

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA
NA PRIMERU PODJETJA TIPRO KEYBOARDS D.O.O.**

Ljubljana, september 2008

NINA URAN

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in
da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 OPREDELITEV KULTURE	2
1.1 Sestavine kulture	3
1.1.1 Izobrazba.....	3
1.1.2 Religije.....	4
1.1.3 Jezik	4
1.1.4 Norme in vrednote.....	4
1.1.5 Estetika.....	5
1.1.6 Družbene ureditve	5
1.1.7 Materialna kultura in življenjske razmere	6
1.1.8 Protokol.....	6
2 POSLOVNA POGAJANJA.....	7
2.1 Opredelitev pogajanj	7
2.1.1 Temeljne sestavine pogajanja.....	8
2.1.2 Pogajalski proces.....	8
3 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA.....	9
3.1 Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj.....	9
3.2 Hofstedejeva analiza kultur	11
3.3 Gestelandova analiza kultur	13
4 ANALIZA KULTURNIH RAZLIK MED SLOVENCIM, POLJAKI IN ITALIJANI	14
4.1 Analiza slovenske, poljske in italijanske kulture po sestavinah kulture	14
4.1.1 Jezik obravnavanih kultur	14
4.1.2 Vera obravnavanih kultur.....	15
4.1.3 Družbene ureditve v obravnavanih kulturah	15
4.1.4 Estetika v obravnavanih kulturah.....	15
4.1.5 Materialna kultura in življenjske razmere v obravnavanih kulturah	16
4.1.6 Norme in vrednote v obravnavanih kulturah.....	16
4.1.7 Poslovni protokol v obravnavanih kulturah	16

5	VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA SLOVENCEV, POLJAKOV IN ITALIJANOV	16
5.1	Primerjava slovenske z italijansko in poljsko kulturo po Hofstedeju	16
5.2	Analiza slovenskega, poljskega in italijanskega pogajalskega sloga	18
5.2.1	Slovenski pogajalski slog.....	18
5.2.2	Poljski pogajalski slog	18
5.2.3	Italijanski pogajalski slog	19
5.3	Primerjava analiziranih pogajalskih slogov	20
6	PREDSTAVITEV PODJETJA TIPRO.....	20
6.1	Opis podjetja	21
6.1.1	Zgodovina podjetja	22
6.1.2	Tiprovi izdelki	22
7	VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA TIPROVA POGAJANJA.....	22
7.1	Predstavitev in opis poslovnih pogajanj Tipra	23
7.2	Analiza Tiprovega pogajanja po sestavinah kulture.....	24
7.3	Analiza po Hofstedeju.....	25
7.4	Analiza po Gestelandu	25
7.5	Pogajalski proces v Tipru.....	26
7.6	Tiprov opis italijanskih in poljskih pogajalcev	28
8	IZSLEDKI RAZISKAVE	29
	SKLEP	32
	LITERATURA IN VIRI	33

KAZALO SLIK

Slika 1: Primerjava Italije in Poljske po Hofstedejevih dimenzijah kulture.....	17
Slika 2: Prikaz procesa pogajanja v Tipru.....	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Weisssov in Stripov model medkulturnih pogajanj	9
Tabela 2: Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture in umetne kulture znotraj teh dimenzij	12
Tabela 3: Kvantitativna primerjava dimenzij kulture v Sloveniji s tistimi v Italiji in na Poljskem	17
Tabela 4: Ocena italijanskih in poljskih pogajalcev.....	29

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Nacionalni pogajalski slogi	1
Priloga 2: Opis Hofstedejevih dimenzij nacionalnih kultur	2
Priloga 3: Opis slovenskega, poljskega in italijanskega trga	3
Priloga 4: Oporne točke pri intervjuju pogajalcev v Tipru.....	4
Priloga 5: Prodor Tipra na tuje trge.....	7
Priloga 6: Prisotnost Tipra na italijanskem in poljskem trgu	7
Priloga 7: Opis poljskega podjetja Novitus.....	9

UVOD

Poslovna okolja držav se med seboj razlikujejo po kulturnih, političnih, družbenih in drugih značilnostih. Poslovanje na tujem se od poslovanja na domačem trgu ne razlikuje samo v tem, da poteka preko državne meje, ampak v prej navedenih značilnostih, poslovnih navadah in običajih. Zaradi teh razlikovanj mora mednarodni poslovnež pridobiti čim več informacij o navedenih silnicah, ker bo le tako lahko uspešen na mednarodnih trgih. Poleg že tako ali tako različnih poslovnih okolij med državami pa se vpliv kulture na mednarodno poslovanje še povečuje. Poznavanje medkulturnih razlik lahko podjetju prinese prednost pri pogajanjih in je zato konkurenčna prednost podjetja, ki deluje na tujih trgih.

Zagotovo moram omeniti, da je ravno leto 2008 Evropsko leto medkulturnega dialoga. Dialog med kulturami je nepogrešljivo sredstvo za zблиževanje evropskih narodov tako med njimi samimi kot med kulturami, ki jih sestavljajo. S povečevanjem vpliva globalizacije države stremijo k poenotenju okolij med seboj. Kljub temu, da nekateri menijo, da bo prišlo do poenotenja kultur, so G.J. Hofstede, Pedersen in G. Hofstede (2006, str. 177) prepričani, da se svet v petdesetih letih ne bo spremenil v eno samo veliko vas, niti na ravni simbolov in ritualov, kaj šele na podlagi globlje ravni vrednot.

Namen diplomske naloge je raziskati tuje kulture in njihove pogajalske sloge na trgih, kjer je podjetje Tipro keyboards d.o.o. (v nadaljevanju Tipro) že prisotno. Zanimalo me je, ali so poslovna pogajanja kulturno pogojena in kakšen vpliv imajo medkulturne razlike na poslovna pogajanja. Želela sem preveriti, ali se poslovna pogajanja s pogajalci iz ene od držav znotraj Evropske unije med seboj razlikujejo, čeprav naj bi se sedaj smatrali kot ista, velika enotna država. Cilj diplomske naloge je spoznati, kako poteka Tiprovo poslovno pogajanje z Italijani in s Poljaki. Prva predpostavka je, da obstajajo razlike med poljskim in italijanskim pogajalskim slogom. Kot drugo pa bi rada preverila, če poznavanje tuje kulture olajša in pospeši pot do sporazuma v pogajanju. To drugo predpostavko bom analizirala na primeru Tipra na podlagi Tiprovih pogajanj s partnerjem iz Italije in Poljske.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu preko analize slovenske, predvsem pa tuje literature navajam nekaj opredelitev kulture, opišem nekaj od njenih sestavin, opredelim poslovna pogajanja in povežem vpliv kulture na poslovna pogajanja preko Hofstedejeve in Gestelandove analize kulture ter Weissovega in Stripovega modela medkulturnih pogajanj. V drugem poglavju opišem kulturno ozadje Poljakov in Italijanov, ki ju primerjam s slovenskim. Nato primerjam slovenski pogajalski slog z italijanskim in poljskim. V raziskovalnem delu preko lastnega poznavanja podjetja, dobljenega gradiva in izvedenega globinskega intervjuja analiziram vpliv medkulturnih razlik na pogajanja podjetja Tipro. Najprej opišem podjetje, na kratko predstavim njegovo zgodovino in izdelke. Nato definiram nek splošni pogajalski slog podjetja in analiziram vpliv različnih kultur na pogajanja Tipra, in kako kulturne razlike doživljajo zaposleni. Nato povzemam bistvene ugotovitve in dodajam nekaj predlogov za zaposlene in nadaljnje raziskave.

1 OPREDELITEV KULTURE

Kulture se med seboj razlikujejo. Ne moremo govoriti o boljših ali pravih kulturah, le o različnosti med njimi. Značilnosti določene kulture se pokažejo preko besednega in nebesednega komuniciranja, v poslovnem in vsakdanjem življenju. Obstaja več različnih opredelitev kulture (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 65). Ena od njih kulturo opredeljuje kot posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (v nadaljevanju SSKJ; 1995, str. 465-466) je kultura opredeljena kot *„skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja, ustvarjanja.“*

Spet drugi jo opredeljujejo kot skupinski instrument, ki omogoča posameznikom preživetje v okoljih. Hofstede et al. (2006, str. 13) trdijo, da se kultura tvori znotraj skupin ljudi. Kultura so pravila družbene igre. Terpstra in Russow (2000, str. 37) jo opisujeta kot različen način življenja ljudi. Kultura družbi je po mnenju drugih kot osebnost posamezniku.

Kultura ima močan vpliv na posameznika, je nekaj, kar posameznik sprejme v procesu primarne in sekundarne socializacije (Kavčič, 2005, str. 12). Kulture se posameznik ne zaveda, saj se mu zdijo "pravila", ki jih upošteva, samoumevna (ve na primer kaj sme in kaj ne sme narediti, kaj je dobro in kaj slabo). Terpstra in Russow (2000, str. 37) prav tako trdita, da se kulture ne zavedamo, čeprav so nam njene sestavine vidne. Pomembno je zavedanje, da "kultura ni plašč, ki se ga lahko bodisi nosi bodisi obesi na obešalnik. Prav tako ni podobna pričeski, ki se jo lahko spremeni z enim samim obiskom pri frizerju ali z lasuljo. Ravno nasprotno, kultura je precej bolj podobna barvi oči – ne more se je spremeniti ali skriti, in čeprav je oseba ne morete videti, je vseskozi vidna vsakomur, s katerim stopi v stik" (Hofstede et al., 2006, str. 206).

Kultura ima vpliv na posameznika, podjetje pa ima lahko vpliv na kulturo, v kateri deluje. S tem, ko da na trg nove proizvode, kakršne ta kultura še ne pozna, ljudje v tej kulturi spremenijo svoje norme in vedenja. Nekatere od teh sprememb so pozitivne, kot na primer uvedba varnejših strojev in orodij na trg, boljša zdravniška oskrba in zdravila, bolj higiensko neoporečna in zdrava živila. Nekatere spremembe pa so negativne. Nestlé, na primer, je bil tarča kritik zaradi promocije proizvoda za dojenčke v državah v razvoju. Matere v teh državah so prepričali, da kupijo nov proizvod, ampak jim ni pred tem nihče razložil, kako se ga pravilno uporablja. Po mnenju kritikov se je prav zaradi napačne uporabe in slabih higienskih razmer v tistem obdobju povečala umrljivost dojenčkov v teh državah (Griffin & Pustay, 2005).

Kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili. Kultura je naučena, razdeljena in prenesena iz ene generacije v naslednjo (Czinkota, Ronkainen & Moffert, 2005, str. 37). Ker je naučena, je tudi prilagodljiva. Spreminja se kot odgovor na zunanje sile, ki vplivajo na družbo. Tak primer je nemška kultura. Nemčija je bila po drugi svetovni vojni razdeljena na vzhodno in zahodno Nemčijo in čeprav sta imeli isto dediščino,

pridobljeno skozi stoletja, je ta delitev prinesla velike kulturne razlike med Osis oziroma vzhodno Nemčijo in Wesis oziroma zahodno Nemčijo. Razlike so se pojavile zaradi prilagoditve vzhodno germanski kulturi, ki je vsiljevala komunistično ideologijo glede dela, prevzemanja tveganja in pravičnosti sistema nagrajevanja (Griffin & Pustay, 2005, str. 85). Poleg Nemčije še nekatere druge države nimajo enotne kulture na celotnem območju, ampak se kultura znotraj države razlikuje zaradi regionalnih in etničnih razlik. To po Hofstedejevem et al. (2006, str. 143) mnenju vsekakor velja za zemljepisno velike države, kulturne razlike pa so lahko prisotne tudi v geografsko manjših državah, kot je na primer Nizozemska.

Razlik med kulturami različnih držav se je potrebno naučiti. Medkulturno usposabljanje, s katerim se naučimo medkulturno komunicirati, je sestavljeno iz treh faz. Prva faza je faza zavedanja, da je kultura vrsta družbenih pravil in da se tujci razlikujejo v družbenem vedenju. Nato si pridobivamo znanje o kulturnih vzorcih in prepoznavamo razlike med kulturami. V zadnji fazi moramo usvojiti veščine medkulturnih interakcij oziroma učinkovitega sporazumevanja s tujci (Hofstede et al., 2006, str. 21).

Kljub ugotovljenim nekim značilnostim kulture na državni ravni, velikokrat značilnosti kulture kot celote ne moremo prenesti na vse pogajalce iz te države (Hrastelj, 1995, str. 393). Potrebno se je zavedati, da nekatere kulture niso homogene, čeprav smo ugotovili nek splošen kulturni obrazec (Kavčič, 2004, str. 263).

1.1 Sestavine kulture

Kulturne dejavnike nekateri razlagajo kot potencialne ovire pretokom izdelkov, storitev, znanja, kapitala, drugi pa menijo, da različne kulture omogočajo oblikovanje enkratnih izdelkov in storitev, kar spodbuja mednarodno trženje (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 65).

Sestavine kulture so številne, med njimi so tipi družin, religije, jeziki, politična filozofija, vrednote, prepričanja in vedenja, družbene organizacije in ureditve, ekonomska filozofija, izobrazba, estetika, poslovno komuniciranje in druge. Vse sestavine so medsebojno povezane (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 50). Zaradi tako različnih vsebin, ki jih kultura vsebuje, se je moramo zavedati in jo razumeti. V nadaljevanju bom opisala le nekaj sestavin kulture, predvsem tistih, ki bi lahko imele vpliv na pogajanja.

1.1.1 Izobrazba

Izobrazba je priučena in privzgojena. Osebe se izobražujejo v vzgojno-izobraževalnih sistemih in same. Nekoč je kot merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti, danes je pomembnejši kazalec kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 68). Državni formalni sistem javnega in zasebnega izobraževanja je pomemben prenašalec in odraz kulturnih vrednot družbe. V Združenih državah Amerike, na primer, osnovne in srednje šole poudarjajo vlogo individualnosti in

zato dajejo velik poudarek kreativnosti, zanesljivosti na samega sebe in samospoštovanju (Griffin & Pustay, 2005, str. 99). Izobrazba vpliva na ugled in vplivnost posameznika v družbi in poslovnem svetu.

1.1.2 Religije

Religija je vodilni motiv vedenja in osnova za večino vrednot. Vpliva na prodajo, uporabo in sama pogajanja za določene izdelke na tujih trgih. Pri pogajanjih je treba upoštevati značilnosti določenih religij, kot so na primer, da prebivalci muslimanske in židovske vere ne uživajo svinjine, v času Ramadana (obdobja posta za muslimane) od sončnega vzhoda do sončnega zahoda sploh ne uživajo hrane. Z upoštevanjem vere in določenih verskih praznikov pa si lahko podjetje poveča prodajo (Terpstra & Russow, 2000, str. 39). Dodatne dobičke lahko doseže, če na primer v času božiča, zelo pomembnega praznika za kristjane, pripravi določene akcijske ponudbe (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 67).

1.1.3 Jezik

Jezik pomeni sredstvo komunikacije znotraj kulture. Kljub temu se lahko državi, v kateri prebivalci govorijo isti jezik, kulturno razlikujeta, saj je komunikacija kulturno pogojena (Hofstede et al., 2006, str. 57). Znotraj iste države pa jezik definira kulturno skupino in jo tudi loči od druge (na primer francosko govoreči Quebec se razlikuje od ostalih delov Kanade, kjer govorijo angleški jezik).

Na svetu obstaja tri tisoč jezikov, torej tri tisoč različnih kultur. To pomeni, da ima vsaka država svoj jezik, nekatere pa imajo celo več uradnih jezikov (Terpstra & Russow, 2000, str. 38). Taki jezikovno mešani sta na primer Belgija in Švica. V državah, kjer imajo znotraj države isti jezik, pa obstajajo narečja. Na območju Slovenije, kjer je uradni jezik slovenščina, obstaja na primer sedem narečnih skupin.

Kulturne razlike se kažejo v verbalnem in neverbalnem komuniciranju (Kavčič, 2004, str. 258), zato se moramo poleg učenja tujih besed, t.i. verbalnega dela jezika, naučiti tudi nebesedne komunikacije, kot so mimika obraza, gibov rok, telesne drže, medosebne razdalje, očesnega kontakta, itd., saj je osemdeset odstotkov sporočila sestavljenega iz neverbalne komunikacije. Neverbalno komuniciranje je predvsem pomembno pri kolektivističnih kulturah. To sestavino kulturo najdemo v modelu Weissa in Stripa pri segmentu interakcija, pri spremenljivki kontekstnost jezika.

1.1.4 Norme in vrednote

Vrednote so družbene ideje in prepričanja o tem, kaj je pomembno, dobro ali slabo, pravilno ali napačno (Deresky, 2006, str. 485). V SSKJ-u (1995, str. 1542) so opredeljene kot *„nekaj, čemur priznava kdo veliko načelno vrednost in mu zato daje prednost.“* Vrednote določajo, kako bodo posamezniki najverjetneje reagirali v določenih situacijah. Kot močna spremenljivka družbene kulture so vrednote vidne preko osmih podsistemov (sorodstvo, izobrazba, gospodarstvo, politika, vera, združenja, zdravje in rekreacija) in se

prenašajo iz generacije v generacijo (Deresky, 2006, str. 91). Poznamo družbene, osebne vrednote; estetske, moralne vrednote; vrednote kot so ljubezen, resnica, svoboda in druge. Vrednote so podlaga norm. Norme so neka pravila v družbi, predpisi, standardi in vedenjski modeli, ki so priučeni in ne podedovani (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 67). V SSKJ-u (1995, str. 687-688) so opredeljene kot *“tisto, kar določa, kakšno sme ali mora biti kako ravnanje, vedenje ali mišljenje.”*

1.1.5 Estetika

Estetika je smisel za lep videz. Nanaša se na glasbo, ples, barve, oblike, itd. Estetika je lahko razširjena globalno, regionalno, največkrat pa lokalno (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 68). Zelo pomembno vlogo ima na primer na italijanskem trgu, saj je en od elementov prvega vtisa. Estetika ne vpliva samo na modna oblačila, moderno glasbo, privlačno embalažo izdelkov, ampak tudi na lep videz tipkovnic na javnih delovnih mestih. Italijani so vodilni v industrijskem oblikovanju.

