

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POLJSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA SKOZI IZKUŠNJE
SLOVENSКИH PODJETIJ**

Ljubljana, junij 2011

SANDRA ĐURAŠEVIĆ

IZJAVA

Študent/ka Sandra Đurašević izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Matevža Raškovića, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 POGAJANJA.....	2
1.1 Opredelitev poslovnih pogajanj	3
1.2 Vrste poslovnih pogajanj	3
1.3 Pogajalski proces	5
1.3.1 Priprava na pogajanja	6
1.3.2 Začetek pogajanj	8
1.3.3 Proces iskanja sporazuma	8
1.3.4 Sklepanje sporazuma in zaključevanje pogajanj	9
2 KULTURA.....	10
2.1 Opredelitev kulture	10
2.2 Ravni kulture.....	12
2.3 Plasti in sestavine kulture.....	13
2.3.1 Večplastnost kulture	13
2.3.2 Sestavine kulture.....	15
3 RAZLIČNE TEORIJE AVTORJEV MEDKULTURNIH RAZISKAV IN NJIHOV VPLIV NA RAZUMEVANJE POGAJANJ	18
3.1 Hofstedejeva tipologija	18
3.2 Gestelandova teorija.....	20
3.3 Hallov prispevek	21
3.4 Weiss-Strippov model medkulturnih poslovnih pogajanj.....	22
3.4.1 Dvanajst spremenljivk v Weiss-Strippovi matriki.....	24
3.5 Primerjava teorij različnih avtorjev	30
4 METODOLOGIJA RAZISKAVE	31
4.1 Predstavitev uporabljene metodologije	31
4.2 Priprava in izvedba raziskave	32
5 KLJUČNE UGOTOVITVE GLOBINSKIH INTERVJUJEV	33
5.1 Ugotovitve in analiza odgovorov	33
5.2 Priporočila za pogajanja s Poljsko	36
SKLEP.....	39
LITERATURA IN VIRI.....	41
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Različne ravni kulture	12
Slika 2: Kulturna »čebula«	14
Slika 3: Konceptnost različnih kultur	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Priprave na pogajanja po Baguleyu.....	7
Tabela 2: Primerjava Slovenije in Poljske po Hofstedejevi tipologiji	20
Tabela 3: Weiss-Strippov okvir globalnih poslovnih pogajanj	23
Tabela 4: Prikaz dogme, logike in čustev	27
Tabela 5: Vsebine in oblike zadovoljivega sporazuma	30

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predstavitev Poljske.....	1
Priloga 2: Ključni socio-ekonomski kazalci Poljske.....	1
Priloga 3: Blagovna menjava med Slovenijo in Poljsko	3
Priloga 4: Lastnosti poljskih pogajalcev - povzeto po Gestelandu	5
Priloga 5: Nagovor, poslan v podjetja pred izvedbo globinskega intervjuja	6
Priloga 6: Vprašalnik.....	7
Priloga 7: Predstavitev sogovornikov in prepisi intervjujev	9
Priloga 8: Predstavitev intervjuvanih podjetij	16
Priloga 9: Pomembnejši bilateralni sporazumi med Slovenijo in Poljsko	21

UVOD

Dandanes si ne moremo predstavljati poslovanja samo na domačem trgu ali v samozadostnosti. Globalizacija in dostopnost sveta, ki sta povzročili, da je svet postal t. i. »globalna vas«, narekujeta nujnost razširitve poslovanja na tuje trge, ne samo za namene preživetja in razvoja podjetij in gospodarstev, ampak tudi z vidika blaginje prebivalcev in potrošnikov v posameznih državah. Pri tem še posebej niso izvzeta slovenska podjetja, saj majhnost domačega slovenskega trga zahteva vključevanje na mednarodni trg in pospešeno vhodno, izhodno in kooperativno internacionalizacijo slovenskega gospodarstva, ki je danes vse bolj stvar preživetja. Pri tem igra pomembno vlogo ter omogoča lažje povezovanje različnih trgov in s tem tudi kultur tudi vključevanje v sodobne integracije, kot je npr. Evropska Unija, katere začetki so bili zasnovani na gospodarskem sodelovanju. Pomembno področje in vsebinsko presečišče mednarodnega poslovanja na eni strani ter vloge kulture na drugi strani pa predstavljajo prav t. i. medkulturna pogajanja, saj se vsak mednarodni posel zgodi prav na osnovi uspešno izvedenih pogajanj med partnerji. Če tako nekoliko posplošimo, bi lahko rekli, da usoda mednarodnega poslovanja najprej temelji na usodi uspešnosti medkulturnih pogajanj.