1.1.6 Družbene ureditve

Družbene ureditve se nanašajo na vloge, ki jih igrajo posamezniki in skupine v družbi in zveze med posamezniki in skupinami. Družbene ureditve so družina, pleme, druge etnične in rasne skupine, kaste, družbeni razredi, itd. (Terpstra & Russow, 2000, str. 39). V to skupino spadajo tudi posebna interesna združenja. Del družbene ureditve so tudi vloga ženske in moškega, mladih in starejših ter mestno-podeželska delitev države. To sestavino kulture je Hofstede raziskoval na primer pri dimenziji spola. Hrastelj in Makovec Brenčič (2005, str. 66) navajata, da se v zadnjih desetletjih opaža večja zaposlitev žensk.

Referenčne skupine zagotavljajo vrednote in vedenje, ki vplivajo na obnašanje človeka. Nekaterim bi radi pripadali, od drugih bi se želeli razlikovati (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 67). Referenčne skupine delimo na primarne in sekundarne. Primarne referenčne skupine so družina in sodelavci. Družina je osnovna enota v vsaki družbi, vendar je v različnih kulturah sestavljena drugače. V bogatih industrijskih deželah ožjo družino sestavljajo starša in otroci. V manj razvitih državah najdemo širše družinske skupine, ki lahko v najrevnejših državah štejejo tudi nekaj sto članov. Sekundarne skupine so družbene organizacije.

Etnične skupine oziroma manjšine so prisotne v vsaki državi. Velikokrat med manjšinami in ostalimi prebivalci države vlada nesoglasje, na primer med Indijanci in evropskimi priseljenci v Latinski Ameriki. Družbeni razredi in kaste po navadi predstavljajo ne etnične delitve družbe. Kasta je stroga družbena struktura v hindujski veri, prisotna v Indiji. Družbeni razredi so bolj fleksibilni, prebivalci so po navadi v posamezen družbeni razred razdeljeni glede na njihovo stopnjo izobrazbe, dohodka ali poklica (Terpstra & Russow, 2000, str. 41).

1.1.7 Materialna kultura in življenjske razmere

Materialna kultura se nanaša zlasti na področje tehničnega ustvarjanja in je posledica tehnologije. Neposredno vpliva na to, kako družba organizira ekonomsko aktivnost. Prikazuje doseženo raven gospodarskega razvoja družbe oziroma življenjsko raven družbe v tej državi (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 68). Osnovna ekonomska struktura je sestavljena iz transportnega sistema, energije in komunikacijskih sistemov. Družbena infrastruktura se nanaša na stanovanja, zdravje, izobraževalne sisteme, oblačenje, prehranjevanje, oskrbo z zdravstvenimi in drugimi storitvami. Finančna in trženjska infrastruktura usklajujeta povpraševanje s ponudbo (Czinkota et al., 2005, str. 51). Življenjske razmere se kažejo preko uporabe izdelkov. Nekateri izdelki so nujni za preživetje (na primer čista voda), na drugi strani pa so luksuzni izdelki, ki družbi pomenijo nek statusni simbol (na primer avtomobil Mercedes).

1.1.8 Protokol

Protokol je v SSKJ-u (1995, str. 1089) opredeljen kot *“uradna in družabna pravila za medsebojne stike uradnih predstavnikov držav”*, lahko pa pomeni tudi uradni zapisnik. Poslovni protokol niso pravila lepega obnašanja, ampak so določila o oblikah komuniciranja, ki veljajo v poslovnem okolju. Protokol vsebuje določila glede sestave pogajalske skupine, pravil poslovnega oblačenja, lokacije in časa pogajanja, izražanja dobrodošlice, pogostitve, dogovora o uporabi jezika in potrebnih prevajalcev, razvrstitve oseb za pogajalsko mizo, uradnega naslavljanja, predlaganja pooblastil, izmenjevanja vizitk, poslavljanja, organiziranja prevozov in nastanitev partnerjev, obdarovanja poslovnih partnerjev, itd. Protokol je lahko formaliziran ali neformalen (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 74-75; Zieba, 2008).

Poslovna darila so predmeti, ki jih poslovni partnerji podarijo drugim poslovnim partnerjem in so sestavina poslovnega protokola in bontona. Poslovno darilo nikoli ne smemo dati v denarju, darilo tudi ne sme biti podkupnina, čeprav prepogosta in preveč vredna darila že uvrščamo med drobna podkupovanja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 304). Pri obdarovanju je prav tako treba upoštevati kulturne razlike. Te se kažejo v tem, kaj je primerno darilo, kako in kdaj ga izročiti, kako mora reagirati prejemnik darila ob izročitvi in kako ravnati po prejemu (darilo vrniti ali odnesti s sabo) (Kavčič, 2004, str. 226). Izmenjevanje poslovnih daril je pri kulturah, usmerjenih na odnose, zaželeno, saj je to sprejemljiv način graditve dolgoročnega odnosa med strankama. Pri kulturah, usmerjenih na posle, izmenjevanja daril ne cenijo (Gesteland, 2002, str. 90). Na Japonskem in Kitajskem je izmenjevanje daril med poslovnimi partnerji del poslovnega protokola, medtem ko ima obdarovanje med poslovneži v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) ali Veliki Britaniji negativen prizvok (Cross Cultural Negotiation, 2008).

2 POSLOVNA POGAJANJA

Pogajanja so zapletena, saj potekajo na nepopolnih informacijah in pod časovnim pritiskom (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 70). Zaradi še dodatne raznolikosti med kulturami se pojavlja težnja po poenotenju pogajanj. Zaposleni v podjetju Tipro meni, da poskušajo podjetja oblikovati nek svoj poslovni svet ravno zaradi precejšnjih razlik med slogi pogajanj določenega podjetja in že pogajalskimi slogi kulture kot večje skupine. V tem njihovem svetu veljajo določena pravila, ki naj bi pomanjšala razlike in olajšala komunikacijo. Teh nenapisanih pravil je več, na primer način poslovnega komuniciranja, oblačenja, raznolikost ponudb in storitev (pri hotelskih storitvah, prevozi, itd.) ali potrjena kvaliteta z ISO standardi.

2.1 Opredelitev pogajanj

Beseda pogajanje je romanskega izvora. Izvira iz besede *negotiari*, kar pomeni opravljati posel. Le-ta je sestavljena iz latinske besede *neg*, kar pomeni ne, in *otium*, kar pomeni počitek oziroma prosti čas. Pogajanje je torej nasprotje od prostega časa (Hendon, Hendon & Herbig, 1996, str. 1).

Kavčič (2005, str. 177) trgovska pogajanja opredeljuje kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel. Hendon et al. (1996, str. 1) in Kavčič (2004, str. 236) pogajanje opredeljujejo kot proces, v katerem si najmanj dve strani prizadevata doseči sporazum glede na skupen interes. V SSKJ-u (1995, str. 880) je glagol pogajati se opredeljen kot "skušati doseči soglasje, sporazum glede česa." Pogajanje je uporabno orodje za reševanje konfliktov le, če so izpolnjeni pogoji, da imata obe strani skupne in različne interese, obe se strinjata, da so pogajanja primerna oblika reševanja konfliktov, se jima zdi, da je to najboljša možnost za rešitev konflikta ter da gre za materialni konflikt (Kavčič, 2005, str. 177). Pogajanja po Kavčičevem mnenju (2004, str. 236) niso igra, kjer je lahko zmaga le ena stran, niti dvoboj, v katerem ena od strank umre.

Namen pogajanj ni vedno doseči dogovor, kajti dogovor je samo eno od sredstev za doseg cilja, cilj pa je zadovoljiti interese. Prvo pravilo pri pogajanjih je dognati interese nasprotne strani. Namen pogajanj je ugotoviti, ali lahko svoje interese z dogovorom stranki zadovoljita bolje, kot bi jih zadovoljili z BATNO¹ (Ury, 1998, str. 35). Druga alternativa pogajanjem (poleg BATNE) je prepričevanje. Najprej želimo nasprotno stranko prepričati, da bi sprejela našo odločitev (Kavčič, 2005, str. 179). Na začetku pogajanja moramo poleg določitve BATNE postaviti še minimalno ceno (t.j. zadnjo možno ceno, pri kateri bomo še sprejeli dogovor) in ZOPO² (Keller Johnson & Luecke, 2005, str. 77-92). Pogajanja morajo

¹ BATNA je okrajšava za Best alternative to a negotiated agreement in pomeni najboljšo alternativo dogovoru, ki bi jo stranki lahko dosegli s pogajanj.

² ZOPA je okrajšava za Zone of possible agreement in pomeni območje možnega dogovora. Če se bo dogovor gibal v tem območju, bo zadovoljil interese vseh strank.

biti deljena v tri sestanke. Prvi naj bi bil posvečen iznajdbi scenarijev za doseg dogovora, drugi za ocenjevanje scenarijev in tretji za izbiro najboljšega scenarija (Pechter, 1992, str. 46).

2.1.1 Temeljne sestavine pogajanja

Temeljne sestavine pogajanja so, da se ga udeležujeta najmanj dve stranki (po navadi prodajalec in kupec), stranki imata različne ali enake interese, vendar bi ob vstopu v proces pogajanja obe radi dosegli cilj (t.j. sporazum), sporazum naj bi bil koristen za obe stranki kljub različnih pogajalskim močem (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 70). Pomembne komponente pogajanja so čas, tveganje in informacije. Hrastelj in Makovec Brenčič (2005, str. 71) opisujeta Glen Fisherjeve pogajalske sestavine, katere pa so igralci in stanje, odločitveni slogi, nacionalni značaj, pogajalski hrup ter tolmači in prevajalci.

2.1.2 Pogajalski proces

Kavčič (2004, str. 237-254) proces pogajanja deli na štiri korake. Na prvem koraku se pripravimo na pogajanja. Ta del je zelo pomemben del pogajanja. Določimo cilj in strategijo pogajanja. Strategija je načrtovano zaporedje korakov, kako bo pogajalec izvajal pogajanje, vključno s tem, kaj bo ponudil in kaj dobil (Keller Johnson & Luecke, 2005, str. 326). Lahko je združevalna (poimenovana tudi sodelovalna, integrativna oziroma win-win strategija) ali razdruževalna (poimenovana tudi distributivna, win-lose oziroma zero-sum strategija). Na tem koraku tudi zberemo informacije o nasprotni strani in njihovi kulturi, izberemo pogajalce in njihove pristojnosti, določimo čas in lokacijo pogajanj ter določimo tajnost oziroma javnost vsebine in obstoja pogajanj. Na drugem koraku začnemo pogajanja in predstavimo začetne pozicije. Stranki se spoznata, predstavita svoje poglede na vsebino pogajanj in svoje maksimalne zahteve. Na tretjem koraku pogajalci iščejo rešitev. Za ta korak je bistveno, da obe stranki kažeta neko minimalno pripravljenost, da pride do sporazuma. Zadnji, četrti korak, je doseganje sporazuma in zaključek pogajanj. Pogajanje je najbolje zaključiti takrat, ko sta obe stranki dobili največ od tega, kar je bilo po njunem mnenju možno doseči.

Kavčič (2004, str. 261-263) piše, da obstajajo tri različni tipi pogajanj, če nasprotni strani malo poznata kulturo nasprotnika. Te so uporaba predstavnika ali svetovalca, uvajanje posrednika ali prepričati nasprotno stran, da se pogaja po svojem kulturnem obrazcu (na svoj način). Če delno poznata kulturo nasprotnika, obstajata dve metodi: prilagoditev kulturi nasprotne strani ali da se pogajalski strani dogovorita o za obe sprejemljivem postopku pogajanj. Če obe strani dobro poznata kulturi nasprotnikov, so na voljo tri metode: sprejeti scenarij nasprotne stranke, improvizacija pristopa ali da pogajalca sproti oblikujeta postopek pogajanj glede na okoliščine in sposobnost pogajalcev.

3 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA

Pogajalski slog je opredeljen kot način, kako se osebe iz različnih kultur vedejo v pogajanjih. Iz tega izhaja, da je velika povezanost med kulturo osebe in njenim pogajalskim slogom. Večje kulturne razlike pomenijo večje ovire pri komunikaciji in večje tveganje, da se pogajalci med seboj napačno razumejo. Kulturne razlike, ki vplivajo na to, kako se pogajamo za dogovor, sta Weiss in Strip prikazala v modelu medkulturnih pogajanj. Nacionalni slogi Slovencev, Poljakov in Italijanov so prikazani kasneje, nekateri drugi nacionalni slogi pa so opisani v Prilogi 1. Dober mednarodni pogajalec se mora medkulturnega pogajanja naučiti, saj so pogajanja pomemben del gradnje dolgoročne veze. Kljub znanju se je treba zavedati, da je pogajalski stil prodajalca pod vplivom njegove kulture in znanja, kako se prilagoditi kulturi specifičnega trga in kupca. Kultura pogajalca se kaže v njegovem pogajalskem slogu. Kulture vplivajo na način pogajanja prodajalca na treh ravneh: državni, organizacijski in posameznikovi (Chairsraeko & Speece, 2004, str. 267-282).

3.1 Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj

Weissov in Stripov model je prikazan v Tabeli 1. Model je sestavljen iz štirih segmentov in dvanajstih spremenljivk. Spremenljivke so politika, interakcija, premislek in izid.

Tabela 1: Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj

SEGMENTI	SPREMENLJIVKE
1. POLITIKA	Pogajalska zamisel
	Izbor pogajalcev
	Vloga hotenj posameznikov
	Protokol
	Pomen tipa, vrste vprašanj in pričakovanih koristi
2. INTERAKCIJA	Kompleksnost jezika
	Značaj prepričevalnih argumentov
	Vrednost časa
3. PREMISLEK	Podlaga za zaupanje
	Nagnjenost k negotovosti
	Notranji sistem sprejemanja odločitev
4. IZID	Vsebina sprejemljivega sporazuma

Vir: Hrastelj & Makovec Brenčič, Mednarodno trženje, 2005.

Na segmentu politike se podjetje odloči ali bo delovalo izključno na domačem trgu, tekmovalo na globalni ravni, na posameznih trgih, v segmentih in v nišah ali bo oblikovalo strateške zveze. V tem segmentu pri spremenljivki **pogajalska zamisel** ločimo sinergistični, t.j. sodelovalni koncept (stranki s sodelovanjem obe pridobita) in strateški oziroma konfrontacijski koncept, t.j. koncept soočenja (stranka pridobi le na račun druge). Nato podjetje naredi **izbor pogajalcev** na podlagi tehničnih sposobnosti (splošna, pravna znanja, znanja jezikov, dosedanji dosežki) ali merilih družbenih vrlin (osebne lastnosti, status). Nato oceni **vlogo hotenj posameznikov**. Hotenja posameznika se lahko ujemajo z interesi podjetja, lahko pa se posameznik ne identificira s podjetjem. Hofstede deli kulture na individualistične (posameznik se ne identificira s skupino) in kolektivistične (posameznik deluje kot del skupine). **Protokol**, četrta spremenljivka modela, je razložen že v prejšnjem poglavju kot ena od sestavin kulture. Zadnja spremenljivka znotraj tega segmenta je **pomen tipa, vrste vprašanj in pričakovanih koristi**. Pogajalec si med pogajanjem pripravi vsebinska vprašanja (vezana na denar) in vprašanja, temelječa na odnosih (vezana na dolgoročen poslovni odnos).

Na koraku interakcije poteka izmenjevanje podatkov in prepričevanje nasprotne strani. Pri spremenljivki **kompleksnost jezika** ločimo kontekstualni vidik besednih komunikacij (intonacija, prilagodljivost glasu, itd.) in nebesednih komunikacij (očesni kontakt, geste, uporaba prostora, obrazna mimika, itd.). Pri tej spremenljivki ločimo visoko kontekstne, ki komunicirajo živahno, in nizko kontekstne kulture, ki komunicirajo hladno in uporabljajo samo besedno komuniciranje. Pogajalci iz različnih kultur tudi drugače določajo svoj medosebni prostor. Ta se nanaša na fizično razdaljo, ki jo pogajalci uveljavljajo ali želijo pri komuniciranju z drugimi. Pri tem so opazne velike kulturne razlike (Kavčič, 2004, str. 221). Razlike med kulturami pa se pokažejo tudi pri pozdravljanju. Takrat se večina mednarodnih poslovnežev rokuje. V nekaterih državah to ni primerno za poslovneže različnih spolov. V nekaterih kulturah lahko lahek stisk roke pomeni znak slabosti, v nekaterih drugih trden stisk smatrajo kot agresiven. Neposredni očesni kontakt v ZDA, Veliki Britaniji in večini severne Evrope kaže poštenost in zanesljivost. V južni Ameriki predstavlja znak zvestobe. Na Japonskem pa se dolgo trajen kontakt smatra kot neolikan in se ga izogibajo. Pri **značaju prepričevalnih argumentov** ločimo pozive na logični (izhaja iz statističnih poročil), čustveni poziv (izhaja iz tradicije) in poziv, določen s spoštovanjem poslušalca do osebe (dogma izhaja iz ideologije, avtoritativnega dokaza). Kulture različno vrednotijo čas, kar je pomembno, saj pogajanja pogosto potekajo pod pritiskom časa. **Vrednost časa** izrazimo kot odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Pri spremenljivki vrednosti časa ločimo kulture na monokrone (dogodke razporedijo po vrsti in jih razrešujejo postopno) in polikrone kulture (preskakujejo iz dogodka do dogodka).

Na koraku premisleka pogajalci ocenjujejo dosedanji postopek in dopolnjujejo predloge nasprotne strani. **Podlaga za zaupanje** je lahko vezana na osebo, na zaznavo pravičnosti, dobre medčloveške odnose, itd. Posamezniki so različno **nagnjeni k sprejemanju tveganj**. Glede na sprejemanje ločimo pustolovske (sprejemajo tveganje) in previdne pogajalce (bojijo se izgubiti ugled). **Notranji sistem sprejemanja odločitev** temelji na podlagi preteklih izkušenj, z upoštevanjem mednarodnega informacijskega sistema in

osebnih nagnjenj. Sistem je lahko samovoljni (pooblastila pogajalcev in njihov sistem poročanja so že vnaprej znana) ali soglasni (iskanje soglasij v najmanj dveh smereh, pogajalci uporabljajo pripomočke).

Nazadnje sledi izid oziroma končni dogovor, ki ga dosežejo stranke. **Vsebina sprejemljivega sporazuma** je lahko izražena v eksplicitni (v pisni obliki, ki vnaprej opredeljuje vsa vprašanja) ali implicitni, t.j. neposredni obliki (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 72-78). Nizkokontekstne kulture na primer zahtevajo eksplicitni sporazum, visokokontekstne želijo ustno izražen sporazum (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 52).

3.2 Hofstedejeva analiza kultur

Geert Hofstede je razvil model razvrščanja nacionalnih kultur v pet dimenzij. Nastanek modela je opisan v Prilogi 2. Nacionalne kulture so tisto, kar razlikuje ljudi iz ene države od tistih iz druge (Hofstede et al., 2006, str 14). Hofstedejevih pet dimenzij se kaže v vseh družbenih situacijah (Hofstede et al., 2006, str. 177), kljub temu pa se je potrebno zavedati, da vsakega vedenja ni možno razložiti s sklicevanjem na nacionalno kulturo (Hofstede et al., 2006, str. 138). Prednost modela je njegova obsežnost in uporabnost, pomanjkljivost je, da ne upošteva subkultur (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56).

Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture so identiteta (angleška okrajšava za indeks identitete je IDV), hierarhija (PDI), spol (MAS), resnica (UAI) in vrednote (LTO). Poleg pet dimenzij je definiral še deset umetnih kultur, katere predstavljajo skrajne vidike posamezne dimenzije kulture in zato ponazarjajo en sam vidik kulture. Kot take so zelo poenostavljene in v resničnem svetu ne obstajajo. Vsaka dimenzija ima torej dve umetni kulturi, dva skrajna vidika.

Dimenzija identitete se deli na individualistično in kolektivistično kulturo, dimenzija hierarhije na enakopravno in avtoritarno, dimenzija spola ženstveno in možato. Umetni kulturi spolne dimenzije sta edini kulturi, kjer je očitna razlika v vlogah med spoloma. V primeru, da so moški in ženske enakopravnejši, pridejo znotraj družbe kot celote v ospredje bolj ženske vrline. Dejansko pa je edina razlika med moškim in žensko v rojevanju otrok (Kavčič, 2004, str. 44).

Dimenzija resnice se deli na strpno in nestrpno kulturo. Za kulture z velikim izogibanjem negotovosti značilno, da bolj pogosto sklepajo zaveznitva, da bi si delili tveganje (Deresky, 2006, str. 96). Ljudje, ki so strpni do neznanega, so manj etnocentrični, manj konservativni in bolj fleksibilni (Kavčič, 2005, str. 35). Dimenzija vrednot deli kulture na dolgoročno in kratkoročno usmerjene. Dimenzije kulture in njihove skrajnosti so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture in umetne kulture znotraj dimenzij

DIMENZIJA	ENA SKRAJNOST	DRUGA SKRAJNOST
<p>1. Identiteta, poimenovana tudi individualizem.</p> <p>Pri dimenziji identitete se kulture delijo glede na odnos med posameznikom in kulturo. Na eni skrajnosti so individualistične, na drugi kolektivistične kulture.</p>	<p>Individualistična:</p> <ul style="list-style-type: none"> - značilen je izraziti individualizem - posamezniki sledijo lastnim interesom, ne da bi se menili za druge - naloge imajo prednost pred odnosi 	<p>Kolektivistična:</p> <ul style="list-style-type: none"> - značilen je izraziti kolektivizem - obsedeni so s harmonijo skupine
<p>2. Hierarhija, poimenovana tudi razlika v moči.</p> <p>Pri dimenziji hierarhije se kulture delijo glede na stopnjo neenakosti med ljudmi. Na eni skrajnosti je enakopravna, na drugi avtoritarna kultura.</p>	<p>Enakopravna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - značilna je majhna oddaljenost od moči - vlada enakopravnost in socialna enakost 	<p>Avtoritarna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - značilna je velika oddaljenost od moči - obsedeni so s spoštovanjem statusa - obstajajo neenakosti v moči in bogastvu
<p>3. Spol, poimenovana tudi moškost/ženskost.</p> <p>Pri dimenziji spola se kulture delijo glede na vpliv, ki ga imajo razlike v spolu na socialno aktivnost. Na eni strani je ženstvena, na drugi možata kultura.</p>	<p>Ženstvena oziroma ženska:</p> <ul style="list-style-type: none"> - značilna je enakomerna delitev vlog med spoloma - osredotočeni so na skrb, vzgojo, solidarnost in kakovost življenja 	<p>Možata oziroma moška:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prisotne so večje razlike med spoloma - osredotočeni so na dosežke, uspeh, denar in konkurenco
<p>4. Resnica, poimenovana tudi izogibanje negotovosti.</p> <p>Pri dimenziji resnice se kulture delijo glede na odzivanje na nepričakovano in neznan. Na eni strani so strpne, na drugi nestrpne kulture.</p>	<p>Strpna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - značilno je šibko izogibanje neznanemu - obsedeni so z raziskovanjem 	<p>Nestrpna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - značilno je izrazito izogibanje neznanemu - obsedeni so z gotovostjo, zato imajo malo tolerantnosti do nejasnosti
<p>5. Vrednote, poimenovana tudi dolgoročna usmeritev oziroma časovni horizont.</p> <p>Pri dimenziji vrednot se kulture delijo na kratkoročno ali dolgoročno usmerjene.</p>	<p>Kratkoročna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - značilna je kratkoročna usmeritev, ki temelji na osebni stabilnosti - obsedeni so z dostojanstvom 	<p>Dolgoročna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - značilna je dolgoročna usmeritev, ki temelji na vrednotenju vztrajnosti za blaginjo v prihodnosti - so pripravljeni žrtvovati udobje v sedanosti

Vir: G.J. Hofstede, B. Pedersen & G. Hofstede, *Komuniciranje: Raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*, 2006; B. Kavčič, *Osnove poslovnega komuniciranja*, 2004; M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, *Mednarodno trženje*, 2003; *Lastni povzetki*.

Hofstede et al. (2006, str. 31, 175) opisujejo ugotovitve LaRay Barne, da v medkulturnem sporazumevanju lahko nastanejo ovire na petih področjih. Lahko se pojavijo jezikovne

razlike (kljub enakemu jeziku imajo besede različen pomen), ovire pri nebesednem sporazumevanju, problemi zaradi stereotipov, težnja, da na podlagi lastne kulture vrednotimo vedenje iz tuje kulture kot dobro ali slabo (tuja kultura je neizogibno videti etnično manjvredna, če jo posameznik presoja s standardi svoje kulture)

3.3 Gestelandova analiza kultur

Gesteland je določil dva zakona medkulturnega komuniciranja. Prvi je, da se mora v mednarodnem poslovanju prodajalec prilagoditi kupcu, drugi pa, da se od prodajalca prav tako pričakuje, da bo upošteval lokalne navade. Gesteland razlikuje štiri tipe mednarodnega poslovnega vedenja: usmerjenost na posle oziroma na odnose, poudarek na formalnih oziroma na neformalnih odnosih, časovno rigidne oziroma fluidne kulture ter čustveno ekspresivne oziroma čustveno zadržane kulture (Gesteland, 2002, str. 15-17; Kavčič, 2004, str. 264-269).

1. **Kulture, usmerjene na odnose**, rade sklepajo posle z družinskimi člani, med prijatelji in osebami ali skupinami, ki jih dobro poznajo. Najprej želijo poslovnega partnerja dobro spoznati, mu zaupati, šele potem začnejo z njim sklepati posle. Po Gestelandovem mnenju (2002, str. 19) večina svetovnega trga pripada tej kulturi. Izrazito na odnose usmerjene kulture so v arabskem svetu, večini Afrike, v Latinski Ameriki in v Aziji. Poslovneže, ki prihajajo iz **kulture, usmerjene na posel**, zanima najprej in predvsem posel. Zlahka sklepajo posle s poslovneži iz drugih kultur. Verjamejo, da bodo partnerji spoštovali dogovor in naredili obljubljeno. Posel zaključijo, kakor hitro je mogoče. Nato želijo pisni zapis dogovora, da se prepreči morebitne nesporazume in lažje reši probleme. Na posel usmerjene kulture so v skandinavskih in nemško govorečih državah, Severni Ameriki, Avstraliji in Novi Zelandiji (Gesteland, 2002, str. 19-23, 27-31).

2. **Kulture z večjim poudarkom na formalnosti** dajejo večji pomen hierarhičnemu položaju, družbenemu statusu, družbeni moči in spoštovanju. Velik pomen dajejo protokolu. V Nemčiji se pričakuje, da bomo sogovornika vikali in ga naslavljali z vsemi naslovi, ki jih ima. V to skupino po Gestelandovem mnenju spada večina evropskih in azijskih narodov, Mediteransko področje, arabske dežele in Latinska Amerika. V **kulturah, kjer je manjši poudarek na formalnosti**, je komuniciranje bolj neposredno, sproščeno in manj natančno. Prvi stik je formalen, z navedbo vseh naslovov, priimka, itd., nadaljevanje pa je zelo neformalno. Med najbolj neformalne kulture spadajo Avstralija, Danska, ZDA, Kanada, Norveška, Švedska in druge države severne Evrope ter Nova Zelandija (Gesteland, 2002, str. 45-55; Gillingham, 1999, str. 43).

3. Pri delitvi kultur glede na čas in urnike ločimo časovno rigidne in časovno fluidne kulture. **Časovno rigidna kultura** (poimenovani tudi monokrona kultura oziroma s časom obsedena kultura) je tista, kateri je spoštovanje časa zelo pomembno, urniki so jasno določeni. Točnost je za njih znak zanesljivosti, čas je denar. Poslovni sestanki se začnejo točno in na njih se obravnava samo tisto, kar je bilo predvideno. Zamuda na sestanek se smatra kot žalitev. Med zelo monokrone kulture spadajo skandinavske, nemško govoreče

države, Severna Amerika ter Japonska. Med monokrone Avstralija, Nova Zelandija, Rusija, večina vzhodne, osrednje in južne Evrope, Singapur, Hong Kong, Kitajska, itd. V **časovno fluidnih kulturah** (poimenovanih tudi polikrone kulture) čas pojmujejo bolj gibljivo, približno. Čas pogajanj ni točno določen. Zaradi tega ob srečanju polikrone z monokrono kulturo polikrona doživi časovni šok. Med polikrone kulture uvrščamo arabske države, Afriko, države Latinske Amerike ter jugovzhodne in južne Azije (Gesteland, 2002, str. 57-66).

4. Glede na nebesedno poslovno komuniciranje ločimo kulture na ekspresivne in zadržane. **Čustveno ekspresivne kulture** močno izražajo čustva. Z nebesedno komunikacijo lahko komunicirajo brez da bi karkoli spregovorili. Zelo čustveno ekspresivne so sredozemske države, države Latinske Amerike in latinske Evrope. Med zmerno ekspresivne spadajo ZDA, Kanada, vzhodna Evropa, Avstralija, Nova Zelandija, južna Azija in Afrika. Med **zadržane kulture**, ki manj kažejo čustva, so kulture vzhodne in jugovzhodne Azije, skandinavske in nemško govoreče kulture (Gesteland, 2002, str. 67-81).

4 ANALIZA KULTURNIH RAZLIK MED SLOVENCMI, POLJAKI IN ITALIJANI

V tem poglavju bom slovensko kulturo primerjala z italijansko in poljsko. Nekaj podatkov o geografski legi, številu prebivalcev, etnični sestavi prebivalstva in dejavnostih v Sloveniji, na Poljskem in v Italiji je prikazanih v Prilogi 3. Naslednje podpoglavje je povzeto po člankih Doing business in Poland, Doing business in Italy, Slovenia - Language, Culture, Customs and Etiquette, 2008; Italy - Language, Culture, Customs and Etiquette in Poland - Language, Culture, Customs and Etiquette, 2008.

4.1 Analiza slovenske, poljske in italijanske kulture po sestavinah kulture

4.1.1 Jezik obravnavanih kultur

Slovenski jezik je indoevropski jezik in spada v skupino južnoslovanskih jezikov. Slovensko govori približno dva milijona ljudi, večina od teh živi v Sloveniji. Je en od redkih jezikov, ki je ohranil dvojino iz prvotnega indoevropskega prajezika. Kljub temu, da je država relativno majhna, se tu govori dvaintrideset različnih narečij, ki jih lahko razdelimo v sedem narečnih skupin. Med slovanske jezike spada tudi poljski jezik. Le-ta je po številu govorcev drugi največji slovanski jezik, takoj za ruščino. Po podatkih iz leta 2002 ga govori večina prebivalcev Poljske. Nekaj poljsko govorečih prebivalcev je še v zahodni Belorusiji, Ukrajini in v vzhodni Litvi. Nekaj podobnega besedišča ima s sosednjimi, zahodnoslovanskimi jeziki - s slovaščino, češčino, ukrajiniščino in beloruščino. Z razliko od slovenskega in poljskega jezika pa italijanski jezik spada med romanske jezike. Italijanski jezik je uradni jezik Italije in 93 odstotkom prebivalcem materni jezik. Italijansko govorijo, poleg Italije, še v San Marinu, Sloveniji, Švici, na Hrvaškem in v Vatikanu. V Italiji je priznanih dvanajst zgodovinskih jezikovnih manjšin: albanska,

katalonska, germanska, grška, slovenska, hrvaška, francoska, francosko-provansalska, furlanska, ladinska, okcitanska in sardinska.

Jezikovno sta si torej bližje slovenska in poljska kultura, kot pa slovenska in italijanska. Med slovenskim in italijanskim pogajalcem z vidika jezika torej obstaja večja verjetnost nesporazuma kot med slovenskim in poljskim.

4.1.2 Vera obravnavanih kultur

Več kot polovica Slovencev je katoličanov, čeprav je tu še približno osemtrideset registriranih skupin ali sekt. Blizu meje z Madžarsko živijo protestantje. Na Poljskem je vera globoko prepletena s poljsko kulturo in ima pomembno vlogo v poljski družbi. Najbolj pomemben praznik je božič, ko praznovanje traja dva dneva in pol. Poljaki praznujejo *dzielenie oplatkem*. Drug cerkveni praznik je dan vseh svetih, ki se ga praznuje prvega novembra. Življenjski mejniki, kot so poroke, krsti, pogrebi, birma in posvetitev, so pod vplivom vere. V Italiji pride na eno osebo več katoliških cerkva kot v katerikoli državi na svetu. Čeprav je odstotek obiskovanja cerkve relativno nizek, je vpliv cerkve še vedno velik. Vsak trgovski posel in poklic ima svojega svetnika zavetnika.

Na ravni sestavine religije so si primerjane države med seboj podobne. V Sloveniji, na Poljskem in v Italiji je večinska vera rimo katoliška. Po podatkih iz leta 2002 je v Sloveniji 57,8 odstotkov, na Poljskem 89,8 odstotkov, v Italiji 87,8 odstotkov prebivalstva te vere. Verski prazniki so priznani kot državni prazniki. Takrat je v večini podjetij dela prost dan.

4.1.3 Družbene ureditve v obravnavanih kulturah

V Sloveniji se vrste družin spreminjajo. Prisotne so selitve družin iz podeželja v mesta. Slovenski duh "doma" je zelo močan – ko ne delajo, radi preživljajo čas doma, ob na primer vrtnarjenju. Svoje prebivališče in njegovo okolico vidijo kot del njih. Na Poljskem je posamezniku družina na prvem mestu. Razširjene družine so oblika posameznikove družbene mreže. Poljaki naredijo ločnico med njihovim krogom znancev in neznanci. Člani družine in dobri prijatelji (po navadi "družinski prijatelji") se nahajajo znotraj kroga. Poljaki se bodo drugače vedli do članov njihovega kroga kot do znancev. Krog tvori osnovo družbene in poslovne mreže posameznika. V Italiji se družinske ureditve na severu in jugu države med seboj razlikujejo. Na severu Italije po navadi živi skupaj v isti hiši le ožja, na jugu pa širša družina. Družina svojim članom nudi čustveno in finančno pomoč. Vsem trem državam pa je skupno, da družina predstavlja središče družbene strukture.

4.1.4 Estetika v obravnavanih kulturah

Ta sestavina kulture je izmed analiziranih držav najbolj pomembna v Italiji. Italijani so izjemno modno osveščeni in ocenjujejo ljudi glede na njihov videz. Pri ljudeh ocenjujejo obleke, čevlje in modne dodatke. *La bella figura* oziroma lep videz je več kot le biti dobro oblečen. Prikazuje posameznikov družbeni status, družinsko ozadje in izobrazbeno stopnjo. V poslovnem svetu naj bi moški nosili temna, konservativna poslovna oblačila. Ženske naj

bi nosile poslovna oblačila ali konservativne obleke. Elegantni modni dodatki so enako pomembni pri moških kot pri ženskah.

4.1.5 Materialna kultura in življenjske razmere v obravnavanih kulturah

Na to sestavino kulture vpliva razvitost gospodarstva in države kot celote. Zaposleni v Tipru meni, da se vpliv na področju gospodarstva in podjetništva kaže v neki splošni podjetniški klimi. V Sloveniji so bili v začetnem obdobju tranzicije priča podjetjem, ki so se hkrati ukvarjala z veliko raznolikimi dejavnostmi, katere med sabo niso imele ne poslovne ne logične povezave. Kasneje so se podjetja specializirala in omejila le na eno, za njih najpomembnejšo dejavnost. Določena podjetja so v tem obdobju "čiščenja nepotrebnih dejavnosti" tudi propadla. Slovenija je v stanju razvoja pred Poljsko, Italija pred Slovenijo.