Namen diplomskega dela je opredeliti in prikazati značilnosti pogajanj v multikulturnem mednarodnem poslovnem okolju ter preučiti, kako lahko različnost kultur vpliva na potek mednarodnih poslovnih pogajanj kot procesa (medkulturnega komuniciranja). Hkrati pa želimo podrobneje tudi raziskati poslovanje slovenskih podjetij na tujih trgih, primerjati različne teorije z izkušnjami slovenskih podjetij v praksi in ponuditi slovenskim podjetjem napotke za uspešnejše pogajanje na poljskem trgu.

Cilj te diplomske naloge je povzeti in sistematično prikazati številno literaturo, ki je že bila napisana na temo medkulturnih razlik, ter jo v nadaljevanju empirično nadgraditi s pomočjo globinskih intervjujev. V okviru slednjih želimo predvsem prikazati različne izkušnje nekaterih slovenskih podjetij na poljskem trgu. Na ta način želimo opozoriti na glavne medkulturne razlike, poudariti pomembnost poznavanja in upoštevanja le-teh v praksi in predhodno pripravljenost na poslovanje s tujimi kulturami.

Diplomsko nalogo poleg uvoda in sklepa sestavlja pet poglavij. Pojem pogajanj smo predstavili v prvem delu, našli in opisali smo vrste poslovnih pogajanj in natančneje predstavili posamezne faze procesa pogajanj. V drugem poglavju smo teoretično opredelili in opisali pomembnejše značilnosti, sestavine in ravni kulture. Temu poglavju sledi poglavje o teorijah avtorjev medkulturnih raziskav. Na kratko smo opisali posamezne teorije različnih avtorjev, kot so Hofstede, Gesteland, Hall in Weiss-Stripp, ter pristope k preučevanju vpliva kulture na mednarodna pogajanja. Na koncu poglavja smo jih še vsebinsko primerjali med seboj. Metodologijo uporabljeno pri pripravi in izvedbi kvalitativni raziskavi smo opisali v

četrtem poglavju. Ključne ugotovitve globinskih intervjujev pa smo predstavili v zadnjem poglavju, kjer smo tudi analizirali odgovore in na podlagi ugotovitev podali nekaj predlogov in nasvetov za slovenska podjetja, ki si želijo ali načrtujejo sodelovati s poljskimi podjetji. Čisto na koncu, v sklepu, smo povzeli najpomembnejše ugotovitve diplomskega dela.

1 POGAJANJA

Pojem pogajanje je star več kot 2000 let in sega še v čas starih Rimljanov in začetka blagovne proizvodnje. Izraz »pogajanje« (angl. *negotiation*) izvira iz razčlenbe latinske besede *negotiare* (lat. *neg* = ne in *otium* = prosti čas; skupaj = čas, ki ni prost). Na področju ekonomije pa se nanaša zlasti na fazo sklepanja poslov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 262).

Posamezniki se pogajamo od rojstva do smrti. Pogajamo se tako v zasebnem kot javnem življenju, saj so pogajanja ena izmed najpogostejših oblik komuniciranja. Dnevno se pogajamo s starši, prijatelji, partnerjem, z otroki, pogajamo se v službi ipd. Tako imamo vsi številne pogajalske izkušnje v različnih pogojih in vsak izmed nas razvije svoj način pogajanj. Redko pa se učimo pogajati sistematično. Svojo učinkovitost na pogajanjih lahko bistveno povečamo z učenjem in razvojem pogajalske spretnosti ter razumevanjem faz pogajalskega procesa ter posameznih pogajalskih taktik, zlasti na poslovnem področju (Kavčič, 2002, str. 345).