4.1.6 Norme in vrednote v obravnavanih kulturah

Slovenci so po naravi ljubeznivi in ne povzdigujejo svojega glasu, ko govorijo. So vljudni, enakopravni in spoštljivi. Človeku, ki govori, ne skačejo v besedo in počakajo, da oseba neha govoriti, nato pa se vključijo v pogovor. Zelo so tolerantni do različnosti, javno kritiziranje ljudi smatrajo kot neolikano. Na Poljskem je poštenost zelo cenjena, saj je zaupanje osnova za uspešno dolgoročno poslovno sodelovanje. Italijani spoštujejo moč in starost. *La bella figura* je glavna italijanska vrednota (Gesteland, 2002, str. 85).

4.1.7 Poslovni protokol v obravnavanih kulturah

V Sloveniji in na Poljskem je pozdravljanje po navadi formalno in zadržano. Ob začetku in koncu srečanja se osebe rokujejo. Navada je, da se najprej rokuje z ženskami, nato z moškimi. Stisk mora biti trden in samozavesten. Med pozdravom se gleda osebo v oči. Poslovne odločitve Slovencev in Italijanov so pogosteje osnovane na osebnih čustvih do druge osebe, kot na konkretnih dejstvih ali glede na dejanske poslovne cilje.

V vseh treh državah izmenjevanje poslovnih vizitk poteka spontano po predstavljanju. Priporočljivo je, da je del poslovne vizitke preveden v jezik stranke, s katero se pogaja. Proces sprejemanja poslovnih odločitev ima hierarhično osnovo, tako da se veliko odločitev sprejme na vrhnjih ravneh podjetja. Končne odločitve se prevedejo v obsežen, jasno določen akcijski načrt.

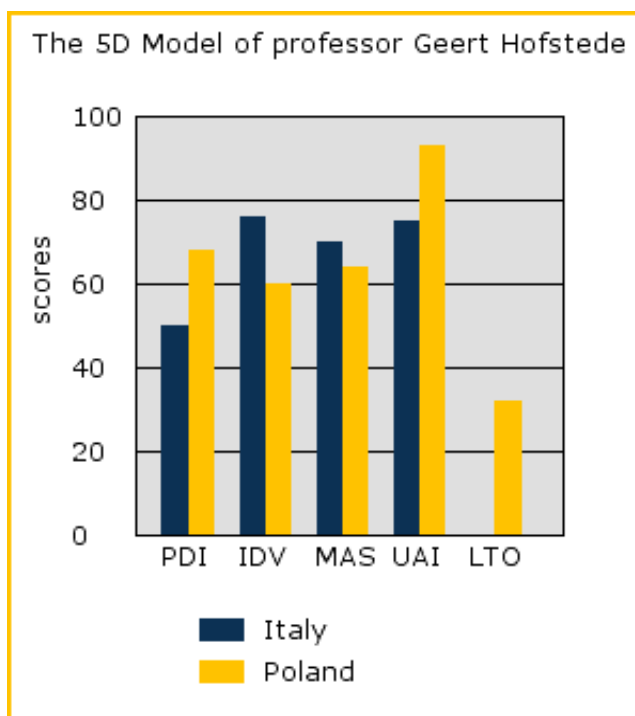
5 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POSLOVNA POGAJANJA SLOVENCEV, POLJAKOV IN ITALIJANOV

5.1 Primerjava slovenske z italijansko in poljsko kulturo po Hofstedeju

Hofstede je na podlagi študije nacionalnih dimenzij kulture le-te razvrstil v skupine: anglosaksonska, latinsko ameriška, latinska Evropa, vzhodna Evropa, germanske države Evrope, nordijska Evropa, podsaharska Afrika, Arabske kulture, vzhodno azijske in

konfucijanska Azija. Poljska spada v skupino vzhodno evropskih kultur, Italija latinsko evropskih (Deresky, 2006, str. 94).

Slika 1: Primerjava Italije in Poljske po Hofstedejevih dimenzijah kulture



Vir: Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2008b.

Tabela 3: Kvantitativna primerjava dimenzij kulture v Sloveniji s tistimi v Italiji in na Poljskem

DRŽAVA	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Slovenija	71	27	19		
Poljska	68	60	64	93	32
Italija	50	76	70	75	34

Vir: Geert Hofstede Cultural Dimensions, 2008b; Hofstede et al., Cultures and Organizations: Software of the Mind, 2005.

Na Sliki 1 so prikazane dimenzije po Hofstedeju na primeru Italije in Poljske, v Tabeli 3 so prikazani indeksi dimenzij za vse tri države, vendar so podatki za Slovenijo dostopni samo za dimenzije odmika od moči, identitete in spola. V Sloveniji je najvišji odmik od moči. Na Poljskem imajo visok odmik od moči, v Italiji majhen odmik moči. V Sloveniji so prisotne največje razlike v moči in bogastvu med prebivalci. Najbolj individualistični so v Italiji. Za Italijo je značilen srednji do velik individualizem. V Sloveniji so kolektivistični. V Italiji je opaziti nekoliko večje razlike med spoloma kot na Poljskem. Za Italijo je

značilna visoka maskuliniteta (Czinkota et al., 2005, str. 59), za Poljsko srednja. Za Slovenijo je opazna feminiteta. V Sloveniji so torej najmanjše razlike med spoloma. Italijani dosegajo srednjo vrednost izogiba negotovosti, na Poljskem zelo visoko. Poljaki imajo zato vse bolj regulirano in določeno s predpisi kot v Italiji. Za Poljsko in Italijo je opazna kratkoročna usmerjenost.

Če povzamem, lahko rečem, da je slovenska kultura kolektivistična, prisotna je velika neenakost v moči in bogastvu med prebivalci, ampak zelo majhna neenakost med spoloma. Poljska kultura je srednje individualistična, kratkoročno usmerjena in skoraj popolnoma nestrpna. Prisotne so velike razlike v bogastvu in moči med ljudmi in srednje velike razlike med spoloma. Italijanska kultura je individualistična, kratkoročno usmerjena in precej nestrpna. Prisotne so precej majhne razlike v moči in bogastvu, ampak velike med moškimi in ženskami.

5.2 Analiza slovenskega, poljskega in italijanskega pogajalskega sloga

V nadaljevanju bom analizirala in med seboj primerjala nacionalni pogajalski slog Slovencev, Poljakov in Italijanov.

5.2.1 Slovenski pogajalski slog

Slovenska poslovna kultura je mešanica nemške učinkovitosti in italijanske volje do življenja, kljub temu pa druga lastnost ni vedno vidna. Raziskave kažejo, da Slovenci niso znani kot dobri pogajalci zaradi pomanjkanja znanja, izkušenj in sposobnosti. Slovenci komunicirajo posredno, izogibajo se neznanemu, drugačnost sprejemajo kot nekaj nenormalnega. Nezaupljivost do tujine se kaže v odporu do naložb tujega kapitala. Zaradi njihove zadržanosti je pametno z njimi preživeti nekaj časa za graditev prijateljske veze v povezavi s poslom. Potreben je čas, da se Slovenci znebijo svoje zadržanosti. Nagnjeni so k formaliziranju postopkov in k spoštovanju varnosti. Zavedajo se svoje šibke pogajalske moči, katere pa pri mednarodnih pogajanjih ne želijo pokazati, ter svoje majhnosti in iz tega izhajajoče potrebe po prilagajanju (na primer jezikovnem). Nasploh je slovenska družba kratkoročno usmerjena in individualistična. Novak (2008) je mnenja, da so Slovenci radi točni. Sestanki se začnejo približno ob napovedani uri in slabo se počutijo, če dela ne opravijo po časovnem načrtu. Slovenska kultura je monokrona kultura (Kavčič, 2004, str. 267). Slovenci imajo radi red in organiziranost, so občutljivi, zamerljivi, prepirljivi, nagnjeni so k delu, materialne dobrine so pomemben izraz statusa, zato je skrb za prihodnost manj pomembna. Njihove vrednote so občutek za dosežke, družinska varnost in ohranitev zaposlitve, svoboda in enakost (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 277-279; Žaler, 2006).

5.2.2 Poljski pogajalski slog

Poljaki so se vedno primerjali z zahodnjaki, zato so v novi politični in ekonomski stvarnosti prevzeli zahodnjaški pogajalski slog. Na Poljskem so pri sklepanju poslov zelo pomembna poznanstva. Dandanes gredo poljski pogajalci pogosto neposredno k poslu (v

tem postajajo podobni nemškimi, skandinavskim in ameriškim pogajalcem), kljub temu pa se še vedno opazi usmerjenost na odnose. Kljub neposrednemu pristopu k poslu se pri pogajanjih s pogajalci srednjih let priporoča, da se pred tem skupaj preživi nekaj časa. Kako osebno je razmerje med strankama večinoma določa kako neposreden bo pristop do osebe. Na prvih sestankih so poljski pogajalci bolj zadržani, za novo nastala razmerja je velik poudarek na formalnosti (po formalnosti na začetku pogajanj so podobni nemškimi ali francoskim pogajalcem). Ko pa enkrat razmerje preraste te začetne faze, se ljudje med seboj začnejo pogovarjati bolj sproščeno. Poslovna kosila in večerje služijo za poglobljanje osebnega razmerja in graditev dolgoročnega odnosa. Točnost je vrednota med poljskimi poslovneži.

Na Poljskem poslovni sestanek po navadi začne najstarejši zaposleni in na kratko predstavi temo sestanka, lahko tudi predlaga sestavljen dnevni red za sestanek. Klepet je pravilo na začetku sestanka. Na sestankih so pomembna gola dejstva, udeleženci morajo priti dobro pripravljene s podatki in prikazi za podporo njihovim trditvam. Od tujcev pričakujejo isto. Začetek pogajanja ni priporočljivo začeti s šalo. Kljub temu, da je točnost predstavlja Poljakom vrednoto, nekateri tujci menijo, da imajo Poljaki probleme glede občutka za čas. Če greš na konferenco, ne bodi presenečen, če bo trajala dvakrat toliko časa, kolikor je bilo predvideno. Zaradi problemov glede občutka za čas je na začetku pogajanja ali poslovnega sestanka priporočljivo napisati dnevni red in določiti časovne meje trajanja. Poljaki so polikroni (Gesteland, 2002, str. 233-236; Wróbel, 2007).

5.2.3 Italijanski pogajalski slog

Italijani radi sklepajo posle z ljudmi, ki jih poznajo in jim zaupajo. Najprej želijo vzpostaviti spoštovanje in zaupanje, zato je lahko mreženje tudi celodnevna obveznost v Italiji. Italijanska kultura je usmerjena na odnose. Raje sklepajo posle v živo kot preko telefona, faksa ali elektronske pošte. Vedno so v koraku z modo (Milano in Firenze sta znana kot ena izmed evropskih prestolnic mode). Videz osebe odraža vrednote osebe, zato se je treba za pogajanja z Italijani primerno obleči (Gesteland, 2002, str. 258). Vedenje je pomembno, saj Italijani ocenjujejo ljudi glede na videz in prvi vtis, kateri je tudi zadnji vtis. Ohranjajo majhno medosebno razdaljo, tudi med pogajalci se veliko dotikajo, neposredni očesni kontakt jim pokaže neko zanimanje s strani nasprotne stranke. Podzavestno ocenijo starost in družbeni položaj osebe v prvih nekaj sekundah, ko osebo spoznajo, pogosto še preden oseba spregovori. Italijanski pogajalci so zelo dobri in tudi značilni v komuniciranju. Igranje je glavni del kulture. Dobro razberejo obrazno mimiko in geste. So gostobesedni, zgovorni, čustveni in pogosto uporabljajo nebesedni jezik, s katerim poudarjajo svoje besede. Italijani so torej po Weissovem in Stripovem modelu glede kompleksnosti jezika uvrščeni med visoko kontekstne kulture. Ne skrivajo svojih čustev (katera so deloma resnična, deloma narejena). Po Gestelandu (2002, str. 257) jih uvrščamo med čustveno ekspresivne kulture. Italijanski pogajalec verjame v individualne pobude, ne tako zelo v timsko delo. Po Hofstedejevih dimenzijah je Italija bolj individualistična.

V Italiji so sestanki obvezni in morajo biti najavljeni v italijanščini dva do tri tedne vnaprej. Udeležbo na sestanku je potrebno potrditi v italijanskem jeziku po telefonu ali faksu. Veliko podjetij v avgustu ne dela, če pa dela, pa veliko Italijanov avgusta odide na dopust, zato se ni priporočljivo dogovarjati za sestanek v avgustu. Protokol je pomembna sestavina pogajanj. Dnevni red za poslovni sestanek mora biti napisan v angleščini in italijanščini. Nič neobičajnega ni, če si prekinjen medtem ko govoriš ali če ljudje govorijo istočasno. Sredi pogajanja pogosto izbruhnejo vnete debate in argumentiranje. Pogosto je barantanje glede cene in dobavnega roka. Odločitve se sklepajo po sestankih. Le-ti so mišljeni bolj za prosti tok idej in da vsak pove svoje mnenje. Italijani so polikroni (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 274).

Kljub ugotovljenemu italijanskemu pogajalskemu slogu ta ni enoten na celotnem območju države. Opazne so zelo velike razlike med pogajalci iz severa in juga države (Deresky, 2006, str. 158). Na severu se zavedajo, da je čas denar in zato na poslovni sestanek pridejo točno in že po nekaj klepeta preidejo k poslu. Na jugu imajo bolj lagoden pristop do življenja in želijo pogajalca, s katerim bodo sklepali posle, najprej spoznati.

5.3 Primerjava analiziranih pogajalskih slogov

Slovenci, Poljaki in Italijani imajo radi osebni kontakt, zato je pomembno skupaj preživeti nekaj časa z namenom vzpostavitve zveze. Poslovni kolegi vas bodo želeli spoznati, preden bodo začeli posel z vami. Prvi sestanki bodo bolj podobni klepetu kot poslovnim razpravam. Gesteland (2002, str. 233-240) poljskega pogajalca opisuje kot usmerjenega na odnose, a kljub temu tudi na posle, formalnega, polikronega in spremenljivo čustvenega. Usmerjenost na odnose in posel je v nasprotju z opisom v članku o poljskem pogajalskem slogu (Wróbel, 2007), ki pravi, da lahko Poljaki po predstavljanju kar neposredno preidejo k poslu. Poljski pogajalci so v pogajanjih podobni romunskim, ruskim in slovaškim pogajalcem. Slovenski pogajalci so poljskim podobni v vrednotenju točnosti. Oboji cenijo točnost, katera kaže neko resnost in zanesljivost nasprotne strani. Italijanski pogajalec je po Gestelandovem mnenju (2002, str. 256-258) precej usmerjen na posel, formalen, spremenljivo monokron in čustveno ekspresiven. Usmerjenost na posel in monokronost je v nasprotju z opisom v učbeniku Makovec Brenčičeve in Hrastelja (2003, str. 274), kjer Italijane opisujeta kot usmerjene na odnose in polikrone.

6 PREDSTAVITEV PODJETJA TIPRO

Namen moje raziskovalne analize je preučitev vpliva razlik med kulturami Slovencev, Poljakov in Italijanov in njihov vpliv na poslovna pogajanja slovenskega podjetja Tipro. Najprej sem izvedla analizo dobljenih sekundarnih podatkov, nato pa še raziskavo za pridobitev primarnih podatkov. Podatke v raziskavi sem zbirala na podlagi vzorca. Vzorec je del populacije, ki obsega slučajno ali neslučajno izbrane enote populacije (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 31). Populacija je skupnost enot, ki sestavljajo pojav, ki ga raziskujemo. Enota populacije je v tem primeru pogajalec, ki se pogaja s poljskimi in/ali italijanskimi strankami in ki je zaposlen v Tipru. Velikost vzorca sestavljajo trije prej

definirani pogajalci. Ciljna populacija je pet pogajalcev iz podjetja, kateri se pogajajo na italijanskem in/ali poljskem trgu. Vzorčne enote sem izbrala neslučajno, saj sem jih izbrala iz prodajnega oddelka podjetja, ker iz tam prihaja največ pogajalcev v podjetju. Vseh pogajalcev v podjetju je petnajst, ampak določitev petnajstih pogajalcev kot velikost ciljne populacije ne bi bila smiselna, ker se ti pogajalci pogajajo predvsem na drugih trgih, mene je pa zanimalo le Tiprovo pogajanje na poljskem in/ali italijanskem trgu.

V raziskavi sem zbirala kvalitativne podatke. Kvalitativne oziroma opisne podatke ni možno izraziti številsko, lahko pa jih razvrščamo v vsebinsko opredeljene kategorije ali rangiramo. Kvalitativni podatki so manj natančni od številskih, so do določene mere subjektivni in zahtevajo utemeljitve. Interpretiramo jih z vidika zaznav opazovanih ljudi. Raziskovalec v analizi kvalitativnih podatkov ne išče objektivne resnice o določenem pojavu, ampak poskuša razumeti perspektive različnih ljudi (Bregar et al., 2005, str. 5, 17, 26, 159). Opisni podatki se delijo na nominalne in ordinalne. Zavedanje kulturnih razlik je kvalitativna nominalna spremenljivka z dvema vrednostma: ali se pogajalec zaveda ali pa se ne zaveda kulturnih razlik.

Sekundarni podatki, ki jih uporabimo v raziskavah, so tisti, ki so bili prvotno zbrani za druge namene (Bregar et al., 2005, str. 51). Sekundarni podatki, ki sem jih uporabila, so bili Letno poročilo Tipro keyboards, d.o.o., 2008, brošure o proizvodih in Gradivo iz Internega izobraževanja. Dobila sem jih v prodajnem oddelku podjetja. Uporabila sem jih kot osnovo in dopolnilo primarnim podatkom. Samo analiza sekundarnih podatkov ne bi zadostovala mojemu namenu naloge, saj z njimi ne bi pridobila dovolj informacij.