Danes obstaja veliko različnih opredelitev pogajanj, med najpogostejšimi in najbolj splošno sprejetimi, pa lahko izpostavimo zlasti sledeče (Kavčič, 2002, str. 345):

- Pogajanja na splošno lahko opredelimo kot proces reševanja konflikta oz. nasprotnih interesov med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (kompromis), ki naj bi bila boljša od začetnega izhodišča. V tem smislu je aktivnost pogajanja ena najpogostejših vsakega človeka.
- Za poslovna oz. komercialna (trgovska) pogajanja velja, da jih je mogoče opredeliti kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel. To velja kar enoznačno za vsa komercialna pogajanja. Pri tem ne gre le za pogajanja o ceni, pač pa o vseh dejavnikih, ki vplivajo na gospodarsko korist oziroma izboljšanje gospodarskega položaja pogajalca.
- Pogajanja so barantanje s popuščanjem.
- Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar si želimo, po najnižji možni ceni, vendar ne zastonj.
- Pogajanja je nadalje mogoče opredeliti kot konferenco ali razpravo z namenom, da dosežemo sporazum glede neke pogodbe, dogovora ipd.

- Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 880) opredeljuje pogajanja kot poskus doseči soglasje oz. sporazum glede nečesa.

1.1 Opredelitev poslovnih pogajanj

Hrastelj (v Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 263) pravi, da so poslovna pogajanja sestavni del poslovanja in se nanašajo na način reševanja konfliktov med vsaj dvema stranema, da bi dosegli sprejemljivo skupno rešitev. Poleg omenjenega pa predstavljajo pomembno osnovo za oblikovanje dolgoročnih poslovnih odnosov ter so tudi pogost način poslovnega komuniciranja. Čeprav obstaja veliko število različnih opredelitev poslovnih pogajanj ostajajo njihove temeljne sestavine nespremenjene (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 312; Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 263; Kavčič, 1992, str. 10-11; Lewicki, Litterer & Minton, 1994, str. 4), in sicer med temeljne sestavine pogajanj uvrščamo:

- udeleženi sta vsaj dve strani;
- obe strani imata skupne in različne interese, se pravi, da obstaja konflikt oz. navzkrižje interesov;
- obe strani se pogajata, ker menita, da sami ne bosta mogli doseči boljšega rezultata, zato želita skozi pogajanja doseči boljši skupni končni rezultat; pogajanje je pretežno prostovoljni proces;
- če prav so pogajalske moči udeleženih strani različne, naj bi bil cilj pogajanj obojestranska korist za vse vpletene;
- obe strani pričakujeta, da bosta dajali, prejemale ali dodali nekaj na začetne predloge in sta za doseganje ciljev pripravljene sprejemati določeno mero kompromisov; v splošnem je doseganje kompromisov eden izmed osrednjih elementov pogajanj.

Kavčič (2002, str. 346) tu poudarja še en pomemben pogoj, in sicer: »Pogajanja so smotrna, kadar gre za **realistični konflikt**, torej konflikt o realnih materialnih zadevah (blago, denar, materialne pravice ipd.). Za reševanje čustvenih konfliktov pogajanja niso primerno orodje.«

1.2 Vrste poslovnih pogajanj

Pogajanja so ciljna dejavnost oz. proces, prizadevanje za doseganje merljivih ciljev in skupnih stališč udeležencev v pogajalskem procesu. Niso sama sebi namen in štejejo le izidi složnega delovanja, ki so hkrati tudi merilo uspešnosti dela. Pogajanja so torej **orodje** za doseganje določenega (poslovnega) cilja, ne pa namen, zato so bistvena sestavina poslovnega delovanja. Pri pogajanjih gre za proces sporazumevanja (komuniciranja) in usklajevanje interesov, v

katerem več udeležencev vpliva med seboj pri nastajanju skupnih odločitev. Pogajanja pa se med seboj ločijo tako po sami strategiji kot po slogu pogajanja. Strategija obsega načine (npr. usmeritve, vsebino), urejenost pogajanja (npr. potek in vloge udeležencev pogajanja) ter materialne in nematerialne resurse za pogajanja.

Poznamo več vrst pogajanj (Možina, Tavčar & Kneževič, 1998, str. 307).

- **Pogajanja s partnerji**

Partnerji (zavezanci) so lahko posamezniki, skupine ali organizacije, s katerimi imamo pomembne skupne interese, npr. odjemalci, kupci, posredniki, dobavitelji, prodajalci. S partnerji se najpogosteje pogajamo o koristih, ki jih prodajamo oz. kupujemo in o pogojih, pod katerimi to počnemo. Za podjetje v tržnem gospodarstvu so tako pogajanja s partnerji največkrat o ceni, dobavnem roku, plačilnem roku, stroških, jamstvih.