Za pridobitev primarnih podatkov sem uporabila globinski intervju. Globinski intervju je nestrukturiran intervju, kjer je določena le tema za pogovor, izpraševanci pa se lahko nato prosto in odprto izražajo. Ker so bile v raziskovanje vključene tri osebe, je spadal med skupinske intervjuje. Intervju je bil nestandardiziran, torej pogovorni intervju. Izvedla sem ga osebno na sedežu podjetja. Trajal je tri ure. Za analizo intervjuja sem si pomagala z opornimi točkami, ki sem si jih pripravila po preučitvi literature. Za metodo analize kvalitativnih podatkov sem uporabila deduktivni pristop. Deduktivni pristop pomeni, da izhajamo iz obstoječe literature (Bregar et al., 2005, str. 163). Najprej sem preučila strokovno literaturo, po tem sem pripravila načrt raziskave, analizirala dobljene podatke in jih primerjala z že ugotovljenimi analizami v literaturi.

6.1 Opis podjetja

Tipro je mini multinacionalka. Celotna firma se imenuje Tipro keyboards, proizvodnja tipk in tipkovnic, d.o.o. Konec leta 2006 je imelo podjetje 76 zaposlenih. Sedež podjetja je v Grosuplju. Aktivnosti mednarodnega poslovanja izvaja v državah po celem svetu in zato v velikem številu med seboj različnih si kultur. Poleg podjetja v Sloveniji imajo podjetja še v Veliki Britaniji (Tipro UK), na Hrvaškem (Tipro Zagreb d.o.o.) in zastopnike v Nemčiji in Italiji. Deluje v tržni niši specialnih tipkovnic in tipkovnic po naročilu. Posluje izključno na medorganizacijskih trgih. Ponaša se z drugim mestom na svetu na področju izdelovanja

posebnih tipkovnic. Prisotnost Tipra na tujih trgih je prikazana v Prilogi 4. V Prilogi 5 pa je opisana prisotnost Tipra na italijanskem in poljskem trgu.

6.1.1 Zgodovina podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1985. V letu 1988 so proizvedli prvo tipkovnico, ki jo je možno prosto programirati. Specializirane tipkovnice so začeli izdelovati leta 1991, ko je prišlo do privatizacije podjetja, leta 1996 so izdelali prvo industrijsko tipkovnico in se po tem letu prebili v najvišji cenovni in kakovostni razred. Naslednjega leta so pridobili certifikat kakovosti ISO 9001. Prav tako so leta 1997 začeli sistematično prodirati na tuje trge in začeli s proizvodnjo modularnih tipkovnic (MID).

Leta 2002 so uvedli novo generacijo inteligentnih vhodnih enot, imenovano FREE in FREE+ ter leta 2006 sistem tipkovnic BeFREE. Danes si prizadevajo postati vodilno podjetje po inovativnosti in kakovosti inteligentnih vhodnih enot. To bodo dosegli z zagotavljanjem hitrega, učinkovitega, enostavnega in udobnega vnosa podatkov (Letno poročilo Tipro, 2008).

6.1.2 Tiprovi izdelki

Na začetku so izdelovali tipkovnice, namenjene uporabi s standardnimi osebnimi računalniki (takšne, ki jih poznamo še danes), kasneje pa so se specializirali za posamezne tržne niše. Usmerili so se v proizvodnjo specialnih tipkovnic, prilagojenih uporabi na različnih prodajnih mestih, kjer se upravlja z gotovino, t.i. POS sistemih. Za ta trg je značilna visoka stopnja prilagoditve kupcu. Le-ta predstavlja težavo pri poenotenju proizvodov; zanjo so značilne nizke serije proizvodov, težavno planiranje in kratki roki naročanja. Vse bolj se osredotočajo na specialne zahteve, predvsem zahtevnejših kupcev.

Njihov proizvodnji program zajema tipkovnice, narejene po želji in meri kupca, družino BeFREE (to so monitorji, občutljivi na dotik), FREE+ (ta družina vsebuje inteligentne vhodne enote), FREE, MID, industrijske tipkovnice in matrične tipkovnice (to so tipkovnice brez elektronike, uporabljajo se v registrskih blagajnah, v tehtnicah za sadje in zelenjavo).

7 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA TIPROVA POGAJANJA

V nadaljevanju bom prikazala vpliv kulture in medkulturnih razlik na podjetje Tipro na primeru italijanske in poljske kulture. Tipro je samo eno od slovenskih podjetij. Nacionalna kultura in neke nacionalne značilnosti pogajalskega sloga predstavljajo povprečno, splošno stanje v državi, tako da lahko te ugotovitve grobo posplošimo na celotno državo. Tako te značilnosti nekako veljajo tudi za podjetje Tipro, kot eno od slovenskih podjetij. Omeniti moram, da so zaradi delovanja v tržni niši in izdelave proizvodov po naročilu v Tipru drugačni pogajalski slogi in potek pogajanj, kot je ugotovljeno na neki nacionalni ravni. Po ugotovljenem pogajalskem slogu Tipra vsekakor

ne morem posploševati na nek velik vzorec, vsekakor ne na državo kot celoto, lahko pa predstavim nek poseben, ne zelo poznan primer pogajanja in grob oris pogajanja posplošim na dejavnost, tržno nišo, v kateri se Tipro nahaja. Groba posplošitev na tržno nišo bi bila po mojem mnenju možna, saj se v njej ne nahaja veliko slovenskih podjetij, na mednarodni ravni pa je Tipro eno od uspešnejših.

7.1 Predstavitev in opis poslovnih pogajanj Tipra

Pri tem konkretnem podjetju imajo vpliv na pogajanja ne samo kulturne, ampak tudi druge silnice iz okolja, na katere podjetje nima vpliva. Silnice širšega okolja mora podjetje spremljati, lahko jih le upošteva in se jim prilagodi, ne more jih spreminjati, čeprav ga nekatere omejujejo. Davčna politika na primer omejuje videz vhodnih enot, ki se jih uporablja na delovnih mestih, kjer se posluje z gotovino. Pod okvirom zakonodaje pa se pri pogajanjih pokažejo kulturne značilnosti, ki se med partnerji iz različnih držav razlikujejo.

Na tujih trgih so se začeli pogajati leta 1990. Pogajanja najpogosteje potekajo v angleščini, kar je delno povezano z njihovimi proizvodi in trgi, ki ima svoje zakonitosti. Ena od njih je zagotovo jezik – angleščina je tako rekoč "uradni" jezik te niše. Tudi če se v posameznih primerih uporablja nacionalni jezik, se določeni izrazi, predvsem tehničnega nivoja, potrdijo še v angleščini. Nacionalni jeziki (vključno s slovenščino) so tukaj skoraj neuporabni. Prevajalci pri samih pogajanjih niso potrebni, na samo pridobivanje posla je vpliv minimalen. V podjetju dajejo poudarek na znanju angleškega in še enega tujega jezika.

Zaradi razmeroma majhnega podjetja so vsi prodajalci v podjetju hkrati tudi pogajalci. Poleg tega pomemben del pogajanj opravijo sodelavci iz razvojnega oddelka. Glede na to, da je usmeritev Tipra prodaja projektov in rešitev, pomemben del opravijo v samem začetku in opredelitvi posla. Načeloma naj bi se sicer dogovarjali o sami zamisli in tehničnih rešitvah proizvoda, vendar se tehnični in prodajni vplivi pogosto križajo. Tako mora pogosto tehnični del tima prevzeti povsem prodajni del razgovorov. Seveda pa velja tudi obratno - tudi prodajni del tima je usposobljen za določen nivo tehnične komunikacije. Ker je težko predvideti, v katero smer se bodo odvijala pogajanja, je po njihovem mnenju najbolje imeti pogajalce z znanji iz različnih področij. Nepredvidljivim situacijam se poskušajo izogniti z dobro pripravo na posamezne projekte.

V podjetju imajo tako petnajst pogajalcev. Starostna in izobrazbena struktura sta različni, ampak le-ti nista odločilni za uspešno delo. Prav tako niso pomembne delovne izkušnje pogajalca. Pomembnejše je poznavanje filozofije podjetja. Kriterij za izbiro pogajalcev je celovitost (različna znanja in izkušnje). Tehnično znanje je pomembno pri pogajanju za nove izdelke (na teh pogajanjih mora biti nujno prisoten predstavnik iz razvojnega oddelka podjetja).

7.2 Analiza Tiprovega pogajanja po sestavinah kulture

Zaradi posebnosti dejavnosti in načina pogajanja (najprej se pogajajo, šele nato se lotijo proizvodnje izdelka) imajo kulturne razlike manjši vpliv. V samih pogajanjih jih skoraj ne upoštevajo, ne vplivajo na samo vsebino pogajanj. Zaradi tega sem analizo po sestavinah kulture prikazala za obe kulturi naenkrat, kjer pa so vidne razlike in vplivi na Tiprova pogajanja, pa sta kulturi opisani posebej. V drugih primerih je vpliv te sestavine na Tiprova pogajanja zelo podoben in zato je združen v enoten opis.

Pri pogajanjih z Italijani kot tudi s Poljaki ne občutijo vpliva religije. Religija je bolj neka eksterna zanimivost pri pogajanjih. Čutijo posreden vpliv izobrazbene stopnje na možnost in stil pogajanja, kljub temu pa večji pomen kot izobrazbi pripisujejo osebnosti posameznika, organizacijski kulturi podjetja in znanju jezikov. Stil pogajanja pa je delno pridobljen, delno določen z vedenjskimi vzorci in čustveno inteligenco. Znanje angleškega jezika je za pogajalca nujnost. Znanje nacionalnih jezikov je prednost, ni pa nujnost. V Italiji se je znanje italijanskega jezika izkazalo kot priporočeno, za Poljsko je težko presoditi, ampak jim je do sedaj znanje nemškega in angleškega jezika pri pogajanjih s poljskimi partnerji povsem zadostovalo. Poljaki in Italijani podobno obravnavajo protokol. Poljaki imajo značilen, ampak ne zelo pomemben vpliv "srednjeevropske" usmerjenosti, Italijani "latinske" sproščenosti. Po mnenju zaposlenih ima določen vpliv na protokol in stopnjo formalnosti tudi dejavnost, v kateri se delujejo. Informacijska tehnologija je novejša in sodobno naravnana veda, ki določa bolj neformalen pristop k protokolu.

Prisoten je vpliv vrednot in norm. Vpliv delno povezujejo s samo osebnostjo in vedenjskimi vzorci kupca, delno pa s stopnjo razvitosti gospodarstva in družbe kot celote. Kljub temu pa je ta vpliv bolj simboličen zaradi samega poslovnega okolja, v katerem podjetja delujejo, za katerega je značilen nek podoben svet vrednot, ki zmanjšuje vplive lokalnih okolij. Opažajo tudi vpliv materialne kulture in razvoja gospodarstva. V Italiji, kot gospodarsko bolj razviti deželi, so pogajanja nekoliko bolj umirjena, niso pod stalnim pritiskom nizkih cen in izsiljenih rešitev, ni brezglavega lovljenja dobičkov. Na Poljskem pa v tem pogledu opažajo določeno obliko agresivnosti. Slovenijo po stanju razvoja gospodarstva uvrščajo za Italijo, ampak pred Poljsko.

Za Italijane je pomen estetike izjemen. Pozna se tudi na tako ozki dejavnosti, kot je Tiprova. "Včasih smo kar malo užaljeni, ko določen proizvod prodamo zaradi dobrega oblikovanja, ne pa zaradi tehničnih in funkcionalnih lastnosti." Za Poljake je ta vpliv manjši, nikakor pa ni zanemarljiv. Prav tako je pri pogajanjih z Italijani prisoten vpliv družbenih ureditev. V Italiji obstaja tradicija družinsko vodenih podjetij, v katerih je pogosto zaposlena ožja in širša družina, včasih celo več generacij. Takih primerov na Poljskem niso zasledili. Verjetno je še preveč blizu obdobje tranzicije. Vpliv družbenih ureditev ne vpliva na vsebino pogajanja, daje pa pogajanjem določeno prepoznavnost in zanimivost.

Italijanska kultura jim je nekoliko bližja kot poljska zaradi daljše tradicije, večje prepoznavnosti in poznavanja kulture. Zagotovo uživa svetovno slavo in prepoznavnost. Italijani imajo radi svojo kulturo, so nanjo ponosni, vendar je ne vsiljujejo drugim. Poljska kultura je Tipru manj znana.

7.3 Analiza po Hofstedeju

Po navadi imajo pogajalci mandat za sprejemanje odločitev. Kdo sprejema odločitve po koncu pogajanja ni tako odvisno od položaja v podjetju, ampak od tega, kateri pogajalec ima trenutno mandat za odločanje. Pri pogajanjih gre po navadi za več kot le eno odločitev, ki pripelje do končne odločitve, ki je sklenitev posla. Dolgoročno pa jim je pomembnejši odnos in ohranitev dobrega odnosa s stranko, kot pa sam podpis pogodbe. To je opazno tudi v samem cilju pogajanj, ki je pridobitev posla, s tem vzpostavitev kratkoročne zveze, ki preraste v dobro dolgoročno sodelovanje. V Tipru so usmerjeni na skrb, skrb za kupca. Le-ta je izjemnega pomena na vseh fazah po pogajanju (fazi razvoja proizvoda, proizvodnje, po nakupnih storitev). Iz te usmerjenosti izhaja tudi slogan Tipra, ki pravi Focusing on your future needs. Že v fazi razvoja sledijo tej usmeritvi, ugotavljajo potrebe in želje kupcev v prihodnosti. Tiprova stalnica je žrtvovanje udobja v sedanjosti za blaginjo v prihodnosti. Informacijska tehnologija je zelo hitro se razvijajoča panoga. Vlaganje v razvoj je nujnost za obstanek na trgu in razvoj podjetja. Odrekajo se večjim zaslužkom zaradi stalnega in precejšnega vlaganja v razvoj. Na splošno v podjetju menijo, da so strpni do nejasnosti in usmerjeni v njihovo odpravljanje. Na nepredvidljive nimajo vpliva, tiste, ki pa jih spregledajo, pa vzamejo kot proces učenja in upoštevanje pri bodočih poslih.

7.4 Analiza po Gestelandu

Najprej želijo potencialnega kupca spoznati, preden začnejo pogajanja z njim. Ko se enkrat spoznajo s kupcem, nimajo določenega nekega pravila glede tega, kdaj se nehajo naslavljeni z vsemi nazivi in priimki. Bolj je vse skupaj prepuščeno občutku sodelujočih. Precej je odvisno od pogostosti stikov in veliko drugih okoliščin. Nasploh pa je v angleščini, že z vidika jezika, ta način bistveno drugačen kot v ostalih evropskih jezikih.

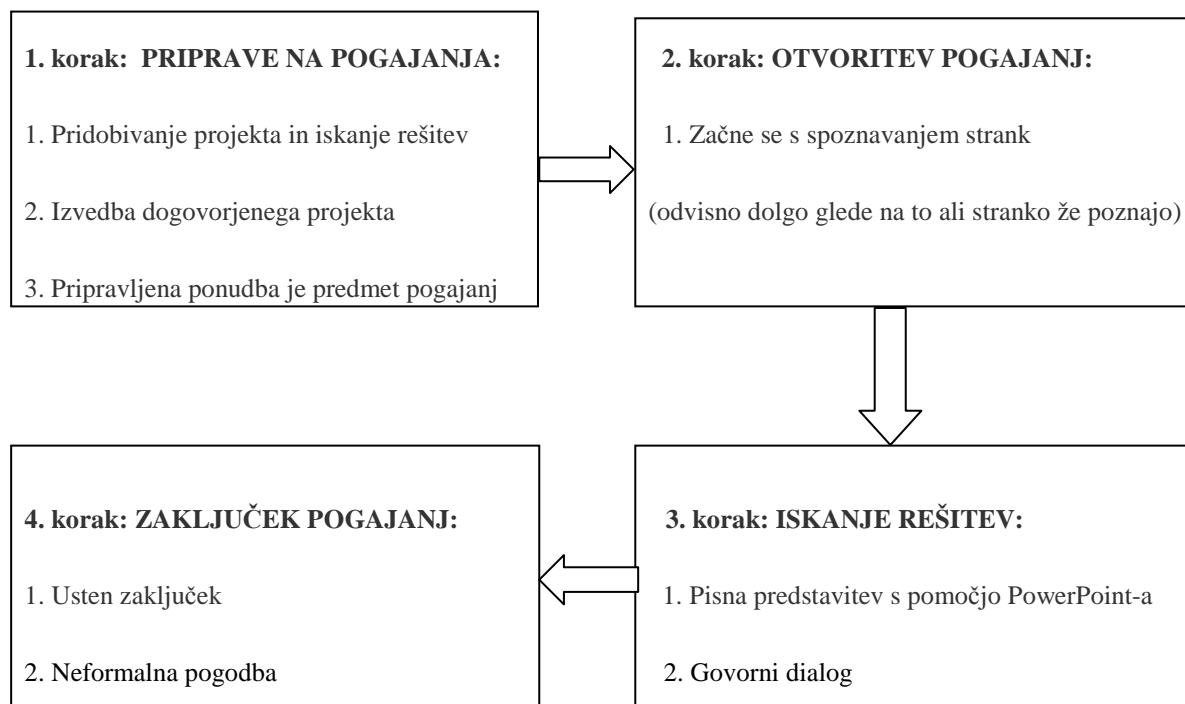
Točnost stranke na sestanke je vsekakor pomembna komponenta, vendar se zavedajo, da je točnost povezana z neobvladljivi dejavniki, kot so zastoji na cestah, v letalskem prometu in podobno. Včasih se dogovarjajo tudi za bolj odprte termine (čas začetka sestanka je postavljen kot nek interval, ne točna ura, sestanek je na primer napovedan, da se začne med deseto in enajsto uro). Tolerantni so do zamude, če stranka obvesti, da bo zamudila. Zamudo brez obvestila pa bolj težko sprejmejo in to tudi jasno povejo. Vedno poskušajo opredeliti predviden čas trajanja pogajanja. Opredelijo ga s točnimi urami ali kadar to ni mogoče, opisno (na primer kratek, celodnevni in podobno).

V pogajanju je pomembna nebesedna komunikacija. Njeno obvladovanje in razumevanje se razlikuje glede na posameznika in situacijo. Znaki nebesedne komunikacije, ki jih zelo

hitro razberejo, so zavrnitve, ignoranca in pripravljenost na sodelovanje. Kazanje čustev v okviru neke normalne poslovne prakse ni napačno. Težko pa je določiti mejo med osebnostnimi lastnostmi posameznika in izražanjem čustev.