- **Pogajanja s konkurenti, tekmeci**

Konkurenti so vsi posamezniki, skupine ali organizacije, s katerimi tekmujemo za dobrine ali koristi. Pogajanja s konkurenti zadevajo predvsem delitev dela, poslov, področij, skupno nastopanje pri posameznih poslih ali dobaviteljih in pravila konkurenčnega delovanja.

- **Pogajanja z drugimi**

Organizacije se pogajajo tudi z mnogimi drugimi organizacijami, skupinami in posamezniki, kot npr. sindikati, strokovna združenja, državne ustanove (krajevne oblasti, carina, davkarija, nadzorni organi), politične in druge interesne organizacije in združbe. Tu gre predvsem za pogajanja glede usklajevanja interesov, medsebojnega sodelovanja, pravil nasprotovanja in delovanja do tretjih.

Uspešnost poslovnih pogajanj je velikokrat odvisna od izbire strategije in sloga pogajanj. Uspešna pogajanja so tista, ki prinesejo zadovoljive izide za vse vpletene strani, zato pobudnik pogajanj presoja tako o lastnih koristih kot tudi o koristih drugih vpletenih strank. V pogajanjih namreč pogajalci odstopajo od svojih in nasprotnikovih optimalnih ciljev in se približujejo zadovoljivim in včasih minimalnim ciljem ter sprejemljivemu kompromisu za vse vpletene strani. Vedeti morajo, koliko smejo popustiti, zakaj in v kakšnih okoliščinah.

Mnogokrat lahko majhno popuščanje prinese veliko protivrednost, včasih pa ta strategija ni najbolj uspešna in lahko nasprotna stran podvomi v naša prepričanja in željo po dosegu predstavljenega cilja. Pogajanja zadevajo stališča in odločitve ljudi, zato moramo upoštevati tudi človeške vrednote, navade, interese in potrebe (Možina et al., 1998, str. 306).

Zaradi iskanja novih tržnih in poslovnih priložnosti, oblikovanja konkurenčnih prednosti, prepletanja in soodvisnosti trgov med seboj ter naraščajoče globalizacije, se podjetja vse bolj

podajajo tudi na mednarodne trge. To velja še toliko bolj za majhna, odprta in izvozno usmerjena gospodarstva kot je npr. Slovenija. Za uspešna mednarodna pogajanja je pomembno zavedanje, da kulturne razlike obstajajo in poznavanje značilnosti ter različnosti posameznih kultur. Tako lahko lažje predvidimo in razumemo tuje trge, kar je prvi korak k uspešnemu mednarodnemu poslovanju (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 261).

1.3 Pogajalski proces

Pogajanja niso trenutno dejanje ampak daljši proces, ki lahko traja tudi vrsto let (npr. pogajanja o vstopu Slovenije v Evropsko unijo) ter predstavlja podlago za vzpostavitev dolgoročnega poslovnega odnosa. Pogajajo se ljudje, ki so spremenljivi, spreminjajo se tudi okoliščine, v katerih pogajanja potekajo, in sčasoma se lahko spremeni tudi vsebina predmeta pogajanj. Zato so vsaka pogajanja edinstven ter standardiziran proces oziroma unikat. Pomeni, da se je treba na vsaka pogajanja posebej pripraviti in jih voditi kot posebna (Kavčič, 2002, str. 348).

Modelov pogajanj je več. Različni avtorji razdelijo pogajalski proces na različno število stopenj. Čeprav je število in poimenovanje stopenj posameznih avtorjev različno pa je vsebina precej podobna.

Weiss in Stripp (1985) sta oblikovala enega izmed najbolj celovitih modelov medkulturnih pogajanj, ki se danes uporablja zlasti na področju mednarodnega poslovanja. Ta predstavlja proces pogajanj kot ciklični in interakcijski proces, sestavljen iz štirih osnovnih stopenj: politike, interakcije, premisleka in izida (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 313). Weiss in Strippov model medkulturnih pogajanj bomo natančneje predstavili v poglavju 3.4.

Drug model pogajanj, katerega bomo tudi podrobneje predstavili v nadaljevanju, je Kavčičev model (2002, str. 349). Ta proces pogajanja razdeli na naslednje štiri stopnje, znotraj katerih lahko istočasno potekajo različni procesi:

- priprave na pogajanja,
- otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij,
- proces iskanja rešitev,
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanja.