7.5 Pogajalski proces v Tipru

Slika 2: Prikaz procesa pogajanja v Tipru



Vir: Opravljen globinski intervju v Tipru, 2008.

Na Sliki 2 so prikazani koraki v pogajalskem procesu na primeru Tipra. **Priprave na pogajanja** potekajo v treh delih. Prvi del je pridobivanje projekta, kar je pretežno tehnični del. Tu gre predvsem za proučevanje možnih rešitev, kje in za kaj bo kupec proizvod uporabljal. Nato naredijo opisno rešitev, na podlagi katere potem začnejo določati podrobnosti. V drugem delu izvedejo projekt, pri čemer upoštevajo vse pripombe in želje kupca. Interno je to povezano z iskanjem ustreznih materialov, sestavo in tehnološkimi rešitvami. Na podlagi tega izdelajo natančne izračune in pripravijo točno ponudbo. V tretjem delu je ta pripravljena ponudba predmet pogajanj, morebitnih sprememb ali iskanja drugačnih rešitev. Poleg količine, ki je za določene ponudbe odločilnega pomena, se poskuša določiti tudi rok trajanja projekta in pogostost in število naročil oziroma odpoklicev.

Za zahtevne projekte so nujne vse tri faze, pri enostavnejših projektih določene faze združijo ali izpustijo. Vsaka faza lahko poteka tudi na več pogajalskih srečanjih. Glede na tako oceno tudi definirajo zasedbo tima in dnevni red sestankov. Odločitev o pogajanju v skupini ali posamično sprejmejo glede na zahtevnost in značilnosti projekta.

Pred pogajanjem o tujem partnerju zberejo podatke o tehničnih in uporabnih podrobnostih, konkurenčnih ponudbah, vseh okoliščinah projekta in prodajnih podrobnostih (količina,

želeni roki, trajanje projekta, plačilne možnosti in ciljna cena). O neznanih kupcih in sodelujočih zberejo tudi bonitetne podatke in bilance stanja. Pripravi na pogajanja in iskanju informacij o partnerju posvetijo različno dolgo časa, odvisno od zahtevnosti projekta in ali partnerja že poznajo ali ne. Ne spomnijo se želje ali zahteve s strani kupca po neki stopnji tajnosti ali odprtosti pogajanj. Podatki o pogajanjih so tajni do konca pogajanj. S pridobljenim poslom pa se radi pohvalijo in ga uporabijo, če ne drugače, kot referenco.

Cilj pogajanja je vedno pridobitev projekta. Za kakšno ceno pa je odvisno od vrednosti projekta, ali gre za vstop na nov trg ali za pogajanje z novim kupcem ter tehnično-tehnološke zahtevnosti projekta. Dolgoročni cilj pogajanj je, da se odnos s kupcem iz enega naročila razširi na kratkoročen dogovor in nato na dolgoročen odnos. Sam čas pogajanj je definiran glede na potek in časovne roke glede zahtevnosti projekta, drugače si omejitev ne postavljajo. Če je izvedba nujna in dobavni rok kratek, delajo tudi ob praznikih in dela prostih dnevih. Pogajanja najpogosteje potekajo v poslovnih prostorih. Če potekajo v več fazah, potekajo pri njih in pri kupcih. S pogajanja v Tiprovih prostorih veliko naredijo za promocijo lastnega podjetja kot tudi Slovenije kot države.

Cene so vse prevečkrat glavna vsebina pogajanj. To je sicer ustrezno pri nezahtevnih projektih, z malo dodane vrednosti. Pri takšnih projektih niso najbolj konkurenčni, takšni proizvodi tudi niso v okviru njihove dolgoročne strategije. Naročila sprejmejo, ampak ne čisto za vsako ceno. Njihova usmeritev so zahtevni proizvodi z visoko dodano vrednostjo, pri katerih so tudi bolj fleksibilni. Taka je tudi organizacija podjetja. Njihovi proizvodi so kvalitetni in kot taki vodilni v svetu, kar odraža tudi cena. Z višjo ceno tudi pokrivajo izjemno drag razvoj podjetja. Le-ta pa hkrati predstavlja tudi njihovo konkurenčno prednost. Popuščanje je v vsakem pogajanju potrebno, vendar pri določenih projektih popuščajo minimalno, pri drugih bolj.

Otvoritev pogajanj se začne s predstavitvijo začetnih pozicij in te se razlikujejo glede na to, ali gre za spoznavanje med že znanimi ali novimi kupci. Z znanimi se pogovarjajo tudi o osebnem življenju, aktualnem dogajanju in podobnem, z novimi pa se osredotočijo na bolj formalne in resne teme, kot je na primer predstavitev podjetja in projekta ali splošni pogovori o dejavnosti. Taki pogovori so sicer bolj zadržani, ampak včasih izredno zanimivi in informativni. Poleg samega spoznavanja vseh okoliščin včasih nepričakovano dobijo veliko informacij, ki lahko pripeljejo do novih poslov in stikov z novimi podjetji.

Iskanje rešitev poteka preko predstavitev stališč. Ta so odvisna od koraka v procesu pogajanja. Na začetnih korakih se s partnerji usklajujejo glede tehničnih lastnosti. Ta del poteka pretežno v pisni obliki ali v obliki računalniške predstavitve s PowerPointom. Na kasnejših, bolj prodajnih korakih, prevladuje govorni dialog. Potek pogajanj se odvija spontano, nimajo neke določene točke, na kateri predlagajo zaključek pogajanj. V primeru, da je treba kakšen korak v pogajanju skrajšati ali preskočiti, se zavedajo nevarnosti in slabosti, ki jih lahko tako ravnanje povzroči (izgube na obeh straneh lahko povzročijo sporne situacije) in jih izvedejo le s soglasjem na obeh straneh.

Zaključek pogajanj je običajno usten, sledi mu sklenitev neformalne pogodbe. Po sklenitvi naročila naredijo *commitment* (slovenski prevod bi bil poslovni dogovor, pismo o nameri ali obveza) in potrdilo naročila. V naročilnici oziroma pogodbi določijo bistvene sestavine, o katerih so se dogovorili. Posebnosti se dodajo s kratko klavzulo. Pogodba je mednarodno zavezujoča za obe strani. Ravnanje v spornih primerih predvidevajo uzance. Standard ISO 9901 pomaga pri poenotenem razumevanju naročilnic in posledic ter obveznosti iz njih.

Po zaključenem pogajanju se posel šele začne. Tipro se loti razvoja novega proizvoda (tukaj ima bistveno vlogo raziskovalno-razvojni oddelek v podjetju), najpogosteje izdelata prototip proizvoda, ko ga partner potrdi, se izvedba prestavi v proizvodni oddelek. Dokončane proizvode po navadi ne dobavljajo naenkrat, ampak v serijah v različnih časovnih obdobjih. Precej so podvrženi tehnološkim spremembam, saj je ena od značilnosti informacijske tehnologije izjemno hiter razvoj, ki vpliva tudi na projekte, ki so že v izvajanju. Obvladovanje in sledenje tehnološkim spremembam je možno, ker imajo v podjetju sploščeno in zato bolj fleksibilno organizacijsko strukturo.

Vsem nedorečenim zadevam in pogojem se skušajo izogniti v fazi zaključevanja posla. Ker vseh podrobnosti ni možno predvidevati in definirati, se včasih spopadajo z več vrstami spornih situacij, kot so različno razumevanje sicer nedvoumnih določil, tehnične spremembe (na primer spremembe komunikacijskih protokolov, ki prizadenejo celoten trg), splošno upadanje gospodarske aktivnosti ali spremembe rokov (te povzročijo dodatne stroške transporta, itd.).

Dolgoročne odnose s kupci ohranjajo s tehnološkim in tržnim prilagajanjem, obravnavanjem partnerjev kot "ljudi" in ne kot brezimenskih naročnikov ali zgolj pripadnikov neke nacionalnosti. To je že pol poti do uspešne rešitve. S strpnim dogovorom na obeh straneh, razumskim pokrivanjem stroškov in ne zaslužkom za vsako ceno, pa rešitve ni težko najti. Poslovna darila, ki jih dajo partnerjem, so simbolična.

Zaključek pogajanja s Poljaki ali Italijani je med seboj podoben. Če so predhodno stvari dogovorjene, se jih oboji držijo, kasneje se stvari ne da več spreminjati ali o njih ponovno pogajati.

7.6 Tiprov opis italijanskih in poljskih pogajalcev

Opisne podatke o italijanskem in poljskem pogajalskem slogu po mnenju treh intervjuvanih pogajalcev iz Tipra sem želela prikazati na kvantitativni način, zato da bi bolj jasno prikazala razlike med njima. Pri tem sem si pomagala s pristopom semantičnega diferenciala. Semantični diferencial temelji na uporabi bipolarnih pridevnikov za opis ocenjevalnega objekta ter analizi razdalje med posameznima alternativnima opisoma (Bregar et al., 2005, str. 105). V mojem primeru uporaba pridevnikov ni bila možna, sem pa uporabila dve skrajnosti, ki bi bili možni pri posameznem pripravljenem vprašanju. Pri semantičnem diferencialu sem uporabila grafične skale ocenjevanja. Posamezna ocena je

bila pridobljena preko intervjuja in je sklep obravnavane teme. Kvantitativni prikaz posamezne spremenljivke je lastni prikaz dobljenih odgovorov.

Pogajalci so opisovali italijanskega in poljskega pogajalca na podlagi izkušenj s pogajalci iz osmih italijanskih in štirih poljskih podjetij. Poljsko podjetje, s katerim so se pogajali, je na primer podjetje Novitus. Opis tega podjetja je prikazan v Prilogi 6. Italijansko podjetje, s katerim so se pogajali, je na primer Data process. Ta proizvaja programsko opremo, registrske blagajne, tiskalnike in elektronske tehtnice.

Tabela 4: Ocena italijanskih in poljskih pogajalcev

Bolj pomembna je pogodba	<<< << <  >  >>>	Bolj pomemben je dolgoročni odnos
Imajo formalen način	<<< << <  >  >>>	Imajo neformalen način pogajanja
Ne kažejo čustev	<<< << < =  >>  >>>	Kažejo čustva na pogajanjih
Komunicirajo posredno	<<< << < =   >>>	Komunicirajo neposredno
Postavijo nizko	 <<<  < = > >> >>>	Postavijo visoko začetno ceno
Zahtevajo natančno	<<< << < = > >>  >>>	Zahtevajo okvirno določeno pogodbo

Legenda: Italijanski pogajalci so v tabeli označeni z rdečo barvo, poljski pogajalci so označeni z modro barvo. Oboji postavijo okvirno določeno pogodbo (označeno je z zeleno barvo).

Vir: Opravljen globinski intervju v Tipru, 2008.

Italijanskim pogajalcem je po mnenju treh intervjuvanih zelo pomembno razmerje. Usmerjeni so na odnose, imajo neformalen način pogajanja. Na pogajanjih so Italijani zelo čustveni, kar se opazi preko besedne kot tudi nebesedne komunikacije. Poljskim pogajalcem je po mnenju Tiprovih pogajalcev sklenitev pogodbe enako pomembna kot dober odnos s tujo stranko. Na koncu pogajanja zahtevajo zelo natančno pogodbo. Poljaki imajo manj formalen način pogajanja. Pri samih pogajanjih so Poljaki bolj zadržani od Italijanov. Na koncu pogajanja zahtevajo manj natančno pogodbo. Italijani in Poljaki oboji komunicirajo bolj neposredno, Italijani mogoče še malo bolj od Poljakov. Italijani in Poljaki na začetku postavijo nizko začetno ceno, Poljaki še malce nižjo.

8 IZSLEDKI RAZISKAVE

Po analizi poljske, italijanske in slovenske kulture sem opazila, da so si obravnavane kulture med seboj različne. Jezikovno sta si bližje slovenska in poljska kultura, versko so si vse obravnavane države med seboj podobne. V vseh treh državah ima velik vpliv na družbeno strukturo družina. Na italijansko kulturo močno vpliva estetika. Glede na stopnjo razvitosti se Poljska uvršča med najmanj, Italija pa med najbolj razvite izmed obravnavanih treh držav. Italija je sedma najbolj gospodarsko močna država na svetu.

Poslovno pozdravljanje je v Sloveniji in na Poljskem formalno in zadržano. V vseh treh državah se odločitve sprejemajo na vrhnjih ravneh v podjetju.

Vpliv medkulturnih razlik na poslovna pogajanja pogajalcev iz obravnavanih kultur sem določila po analizi nacionalnih pogajalskih slogov. Slovenci in Poljaki imajo radi točnost. Slovencem v pogajanjih manjka znanja, zavedajo se tudi svoje šibke pogajalske moči. Poljaki po začetnem pozdravljanju po nekaterih virih neposredno preidejo k poslu, Gesteland opisuje, da so usmerjeni na odnose, ampak da postajajo že bolj usmerjeni k poslu. Slovenci in Italijani morajo partnerja najprej dobro spoznati, preden preidejo k poslu.

Slovenska kultura je kolektivistična, ampak z veliki neenakostmi med revnimi in bogatimi. Razlike med spoloma so majhne. Poljska kultura je srednje individualistična, kratkoročno usmerjena in skoraj popolnoma nestrpna. Prisotne so velike razlike v bogastvu in moči med ljudmi in srednje velike razlike med spoloma. Italijanska kultura je individualistična, kratkoročno usmerjena in precej nestrpna. Neenakost v moči in bogastvu je precej majhna, med spoloma so neenakosti velike.

Drugo predpostavko, da poznavanje tuje kulture olajša in pospeši pot do sporazuma v pogajanju, sem analizirala na primeru Tipra na podlagi Tiprovih pogajanj s partnerjem iz Italije in Poljske. Podjetje Tipro deluje v tržni niši specialnih tipkovnic in tipkovnic po naročilu kupca. Posluje izključno na medorganizacijskih trgih. V podjetju imajo petnajst mednarodnih pogajalcev, ki imajo znanja iz različnih področij. Na tujih trgih so se začeli pogajati leta 1990. Pri Tipru je posebnost, da na pogajanjih kupec pove svoje želje, se s pogajalci iz Tipra usklajujejo in dogovorijo o lastnostih proizvoda, dobavnih rokih in podobno. Šele potem se v Tipru lotijo izdelave proizvoda. Zaradi takega delovanja in značilnosti niše imajo kulturne razlike manjši vpliv. Poleg tega, ker podjetje Tipro samim kulturnim značilnostim v pogajanju posveča zelo malo pozornosti, se je vpliv poznavanja na hitrost dosega rešitve težko dokazovalo na vseh korakih poslovnega procesa.

Preko pogovornega intervjuja s tremi pogajalci iz podjetja pa sem definirala, katere sestavine kulture pri pogajanjih s Poljaki in Italijani bolj in katere manj vplivajo na pogajanja Tipra. Zelo velik vpliv ima jezik. Angleščina je kot uradni jezik tržne niše, v kateri se Tipro nahaja. Manjši oziroma bolj posreden vpliv na sama Tiprova pogajanja imata vera in izobrazba. Vera je bolj neka zanimivost, osebnost pogajalca in organizacijska kultura sta bolj pomembni pri pogajanju kot sama izobrazba pogajalca. Poljaki in Italijani oboji podobno obravnavajo protokol, kateri je bolj neformalen. Pogajalci iz Tipra občutijo vpliv norm in vrednot ter materialne kulture in razvitosti gospodarstva, iz katerega partner prihaja. Vrednote so odvisne od osebnosti kupca in razvitosti gospodarstva in družbe kot celote. Razvitost gospodarstva se pokaže v načinu pogajanja – Italijani se pogajajo bolj umirjeno in ne izsiljujejo z nižanjem cen, Poljaki so pri tem bolj agresivni. Za Italijane je zelo pomembna estetika, pri Poljakih je ta vpliv manjši. Pri italijanskih pogajalcih vidijo vpliv družine. Italijanska kultura je na splošno Tiprovim pogajalcem bolj poznana kot poljska kultura.

Pogajanja najpogosteje potekajo v angleščini, zato morajo pogajalci govoriti tekoče angleški in še en tuji jezik. Pogajalski proces poteka v več stopnjah. Priprave na pogajanja so sestavljene iz tehničnega dela, kjer proučujejo možne rešitve za kupca, naredijo opisno rešitev in določijo podrobnosti. Na drugi stopnji izvedejo projekt. Na tretji stopnji se o pripravljemem projektu pogajajo. Pred začetkom pogajanj zberejo podatke o partnerjih. Najprej želijo partnerja spoznati, preden preidejo na posel. Trajanje samega pogajanja je vnaprej določeno vsaj opisno. Pri otvoritvi pogajanj se s stranko pogovarjajo o dejavnosti ali z že poznanimi partnerji o trenutnem dogajanju in splošnih temah. Rešitve v procesu pogajanja iščejo tako, da najprej predstavijo lastna stališča preko računalniške predstavitve, nato se s partnerjem pogovorijo in usklajujejo. Pri poteku pogajanja je pomembna nebesedna komunikacija. Zaključek pogajanj je usten, nato sklenejo neformalno pogodbo. Končno odločitev sprejme tisti pogajalec, ki ima trenutno mandat za sprejemanje odločitev. Zaključek pogajanja s Poljaki ali Italijani je med seboj podoben. Če so predhodno stvari dogovorjene, se jih oboji držijo, kasneje se dogovorjenega ne da več spreminjati ali o njem ponovno pogajati. Po zaključenem pogajanju se v Tipru šele lotijo razvoja novega proizvoda. Na dolgi rok je pogajalcem iz Tipra najpomembnejši dober odnos s stranko. Veliko vlagajo v razvoj, kar je nujno zaradi samega obstanka na trgu nasploh.