Poleg Weiss & Strippa ter Kavčiča tudi Ferjan (1998, str. 156-157) razdeli proces pogajanj na štiri stopnje, in sicer: izbira pogajalcev, priprava na pogajanja, izpeljava pogajanja in zaključek pogajanja. Znani pa so tudi nekateri drugi modeli, ki jih sestavlja več stopenj, kot so

npr npr.: model Šimca (2001), ki proces razdeli v pet faz – odločitev o pogajanju, priprava na pogajanja, začetek pogajanj, nadaljevanje pogajanj in konec pogajanj; Le Poole (1995, str. 28-32) uporabi šest stopenj – orientacija, zavzem pozicije, iskanje rešitve, kriza in mrtve točke, sporazum ter zaključek; Benson, Kennedy in McMillan (1990, str. 26-28) pa razdelijo proces na celo osem faz, in sicer: priprava, dokazovanje, nakazovanje predlogov, predlaganje, povezovanje v pakete, pogajanje, zaključevanje in sporazum.

Pogajalci komunicirajo med seboj, si izmenjujejo informacije in se premikajo iz ene stopnje v drugo ter pogosto v več iteracijah. Stopnja je zaključena, ko se pogajalci odločijo, da je možen prehod v naslednjo fazo, pogajanje pa se lahko tudi predčasno zaključi, če pogajalci ugotovijo, da pogajanje pelje v slepo ulico. Najprej skušajo pogajalci razumeti potrebe nasprotni strani, pridobiti čim več informacij, nato pride do pogajanj in na koncu, ko se pogajalci sporazumejo o določenih postavkah, podpišejo sporazum (Usunier & Ghauri, 1996, str. 7).

1.3.1 Priprava na pogajanja

Pogajanja se ne pričnejo, ko se srečamo z našim nasprotnim pogajalcem, temveč mnogo prej. Za uspešno pogajanje je pomembna dobra pripravljenost. Priprave na pogajanje strokovnjaki označujejo kot kritično fazo v pogajanjih. »Pomen priprav je tolikšen, da velja načelo: nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja« (Kavčič, 1992, str. 67).

Možne posledice slabe pripravljenosti ene ali obeh strani pa so naslednje (Markič, Strniša & Tavčar, 1994, str. 22):

- podaljšanje trajanja pogajanja;
- povečanje verjetnosti, da bomo po nepotrebnem popustili;
- zmanjšanje verjetnosti, da bomo dosegli predvideni cilj;
- povečanje verjetnosti, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitev pa težje, kot je potrebno;
- povečanje verjetnosti, da bo manj pripravljena (ali celo nepripravljena) stranka pogajanja izgubila.

Za dobro pripravljenost na pogajanja je potrebno najti odgovore na vprašanja v Tabeli 1 (Baguley, 1994, str. 71).

Tabela 1: Priprave na pogajanja po Baguleyu

OZADJE	Kaj je zadeva, o kateri se nameravam pogajati? Kakšna so zgodovinska dejstva? S kom se pogajamo? Kaj je znano o njihovi sposobnosti, izkušnjah, zmožnostih in ozadju? Kaj vemo o njihovih potrebah in željah? Kje se bomo pogajali? Kdaj se bomo pogajali?
CILJI	Kaj hočemo doseči? Kaj lahko realno največ pričakujemo? Kaj je najhujše, kar lahko sprejmemo? Kaj nam je poznano o vsem tem pri nasprotniku?
PRIČAKOVANJA, PREDNOSTI, SLABOSTI	Kaj so naše prednosti – tehnične, cena, stroški, čas, izkušnje itd.? Kaj so naše slabosti – tehnične, cena, stroški, čas, izkušnje itd.? Kakšne informacije imamo o nasprotnikovih prednostih in slabostih? Kaj vemo o naših konkurentih, njihove prednosti in slabosti?

Vir: P. Baguley, Effective communication for modern business, 1994, str. 71.

Možina, Tavčar in Kneževič (1998, str. 322) ter Kavčič (2002, str. 350) omenjajo nekaj najbolj splošnih postopkov priprave na pogajanja, da bi se izognili zgoraj navedenim težavam, in sicer:

- določitev ciljev, ki jih želimo doseči s pogajanjem in razlikovanje med bolj in manj pomembnimi cilji;
- izbiro pogajalske strategije;
- zbiranje informacij, predvsem informacije o predmetu pogajanj in informacije o nasprotni stranki;
- določitev pogajalske skupine;
- odločitev o času pogajanj;
- določitev kraja pogajanj;
- določitev pristojnosti pogajalcev;
- odločitev o javnosti ali tajnosti pogajanj.

V okvir priprave na pogajanja lahko uvrščamo tudi analizo nasprotnikovega pogajalskega sloga ter taktik, ki jih je uporabljal v preteklih pogajalskih procesih.

1.3.2 Začetek pogajanj

Ustvarjanje prvega vtisa predstavlja že začetek pogajanj in pogosto vpliva na končni rezultat pogajanj. Možno ga je narediti samo enkrat in je zelo pomemben, saj s tem pokažemo nasprotni strani, kako resno jemljejo pogajanja, kakšen pomen jim pripisujemo in koliko smo se na pogajanja pripravili. Dober prvi vtis pozitivno vpliva na pogajanja in njihov izid. Če pa naredimo negativen prvi vtis, porabimo veliko časa in energije, da ga popravimo (Kovač, 2004, str. 21).

Pogajanja se začnejo z medsebojnim spoznavanjem strank, ki je lahko formalno ali neformalno. Nato stranki določita dnevni red in se sporazumeta, o čem se bosta pogajali. Obe strani predstavi svoji začetni poziciji, ki po navadi predstavljata njune maksimalne zahteve. Na ta način pokažemo nasprotni strani, da smo zadevo dobro premislili. Zadnja, četrta, stopnja pa je ugotovitev pristojnosti in pooblastil obeh strani (Kavčič, 2002, str. 358).

1.3.3 Proces iskanja sporazuma

To fazo lahko označimo kot pogajanja v ožjem smislu. Lahko je zelo kratka ali zelo dolga, odvisno od konflikta med sodelujočima stranema in pripravljenosti na sodelovanje. V primeru, da obe stranki pristajata na zahteve nasprotne strani, sta pripravljeni na iskanje skupne rešitve, se razumeta in si zaupata, so lahko pogajanja kratka, v nasprotnem primeru pogajanja lahko trajajo tudi več let kot npr. pri mednarodnih pogajanjih (Kavčič, 2002, str. 359).

Pri iskanju sporazuma je nujna vztrajnost in potrpežljivost, saj napredek ni vedno očiten ali predvidljiv. Včasih se je potrebno vrniti na izhodišče pogajanj, da bi prebrodili mrtvo točko. V tej fazi se pogajanja razvijejo v polni moči. Tu pridejo do izraza vse pretekle izkušnje in znanja (Šimac, 2001). V tej fazi se ne sprejema sklepov, izogibamo se žaljivim pripombam in najpomembnejše, ne popuščamo bolj kot smo nameravali (Weele, 1998, str. 337).

Prepričevanje je umetnost in spretnost, ki se jo da tudi naučiti. Uspešnost se izraža v (Kavčič, 2004, str. 249-251):

- aktivnem poslušanju in ne prepogostem govorjenju;
- posvečeni pozornosti t. i. »branju med vrsticami« in ohranjanje pozornosti za detajle;
- sposobnosti vživeti se v nasprotnikovo kožo;
- strpnosti pri svojem govoru;
- poudarjanju močnih točk;
- uporabnosti čustev;

- sposobnosti, da predstavimo bistva tako, da jih bo nasprotna stran razumela, kot mi želimo;
- odgovarjanju na nasprotnikova vprašanja;
- da po nepotrebnem ne dražimo nasprotnika.

Pri izvajanju pogajanj ena stran z argumenti dokazuje svoj prav, druga stran pa navaja dokaze za svoje zahteve. Dokazovanje je celovita aktivnost postavljanja zahtev, razpravljanja, podpiranja in utemeljevanja zahtev z razlogi, presojanja teh razlogov in zavračanje kritik. Glavne funkcije dokazovanja so: prepričevanje in izmenjava informacij, opredelitev vsebine pogajanj in skupno odločanje (Fink & Stare Draginc, 2001, str. 114).