Italijanskim pogajalcem je po Tiprovem mnenju zelo pomembno razmerje, poljskim je razmerje enako pomembno kot pogodba. Italijani so bolj usmerjeni na odnose in imajo bolj formalen način pogajanja kot Poljaki. Pogajalci obeh kultur pa imata na splošno bolj neformalen slog. Italijani so na pogajanjih zelo čustveni, Poljaki bolj zadržani. Oboji komunicirajo bolj neposredno ter na začetku postavijo nizko začetno ceno. Italijani po koncu pogajanja zahtevajo zelo natančno pogodbo, Poljaki manj natančno.

Po analizi preko sestavin kulture in vpliva le-teh na pogajanja in definiranja nacionalnega pogajalskega sloga lahko potrdim prvo postavljeno predpostavko. Le-ta je bila, da obstajajo razlike med italijanskim in poljskim pogajalskim slogom. Na nacionalni ravni so razlike večje, na mikro ravni, na ravni posameznega podjetja so manj opazne, nekatere skoraj niso. Na primeru Tipra bi razlike med nacionalnima slogoma težko definirala. V podjetju namreč pri pogajanjih minimalno upoštevajo kulturne razlike in jih ne vključujejo v samo vsebino svojih pogajanj. Obravnavanje partnerja samo glede na to, iz katere kulture prihaja, se jim zdi nesmiselno, zanašanje na nacionalne pogajalske sloge hitro preide na stereotipiziranje. Na mikro ravni, na ravni podjetja Tipro, prve predpostavke ne morem ne potrditi ne ovreči. Drugo predpostavko, da poznavanje tuje kulture olajša in pospeši pot do sporazuma v pogajanju, sem zavrnila, saj na primeru Tipra ne drži.

SKLEP

Pogajalci iz Tipra so se po opravljeni raziskavi strinjali, da so medkulturne razlike sicer prepoznavne, ampak so mnenja, da je njihov vpliv v neposredni poslovni praksi manjšega podjetja majhen oziroma njihovo poznavanje manj uporabno. Majhna uporabnost je po njihovem mnenju posledica časovne oddaljenosti teoretičnih raziskav, katere so preučevale kulturne razlike. Te raziskave niso upoštevale določenih razvijajočih se posebnih panog, vse bolj razširjenega medorganizacijskega poslovanja in njegov vpliv na mednarodno poslovanje.

Zaposlenim v podjetju kljub temu predlagam, da poznajo vsaj neke splošne in bolj značilne sestavine posamezne kulture, s pogajalci katere se pogajajo oziroma se bodo pogajali. Poznavanje lahko služi kot splošno znanje ali kot zanimivost pred pogajanjem.

V prihodnosti bi se obravnavano temo lahko raziskalo še s pomočjo Weissovega in Stripovega modela medkulturnih pogajanj, katerega sama pri raziskavi nisem uporabila. V celotnem procesu raziskovanja se je treba zavedati nevarnosti stereotipov. Ločnica med dejanskim stanjem in stereotipiziranjem je lahko zelo težko določljiva, zato se lahko brez nekega razumskega zavedanja razlik hitro začne vrednotiti na podlagi stereotipov. Prav zaradi tega je nujna preučitev literature in ne vrednotenje kulturnih razlik le glede splošno mnenje ljudi, kako zaznavajo pripadnike drugih kultur.

Glede na mnenje zaposlenih in lastnega zaključka predlagam, da bi strokovno literaturo o pogajalskih slogih nekoliko osvežili in dopolnili z novejšimi primeri in načini pogajanj. Tradicionalni, že nekaj desetletij nazaj določeni nacionalni pogajalski slogi ne upoštevajo nekega časovnega horizonta. V času, v katerem živimo, je dinamika sprememb večja, veliko podjetij ni več tako tradicionalno naravnanih kot nekoč. Veliko jih posluje izključno preko spleta, kjer so razlike v pogajalskih slogih še težje opazne. Nekateri določeni pogajalski slogi, ki so bili ugotovljeni nekaj desetletij nazaj, so se lahko do sedaj že spremenili v določenih merilih, nekateri so bili v do sedaj opravljenih raziskovanjih postavljeni preširoko in premalo natančno. Ugotovitve pogajalskih slogov kultur v 21. stoletju bi potrdilo ali popravilo v preteklosti že ugotovljene sloge. Morebitne spremembe bi nakazovale na razvoj in spremembe slogov v prihodnosti.

Poleg morebitne zastarelosti teoretičnih ugotovitev pa se je treba zavedati, da imajo same dejavnosti informacijske tehnologije svoje zakonitosti, prav tako pa imajo svoje zakonitosti tudi posamezne tržne niše. Recimo, da predpostavim, da so ugotovljeni pogajalski slogi še vedno takšni, kot so bili ugotovljeni v preteklosti in da imajo tujci o njih enako znanje kot Slovenci. Zelo zanimivo bi bilo vedeti, kako tujci v obravnavani tržni niši specialnih tipkovnic zaznavajo slovenski pogajalski slog oziroma v kakšni meri se zavedajo kulturnih razlik. Tako bi bilo vidno obojestransko mnenje in omogočena primerjava, ki bi potrdila ali ovrgla moje zaključke, da kulturne razlike v tržni niši specialnih tipkovnic zaradi zakonitosti dejavnosti ne igrajo odločilne vloge.

LITERATURA IN VIRI

1. Anonymous. (2000). Power in telecoms. *Country Monitor*, 8 (23), 10.
2. Anton Bajec et al. (1995). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
3. Chairakeo, S. & Speece, M. (2004). Culture, intercultural communication competence, and sales negotiation: a qualitative research approach. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (4/5), 267-282.
4. *Cross Cultural Negotiation*. Najdeno 18. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/cultural-services/articles/cross-cultural-negotiation.html>.
5. Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (2005). *International Business*. (7th ed). Mason: Thomson South-western.
6. Deresky, H. (2006). *International management: Managing across borders and cultures*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
7. *Doing business in Italy*. Najdeno 19. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-italy.html>.
8. *Doing business in Poland*. Najdeno 19. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-poland.html>.
9. Frank, S. (1992). Global marketing: global negotiating: vive les differences!. *Sales and Marketing Management*, 144 (5), 64-69.
10. Gesteland, R. R. (2002). *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiations, Sourcing and Managing Across Cultures*. Denmark: Copenhagen Business School Press.
11. Gillingham, M. (1999). Clearing customs. *Supply Management*, 4 (15), 43.
12. *Gradivo iz Internega tehničnega izobraževanja v Tipru* (2008).
13. Griffin, R. & Pustay, M. (2005). *International Business*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
14. Hendon, D. W., Hendon, R. A., & Herbig, P. A. (1996). *Cross-cultural business negotiations*. Westport, Conn: Quorum.

15. Hofstede, G. (2008a). *A summary of my ideas about national culture differences*. Najdeno 14. julija 2008 na spletnem naslovu <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page4.htm>.
16. Hofstede, G. (2008b). *Geert Hofstede Cultural Dimensions*. Najdeno 15. julija 2008 na spletnem naslovu http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=48&culture2=70.
17. Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. (2nd ed.). ZDA: McGraw-Hill Companies.
18. Hofstede, G.J., Pedersen, P.B. & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: Raziskovanje kulture: Primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
19. Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M. (2005). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. *Italy - Language, Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 22. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/italy-country-profile.html>.
21. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Kavčič, B. (2005). *Poslovno komuniciranje*. Celje: Visoka komercialna šola.
23. Keller Johnson, L. & Luecke, R. (2005). *The Essentials of negotiation*. Harvard business school publishing corporation and the society for Human resource management.
24. Krzyzak, K. (1995a). How Optimus grew from \$12 to \$100 million. *Euromoney*, (317), 174.
25. Krzyzak, K. (1995b). Optimus pursues telecoms ambition. *Corporate Finance*, (132), 48.
26. *Letno poročilo Tipro keyboards, d.o.o., 2008*.
27. Makovec Brenčič, M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
28. *Member states of the EU: Italy*. Najdeno 27. julija 2008 na spletnem naslovu http://europa.eu/abc/european_countries/eu_members/italy/index_en.htm.

29. *Member states of the EU: Slovenia*. Najdeno 27. julija 2008 na spletnem naslovu http://europa.eu/abc/european_countries/eu_members/slovenia/index_en.htm.
30. Novak, B. *Vpliv medkulturnih stikov na kulturo šole, Moto: Cicero: cultura autem animi philosophia est*. Najdeno 24. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.geocities.com/nlpmojster/stiki.rtf>.
31. Pechter, K. (1992). Can We Make a Deal? *International Business*. 5 (3), 46.
32. *Poland: Language, Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 22. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/poland.html>.
33. Poljska, največja nova članica Evropske Unije. *Poslovni utrip*. Najdeno 23. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/?p=120>.
34. *Slovenia - Language, Culture, Customs and Etiquette*. Najdeno 22. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/slovenia.html>.
35. Terpstra, V. & Russow, L. (2000). *International dimensions of marketing*. (4th ed.). Cincinnati: South-Western College.
36. Ury, W. (1998). *Od nasprotovanja do sodelovanja: Kako preseči zavrnitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Wróbel, M. A. (2007). *Poland: Meet Your Next-Door Neighbor*. Najdeno 21. julija 2008 na spletnem naslovu <http://www.mediate.com/articles/wrobelA1.cfm>.
38. Zieba, M. Cross Cultural Negotiation. *Calum Coburn*. Najdeno 19. junija 2008 na spletnem naslovu <http://www.calumcoburn.co.uk/articles/cross-cultural-negotiation.html>.
39. Žaler, J. (2006). Zunanji trg jemljite kot danost. "Igrajte globalno, razmišljajte lokalno". *MojeDelo*. Najdeno 25. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/zunanji-trg-jemljite-kot-danost-igrajte-globalno-razmisljajte-lokalno-701.aspx>.

PRILOGE

Priloga 1: Nacionalni pogajalski slogi

Pogajalski slogi držav se med seboj razlikujejo. Sledečo prilogo povzemam po Cross Cultural Negotiation, 2008; Hrastelj & Makovec Brenčič, 2005, str. 78; Pechter, 1992, str. 46 in Frank, 1992, str. 64-69.

Severnoameričani lahko ob pogajanju postanejo precej živahni in gostobesedni, so individualisti, nastopajo z jasnimi pogajalskimi stili in so kratkoročno usmerjeni. Britanci imajo radi prosti čas, denar jim ne predstavlja tako velike spodbude kot Severnoameričanom. Britanski pogajalski slog se razlikuje od ameriškega, čeprav imata obe kulturi isti jezik. Angleži imajo agresiven in neposreden pristop. Bolj občutljive teme se lahko omenjajo na neformalni večerji ali preko namigov. Pogajalci so prijazni in prilagodljivi.

V Nemčiji lahko za sprejem odločitve porabijo veliko časa, ker želijo podrobno analizirati informacije, imajo zelo formalen pristop, komunicirajo monokrono, ohranjajo medosebno razdaljo do strank. Nemški pogajalski slog je podoben ameriškemu. Nemški pogajalci imajo radi jasnost, preciznost in točno določene pogodbe. Zasedovali bodo svoje lastne interese, maksimirali svoje koristi in poudarjali prednosti. Nič ni narobe, če tuji pogajalec s sabo pripelje odvetnika. Podobno velja tudi za Švicarje. Francozi so z razliko od Nemcev polikroni. Pogajanja jim pomenijo igro, v kateri uživajo. Ruse pa je zgodovina naučila biti skeptični, skrivnostni in pasivni, zato je treba vzpostaviti zaupanje in nato bo prišlo do dogovora.

V Aziji se odloči najstarejši ali glava družine. Japonci se pogajajo v timih in odločitve sprejemajo sporazumno, so etnocentrični, dajejo prednost dogovorom, ki temeljijo na zaupanju, dajejo prednost dolgoročnosti. Njihov pogajalski slog temelji na fleksibilnih osebnih odnosih. Od japonskih pogajalcev ne pričakujte nepredvidenih odločitev, ker se morajo umakniti in se posvetovati, preden sprejmejo odločitev. Prikimavanje ne pomeni nujno strinjanja. Na pogajanja ni priporočljivo pripeljati s sabo tudi odvetnika. Kitajci so taktični, izkušeni in trdi pogajalci. Na Kitajskem in na Japonskem si pogajalci vzamejo več časa. Korejski pogajalski slog je bolj kot japonskemu podoben ameriškemu. Spoštujejo status.

Na Srednjem vzhodu se pogajalci na pogajanjih pogosteje pogovarjajo spontano kot že vnaprej določeno. V arabskih kulturah morajo tuji pogajalci spoštovati arabske verske in kulturne navade.

V državah Latinske Amerike se mora najprej vzpostaviti osebni odnos, preden se preide k poslu. Izbira prave restavracije ali vina ima lahko v Latinski Ameriki večjo moč kot besede. Pogajalci iz Latinske Amerike vzpostavijo posebne pozicije in se trdno pogajajo.

Komunicirajo posredno, preko nebesedne komunikacije in namigov. Zelo pomembna je lokacija, kjer se bodo pogajali in vzdušje na pogajanju.

Priloga 2: Opis Hofstedejevih dimenzij nacionalnih kultur

Gerard Hendrik Hofstede oziroma Geert Hofstede meni, da je kultura pogosteje vir konflikta kot sožitja. Raziskoval je nacionalne kulture. Poleg nacionalne poznamo še organizacijsko kulturo in osebne značilnosti posameznika. Organizacijsko kulturo je treba razlikovati od kulture naroda. Nacionalna kultura razlikuje iste ljudi, institucije in organizacije v različnih državah. Organizacijska kultura, kakor Hofstede uporablja ta strokovni izraz, razlikuje različne organizacije znotraj iste države ali držav.

Hofstede je pokazal, da se organizacijske kulture razlikujejo predvsem v simbolih, herojih in ritualih. Nacionalne kulture pa se med seboj razlikujejo predvsem v globljih ravneh, na ravneh vrednot. Kot posledica, pet dimenzij kulture, ki jih proučuje v svojih mednarodnih raziskavah, katere so osnovane na vrednotah, niso primerne za primerjavo organizacij znotraj iste države. Nacionalne kulture proučujeta antropologija in organizacijska sociologija. Mednarodno poslovati pomeni upravljati naenkrat tako z organizacijskimi razlikami kot razlikami v nacionalnih kulturah. Organizacijske kulture so nekako možno vodljive, medtem ko so nacionalne kulture dejstva za menedžment (Hofstede, 2008a).

Leta 1991 je Geert Hofstede napisal knjigo *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, v kateri je definiral pet dimenzij kulture: individualizem/kolektivizem, maskuliniteta/feminiteta, velik odmik od moči/majhen odmik od moči, močno izogibanje neznanemu/šibko izogibanje neznanemu in dolgoročno usmeritev/kratkoročno usmeritev. Veliko narodov sveta je razporedil po vrstnem redu glede na vrednosti indeksov pri teh petih dimenzijah, ki jih je proučeval.

Hofstede je želel odkriti razlog različnega delovanja konceptov motivacije v različnih kulturnih okoljih. Zato je v letih 1967 do 1973 izvedel raziskavo med zaposlenimi v podjetju IBM. Po raziskavi je analiziral 116.000 vprašalnikov v 72 državah, vprašalnik pa prevedel v 20 jezikov. Glede na dobljene podatke je oblikoval model štirih dimenzij. V osemdesetih letih je dodal še peto dimenzijo, dolgoročno usmeritev, ki jo je oblikoval glede na rezultate raziskave kitajskih vrednot. V državah Jugovzhodne Azije in na Kitajskem so se potrdile značilnosti oddaljenosti od moči, identitete in spola, ne pa tudi izogiba negotovosti. Hofstede je pojav imenoval konfucijski dinamizem. S peto dimenzijo je v raziskovanje vključil tudi oddaljene kulture, ne samo zahodnih (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 54-55).

Visok odmik od moči je opazen v Latinskih, Azijskih in Afriških državah in manjši odmik v germanskih državah. Individualizem je prisoten v razvitih in zahodnih državah, medtem ko kolektivizem prevladuje v manj razvitih državah in vzhodni Evropi. Japonska v dimenziji identitete zaseda neko srednjo vrednost. Maskuliniteta je visoka na Japonskem, v nekaterih Evropskih državah, kot je na primer Nemčija, Avstrija in Švica, in precej visoka

v anglo-saksonskih državah. Nizka maskuliniteta je v nordijskih državah in na Nizozemskem, srednje nizka je v nekaterih Latinskih in Azijskih državah, kot je Francija, Španija in Tajska. Izogibanje negotovosti je visoko v Latinskih državah, na Japonskem in v nemško govorečih državah. Nižje je v anglo-saksonskih, nordijskih in kitajskih kulturah. Dolgoročna usmerjenost je prisotna v vzhodno azijskih državah, natančneje na Kitajskem, Hong Kongu, Tajvanu, na Japonskem in v Južni Koreji.

Razvrstitev držav kaže na nekaj virov kulturnih različnosti. Te lahko najdemo v podobni zgodovini nekaterih držav, ki so se tudi na seznamu uvrstile blizu skupaj. Vse Latinske države imajo, na primer, visok odmik od moči in izogibanje negotovosti. Latinske države (to so tiste, v katerih danes govorijo enega od romanskih jezikov: španščino, portugalščino, francoščino ali italijanščino) so podedovale vsaj en del svoje civilizacije od rimskega imperija. Rimski imperij je bil v svojih časih centralno voden iz Rima. To je povzročilo v mišljenju prebivalcev vrednotni kompleks, ki ga najdemo še danes: centraliziranost je gojila velik odmik od moči, poudarek na zakonih je povzročil visoko izogibanje negotovosti. Tudi kitajski imperij je poznal centraliziranost, ampak mu je primanjkovalo nekaj strogih pravnih sistemov: vodil ga je človek namesto zakoni. V današnjih državah, ki so bile nekoč del kitajskega imperija, je opazen velik odmik od moči, ampak srednje do nizko izogibanje negotovosti. Germanski del Evrope, vključno z Veliko Britanijo, ni bil nikoli centralno voden in zato imajo države, ki so podedovale te značilnosti, majhen odmik od moči. To je nekaj primerov, ko so zgodovinske korenine vplivale na današnje vrednosti posamezne dimenzije nacionalne kulture. V ostalih, ne prej omenjenih državah, je zgodovina bolj skrita in ni igrala tako odločilne vloge.