1.3.4 Sklepanje sporazuma in zaključevanje pogajanj

Sporazum je cilj vsakega pogajanja, vprašanje pa je, kdaj in kako zaključiti pogajanje. Pogajalci morajo biti usposobljeni, da prepoznajo pravi trenutek. Kdaj pogajanja dozori za konec, je odvisno od okoliščin. Pomembno je spoznanje udeležencev, da so vsaj do neke mere dosegli cilj, ki so si ga zastavili pred pogajanjem, da je vprašljivo, kaj še lahko dosežejo, in da je na koncu vsakršen izid pogajanj boljši od nikakršnega. Po navadi takrat vpletene strani ocenijo, da pri drugih straneh z nadaljevanjem pogajanj ne bi več dosegli pomembnejših popuščanj in koristi (Možina et al., 1998, str. 340).

Tehnik zaključevanja je več (Kavčič, 2004, str. 253).

- Najpogostejša oblika je ponudba **zadnje (končne) ponudbe**, pri kateri ocenimo, da je nasprotna stran pripravljena na sporazum, vendar pa obstaja še nekaj majhnih razlik in zato smo pripravljeni še na zadnje popuščanje. Pomanjkljivost te tehnike je, da jo na istem pogajanju ne moremo uporabiti večkrat.
- Tehnika **povzetek za zaključevanje** temelji na predlaganju zaključka pogajanj s povzetkom dosedanjega poteka in poudarjanjem doseženega. Bistvo te tehnike je, da nasprotni strani pokažemo, kako veliko smo že dosegli, in da jo spodbudimo, da poskušamo doseči sporazum še o tem, kar je ostalo odprtega.
- Posebna tehnika je **prekinitev za premislek**. Bistvo te tehnike je, damo našo končno ponudbo ali povzamemo za zaključek, ponudimo sporazum nato pa predlagamo nasprotni strani prekinitev pogajanj. Na ta način ji damo dovolj časa za premislek o našem predlogu, da ga lahko nepristransko oceni, analizira. Tukaj seveda tvegamo, da se nasprotna stranka ne bo vrnila na pogajanja.

Poslovna pogajanja so sestavni del poslovanja, do katerih nas pripelje želja po nečem, česar nimamo (Hrastelj, 2003, str. 262). Pogajanja znotraj enega kulturnega okolja in med različnimi okolji so si v marsičem podobna, se pa razlikujejo vsaj v enem dejavniku – v

kulturi pogajalcev. Le-ta lahko močno ovira proces pogajanj, če pogajalec ni pripravljen in poučen o kulturološkem ozadju nasprotnika, kot so tradicija, navade in običaji (Popovič, 2002, str. 15). Na področju mednarodnih in medkulturnih pogajanj so številni avtorji razvili modele in tipologije, ki so v pomoč pri prevladovanju medkulturnih razlik. Izmed bolj znanih modelov so zagotovo Hofstedejeva tipologija, Gestelandova teorija, Hallov prispevek in pa Weiss in Strippov model medkulturnih pogajanj, ki velja za enega izmed najbolj celovitih sistemov medkulturnih pogajanj. Vse štiri modele bomo natančneje predstavili v poglavju 3.

2 KULTURA

Vpliv kulture na mednarodno poslovanje se vse bolj povečuje. Pri tem lahko govorimo o vplivu različnih ravni kulture na pogajanja (npr. nacionalna kulture, organizacijska kultura, itd.). Z vidika te diplomske naloge se bomo pri kulturi osredotočili predvsem na povezavo med nacionalno kulturo ter pogajanja v mednarodnem poslovanju. Poslovanje organizacij se širi preko nacionalnih meja, saj to ni več izbira, ampak je že skoraj nujno za preživetje. Svet je postal »globalna vas«. Prvi korak k uspešnem mednarodnem poslovanju je zavedanje, da kulturne razlike obstajajo, saj le tako lahko lažje predvidimo in razumemo tuje trge in njihovo različnost. Temu sledi spoznanje, da druge kulture niso ne pravilne in boljše ne napačne in slabše, temveč le drugačne (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 261).

Mehanično oz. neposredno prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v okolje, kjer prevladuje druga kultura je skoraj vedno neuspešno. Kljub temu se to še vedno pogosto dogaja, saj smo na nek način vsi ujetniki lastnih kultur. Pri vstopu na druge trge je tako pomembno poznati lastno samopodobo in upoštevati zmerno prilagajanje, kar pa ne pomeni, da se v celoti odpovemo vrednotam lastne kulture (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 260-262).