Rezultati države glede na teh pet dimenzij so statistično povezani z ostalimi podatki o državi. Na primer odmik od moči je sorazmeren s stopnjo nasilja in neenakostjo v državi. Individualizem je sorazmeren z nacionalnim bogastvom (BDP *per capita*) in mobilnostjo med družbenimi razredi iz generacije v generacijo. Maskuliniteta je obratno sorazmerna z delitvijo BDP-ja, katerega vlada bogatih držav porabi za razvojno oskrbo držav tretjega sveta. Izogibanje negotovosti je povezano z rimo katoliško vero in pravnimi zavezami državljanov v razvitih državah, da imajo izdelano osebno izkaznico. Dolgoročna usmerjenost je sorazmerna z nacionalno ekonomsko rastjo zadnjih 25 let. Ekonomski uspeh vzhodno azijskim ekonomijam v tem obdobju je prinesel kulturni poudarek na vrednotah, usmerjenih v prihodnost, kot sta varčnost in vztrajnost (Hofstede, 2008a).

Priloga 3: Opis slovenskega, poljskega in italijanskega trga

Slovenija leži v Srednji Evropi. Julija leta 2007 je imela država 2.009.245 prebivalcev. Etnično je (po podatkih iz leta 2002) sestavljena iz 83,1 odstotka Slovencev, 2 odstotka Srbov, 1,8 odstotka Hrvatov, 1,1 odstotek Bosancev ter 12 odstotkov drugih oziroma neopredeljenih prebivalcev. Najpomembnejše industrijske panoge so avtomobilska, kemična, elektronika in električne naprave, kovinska, tekstilna in pohištvena industrija (Member states of the EU: Slovenia, 2008).

Republika Poljska se prav tako nahaja v Srednji Evropi. Njeno glavno mesto je Varšava. Julija leta 2007 je imela Poljska 38.518.241 prebivalcev. Etnično je država zelo homogena, še bolj kot Slovenija. Po podatkih iz leta 2002 je tu 96,7 odstotkov Poljakov, 0,4 odstotkov Nemcev, 0,1 odstotek Belorusov, 0,1 odstotek Ukrajincev ter 2,7 odstotka drugih in neopredeljenih. Poljska je sedma največja država v Evropi in prva vzhodno evropska država, ki se je osamosvojila po 45 letih komunistične prevlade. Osamosvojitve je poljsko ekonomijo preobrazila v eno najbolj uspešnih v srednji Evropi. Država je slabše razvita, ampak z močnim razvojem, močno industrijsko in kulturno tradicijo. Podjetjem je na splošno zanimiva zaradi ugodne delovne sile, velikega trga, gospodarske rasti in dosegljivosti usposobljene delovne sile (Poljska, največja nova članica Evropske Unije, 2008).

Republika Italija se nahaja v južni Evropi. Glavno mesto je Rim. Julija leta 2004 je imela 58.057.477 prebivalcev. Etnične sestava: Italijani (95 odstotkov), nemška, francoska in slovenska manjšina, na jugu države živijo Grki in Albanci. Glavne gospodarske panoge so turizem, modna, strojna, kemična in živilska industrija ter industrija motornih vozil. Italija je sedma gospodarsko najmočnejša država na svetu. Severne dežele Italije so po dohodku na prebivalca med najbogatejšimi v Evropi (Member states of the EU: Italy, 2008).

Zaposleni iz Tipra Italijo opisuje kot tradicionalno kapitalistično državo z razvito industrijo, podjetništvom in poslovnimi vrednotami, vendar so kljub temu opazne razlike od Evrope, ima določene značilnosti, ki jo naredijo prepoznavno. V Italiji narašča hitrost tehnološkega razvoja in se povečuje nadzor nad tehnološkimi spremembami. Kljub slabemu funkcioniranju železniškega prometa so prometne povezave dobre. Italija namenja pomembne olajšave za manj razvite regije.

Slovenija, Italija in Poljska so parlamentarne republike. Slovenija in Poljska se nahajata v Srednji Evropi, Italija v Južni. Slovenija in Italija uporabljata denarno enoto evro, Poljska zlot. Italija in Poljska sta nekoliko bolj etnično homogeni kot Slovenija.

Priloga 4: Oporne točke pri intervjuju pogajalcev v Tipru

1 PREDSTAVITEV PODJETJA TIPRO IN POGAJALCEV

- Leto ustanovitve, dejavnost, število zaposlenih v podjetju
- Prvi vstop na tuje trge (kdaj, zakaj)
- Najpogostejši jezik v pogajanjih
- Uporaba prevajalcev v pogajanjih
- Države, iz katerih prihajajo partnerji; preko katerega komunikacijskega sredstva (telefon ali faks ali internet) najpogosteje komunicirate z njimi
- Število mednarodnih pogajalcev v podjetju, njihova starost, dosežena stopnja izobrazbe, leta delovnih izkušenj z mednarodnimi pogajanjimi; katere tuje jezike govorijo

2 ANALIZA VPLIVA SESTAVIN KULTURE NA POGAJANJA TIPRA

- Vpliv izobrazbene stopnje na možnost in stil pogajanja
- Vpliv religije
- Pojav problemov zaradi različnih jezikov pogajalcev
- Vpliv norm in vrednot (na primer moralnih vrednot, etike, ipd.) na pogajanja
- Pomen in pomembnost estetike v Italiji in na Poljskem
- Vpliv družbenih ureditev (na primer družine) na pogajanja
- Vpliv razvoja gospodarstva (materialne kulture in življenjskih razmer) na pogajanja
- Pomen protokola, protokol bolj formalen ali neformalen, zelo podrobno določen

3 VPLIV ITALIJANSKIH IN POLJSKIH KULTURNIH RAZLIK NA TIPROVA POGAJANJA

- Kako bi opisali poljsko in italijansko kulturo?
- Ali je Italijanom in Poljakom bolj pomembno razmerje ali pogodba?
- Ali imajo bolj formalen ali neformalen slog pogajanja?
- Ali so partnerji čustveni na pogajanjih?
- Komunicirajo bolj neposredno ali posredno?
- Kako visoko postavijo začetno ceno (blizu dejanski, končni)?
- Kakšno obliko pogodbe zahtevajo partnerji (natančno ali okvirno)?

4 ANALIZA MEDKULTURNIH RAZLIK PO HOFSTEDEJU

- Dolgoročno bolj pomembna sklenitev posla ali ohranitev dobrega odnosa s stranko (če dober odnos, kako ohranjate dolgoročne odnose s partnerji?)
- Kdo po pogajanju sprejema končne odločitve?
- Usmerjenost na skrb ali na dosežke
- Stopnja strpnosti do nejasnosti
- Pripravljenost žrtvovanja udobja v sedanjosti za blaginjo v prihodnosti

5 ANALIZA MEDKULTURNIH RAZLIK PO GESTELANDU

- Spoznavanje s stranko ali neposredno k poslu na začetku pogajanja
- Poudarek na formalnosti, na kateri stopnji poznanstva se nehate naslavlјati z vsemi nazivi in priimkom

- Točnost stranke, dopustna meja zamude stranke, čas trajanja pogajanja (že vnaprej določen?)
- Kazanje čustev v pogajanjih, pomembnost nebesedne komunikacije, katere znake neverbalne komunikacije znate razbrati

6 ANALIZA POGAJALSKEGA PROCESA

6.1 PRIPRAVE NA POGAJANJA

- Potek priprav na pogajanja, katere informacije zberete pred pogajanjem, koliko časa posvetite pripravi na pogajanja in iskanju informacij o partnerju
- Pogajanje v skupini ali posamezno, kriteriji za izbor skupine
- Določitev ciljev pogajanj (z minimalnim, želenim, ciljnim rezultatom ali opisno), strategije pogajanja
- Čas in kraj pogajanja
- Tajnost ali javnost pogajanj
- Cilj pogajanj (podpis pogodbe ali odnos)
- Postavitev začetnih cen (zelo visoke cene in jih nato znižate ali postavljate cene v višini vaših interesov in nato le malo popuščate)

6.2 OTVORITEV POGAJANJ IN PREDSTAVITEV ZAČETNIH POZICIJ

- Potek spoznavanja strankami pred začetkom pogajanj
- Način predstavitve lastnih stališč

6.3 ISKANJE REŠITEV

- Uporaba računalniških predstavitev
- Na kateri stopnji pogajanja predlagate zaključek pogajanja?

6.4 ZAKLJUČEK POGAJANJ

- Običajen zaključek pogajanja (podrobna pogodba ali okvirna pogodba, usten dogovor)
- Ali se za vas po zaključenem pogajanju posel zaključuje?
- Postopek, če pride med izvajanjem posla do konflikta (sklicujete se na pogodbo in zahtevate, da se jo držijo ali se ponovno pogajate)

Priloga 5: Prodor Tipra na tuje trge

Z vidika mednarodnega trženja in ovir, ki vplivajo nanj, sta v Tipru predvsem pomembni skupini kulturnih in pravnih ovir. Kulturne se pri samem proizvodni pokažejo pri porabniških navadah, pri ceni pri drugačnih pogajalskih slogih glede cene, pri tržnih poteh pri nakupovalnih navadah. Pri pravnih ovirah na Tipro vplivajo predpisi glede proizvodov, kontrola cen in omejitve pri tržnih poteh.

Tipro je bil od ustanovitve do leta 1989 prisoten na jugoslovanskem trgu, kjer so prodajali svoje tipke. Prvič je na trg izven skupne države vstopil v zgodnjih devetdesetih letih z razpadom jugoslovanskega trga. Za vstop so se odločili tudi, ker so z razpadom Jugoslavije in ob propadu nekaterih podjetij izgubili veliko svojih glavnih kupcev. Te so bili na primer TRS Zagreb, EI Niš, Iskra Delta, Unis Sarajevo in Digitron Buje.

Do leta 1996 s prodorom na evropski trg niso dobili dovolj naročil za kvaliteten razvoj podjetja, zato so uvedli dodatne programe z namenom širitve, prodajali so pretežno preko distributerjev. Z razvojem tehnično zahtevnejših izdelkov je klasična distribucija začejala izgubljati svoj pomen, saj so začeli ustanavljati lastna podjetja in podružnice v tujini. Za leto 2004 so načrtovali agresiven nastop v ZDA, kadrovske okrepitve prodaje v Nemčiji, Italiji in Angliji in združitev s Tiprom UK.

Tipro je v začetnem obdobju svojega poslovanja na tuj trg vstopil preko tujega partnerja, kasneje pa preko ustanovitve lastne poslovne enote ali predstavništva v tujini; pomembno vlogo pri prodoru na tuje trge ima Tiprova prisotnost na specializiranih sejnih. Ob razvoju poslovanja pa niso več mogli vstopati na tuje trge preko tujega partnerja, ker ta ni razumel filozofije in usmeritve Tipra, zato je moral pri vstopu nujno sodelovati nekdo, ki to dobro pozna, torej nekdo od zaposlenih v Tipru. Tako so opustili tuje partnerje in začeli vstopati "sami".

Tipro danes največji delež svojih izdelkov proda v Nemčiji (leta 2003 jim je predstavljal vodilni tuji trg), Avstriji, Švici in na Češkem, in sicer približno 42 odstotkov prodaje na tujih trgih. V Italiji in Veliki Britaniji proda približno enako, in sicer približno 13 odstotkov. V Sloveniji prodajo 5,5 odstotkov svojih izdelkov. Sledijo Francija, Skandinavija in države Beneluksa s približno 4 odstotki. Manj kot v Beneluksu prodajo v Kanadi in ZDA (2,5 odstotka), na Hrvaškem 1,5 odstotka, v drugih državah pa še nekaj več kot 6 odstotkov. Najmanjši delež izdelkov od omenjenih tujih trgov prodajo na Poljskem, in sicer 1 odstotek izdelkov (Letno poročilo Tipro keyboards, d.o.o., 2008). V Italiji prodajo za 11,65 odstotnih točk več kot na Poljskem.

Priloga 6: Prisotnost Tipra na italijanskem in poljskem trgu

Zaposleni iz podjetja je povedal, da je bila Italija prva država, kamor so izvažali. Po skandinavski šoli internacionalizacije podjetja najprej vstopijo na tiste tuje trge, ki so jim geografsko oziroma psihološko blizu. Na primeru Tipra je res. Najprej so od tujih trgov

začeli izvažati prav v Italijo zaradi geografske bližine. Prvič so se na italijanskem trgu pojavili leta 1990. Leta 1996 so začeli samostojno delati na trgu in 1997 ustanovili Tipro Italija v Trstu. Sledila je zelo hitra rast prodaje do leta 2001, po uvedbi evra je prišlo do močnega padca gospodarske aktivnosti v Italiji, ki pa še traja. Leta 2004 se je začelo stanje izboljševati.

Čeprav se moja naloga navezuje na kulturne značilnosti, moram omeniti tudi pravna določila, saj imajo velik vpliv na potek določenega pogajanja in na prisotnost Tipra na italijanskem in poljskem trgu. Politično-pravno okolje tudi na drugih trgih vpliva na prisotnost Tipra na teh trgih nasploh.

Za italijanski trg je značilno, da je zelo specifičen in zaščiten s davčno zakonodajo. Tiprova ponudba je bila zelo drugačna od ponudbe na tem trgu, zato so lahko postavljali višje razlike v ceni. Do leta 2000 so imeli na italijanskem trgu več zelo močnih kupcev: Omega, Italiana Macchi, Data process, Sfera in Suprema. Na Poljsko so vstopili, ker ima podobno davčno zakonodajo kot Italija – na poljski trg so vstopili, ker so imeli že izkušnje s temi proizvodi, ki so jim tudi pomagale pri poslovanju na tem trgu. Podobno zakonodajo imajo poleg Poljske in Italije še Grčija in Argentina. Ta zakonodaja med drugim opredeljuje in omejuje tudi opremljenost vseh delovnih mest, kjer poslujejo z gotovino. Iz celotnega konteksta zakona izvzemam samo del, ki bistveno in odločilno vpliva na prisotnost Tipra na tujih trgih nasploh. Določila glede blagajn in tehtnic so, da blagajna ne sme biti osebni računalnik, ampak prava registrska blagajna. Ohišje mora biti zaprto in zapečateno. Prepovedani so magnetni pomnilni mediji. Vse operacije se zapisujejo na integrirano vezje (pomnilniški čip) in jih ni mogoče zbrisati. Čip je zaščiten tako elektronsko (z blokado delovanja) kot mehansko (zalit s posebno maso in žigosan). Blagajne certificira samo ena državna komisija. Vsaka sprememba na proizvodu, ki je že v uporabi, pomeni novo certificiranje in seveda tudi stroške.

Pri italijanskem trgu poleg stroge zakonodaje pomembna tudi menjava vlad. Že nekaj časa obljublajo, da se bo zakonodaja, ki omejuje opremljenost delovnih mest, kjer se upravlja z gotovino, spremenila. Tipro je prisoten na italijanskem trgu, čeprav ga ta zakonodaja omejuje, zakonodaja in spremembe spremlja in potem, ko bo zakonodaja postala bolj ugodna in bodo podjetja s podobnimi dejavnostmi vdrla na italijanski trg, bo Tipro tam že prisoten, torej korak pred njimi, in bo iz tega potegnil več kot oni. Tipro torej čaka na preži in seveda upa, da bo to čim prej.

V Italiji in na Poljskem ne prodajajo inteligentnih vhodnih enot, ampak povsem enostavne, t.i. matrične tipkovnice. Zaradi količin in same prisotnosti Tipra na italijanskem in poljskem trgu je to sicer pomemben posel, vendar te tipkovnice niso dolgoročno poslovno-razvojna usmeritev Tipra (fazo izdelave tipkovnic z nizko dodano vrednostjo je Tipro že prešel, saj je v tem slabo konkurenčen, za Tipro je značilna vrhunska tehnologija in pomembnost razvoja). Tipro pa kljub temu ostaja na teh trgih in zelo budno spremlja dogajanja tako v poslovnem kot politično-pravnem okolju. Že večkrat je bila najavljena sprememba zelo značilne in stroge davčne zakonodaje. Sprememba bi pomenila odprta

vrata za Tiprove inteligentne tipkovnice pa tudi celovite vhodne sisteme, kar bi imelo velik vpliv na rast podjetja. Tako prisotnost na italijanskem in poljskem trgu poleg neposrednega poslovnega učinka štejejo za strategijo nastopa na trgu.

Priloga 7: Opis poljskega podjetja Novitus

Novitus je poljsko podjetje. Ustanovljeno je bilo leta 1988 kot Optimus. Ustanovil ga je Roman Kluska v svoji garaži s kapitalom v višini 12 dolarjev. V devetdesetih letih se je na Poljskem odprlo in razširilo veliko število računalniških podjetij. Med njimi tudi Optimus. Bil je največji med njimi, in tudi največji v vzhodni Evropi (v tem članku se Poljska uvršča med vzhodno Evropo) in deseti največji v Evropi. Preobrat se je zgodil, ko je leta 1990 Microsoft iskal način, da bi vstopil na poljski trg, in je podpisal sporazum z Optimusom. Življenjsko za poljsko podjetje je bilo, ko je Microsoft vložil v Optimus 150.000 dolarjev. Sodelovanje z Microsoftom je pripeljalo do razširitve in sklepanja poslov z ostalimi mednarodnimi računalniškimi podjetji. Danes Optimus proizvaja računalnike pod licenco IBM in tiskalnike za Seikosha iz Japonske pod svojo blagovno znamko. Leta 1994 je imelo podjetje 41 odstotni tržni delež na Poljskem v panogi proizvodnje računalnikov (Krzyzak, 1995b, str. 48). Leta 2000 je bilo največje poljsko podjetje na področju ponujanja internetnih storitev (Anonymous, 2000, str. 10). Da bi preprečil nastanek monopolnega položaja na trgu, je moral povečati raznovrstnost svoje ponudbe. Danes proizvaja registrske blagajne pod licenco BMC iz Japonske (Krzyzak, 1995a, str. 174). Podjetje se danes imenuje Novitus.