2.1 Opredelitev kulture

Kultura je zelo širok in obsežen pojem, ki ga ni možno opisati z eno samo besedo in ga je težko razumeti. Ker se vrednote, prepričanja, odnosi in predpostavke od družbe do družbe razlikujejo, so tudi kulture med seboj različne. Koncept kulture obsega vsak del osebnega življenja in ima neposreden vpliv na vzorce vedenja. Buckley in Lessard (2005) izpostavljata, da sta kultura in razumevanje le-te eni izmed najpomembnejših vprašanj v mednarodnem poslovanju.

Pojem kultura izvira iz latinske besed »*cultura*« in pomeni gospodarski, znanstveni, naravni, itn. razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izvirajoče pridobitve in vrednote. Pomeni celotnost materialnih in duhovnih pridobitev v kaki dobi na določeni razvojni stopnji človeštva (Verbinc, 1979, str. 393).

Oprelitev kulture in tudi avtorjev teh opredelitev je skoraj neskončno veliko. Vsak avtor, ki se je kdaj ukvarjal z raziskovanjem kulture, je podal svojo opredelitev. Kulturo so opredeliti mnogi strokovnjaki z različnih področij, kot npr. antropologi, sociologi, psihologi, jezikoslovci, ekonomisti itd. Eno izmed prvih pa je podal Tylor (1920), ki pravi, da je kultura kompleksna celota, ki vključuje celotno znanje, vedenja, prepričanja, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti ter navade, ki jih ljudje pridobijo kot člani določene družbe (Treven, 2001, str. 41).

Kroeber in Kluchohn (1952) sta pregledala več kot 164 tedaj obstoječih definicij kulture ter jih razdelila v sedem skupin, nato pa sta na podlagi pregleda in analize obstoječih opredelitev razvila lastno definicijo. Kulturo sta opredelila kot vzorce razmišljanja, občutenja in odzivanja, kateri so pridobljeni ter se prenašajo večinoma skozi simbole z namenom zaokrožiti značilne dosežke skupine ljudi. Trompenaars (1993) pravi, da je kultura sistem pomenov, ki je skupen vsem pripadnikom določene družbe. Ta sistem vpliva na to, na kaj so ljudje pozorni, kako se vedejo, kaj je za njih pomembno ter kako vidijo in razumejo svet okoli sebe. Triandis (1994) je izpostavil in opredelil funkcijo kulture kot vrsto objektivnih in subjektivnih elementov, ki naj bi v preteklosti povečali verjetnost preživetja in hkrati omogočili zadovoljstvo udeležencev v določenem okolju. Ta opredelitev v ospredje postavlja osnovno funkcijo kulture, ki naj bi omogočala posameznikom družbe preživetje in zadovoljstvo. Dahl (2003) poudarja, da ima kultura interpretativno funkcijo za člane neke družbe in kultura naj bi predstavljajo vmesno stopnjo med osebnostjo posameznika in človeško naravo. Prav tako naj bi se lahko neka kultura, ki je skupna vsem v skupini, izražala skozi različne vrste kulturno pogojenega vedenja, zaradi individualnih osebnosti posameznika (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 271).

Hollensen (2004, str. 193-194) pravi, da je kulturo kot koncept zelo težko opredeliti. Razvije se skozi ponavljajoče se družbene odnose, ki oblikujejo vzorce, katere na koncu sprejmejo vsi člani določene skupine. Z drugimi besedami, kultura ni nekaj stalnega, ampak se zelo počasi spreminja v času. Morda ena najbolj znanih opredelitev je Hofstedejeva (1980), ki pravi: »Kultura je skupinsko mentalno programiranje, ki razlikuje pripadnike ene človeške skupine od ostalih ... Kultura v tem smislu vključuje tudi sistem vrednot, vrednote pa so ena izmed glavnih sestavin kulture.«

Nekaj krajših opredelitev kulture pa je predvsem:

- kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi, ki niso dedne ampak priučene (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 62);
- kultura je tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi odgovori, ki so se izkazali za uspešne (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 65);
- kultura je način življenja neke skupine ljudi ter se prenaša z ene generacije na druge (Keegan & Schlegelmlich, 2001, str. 78);

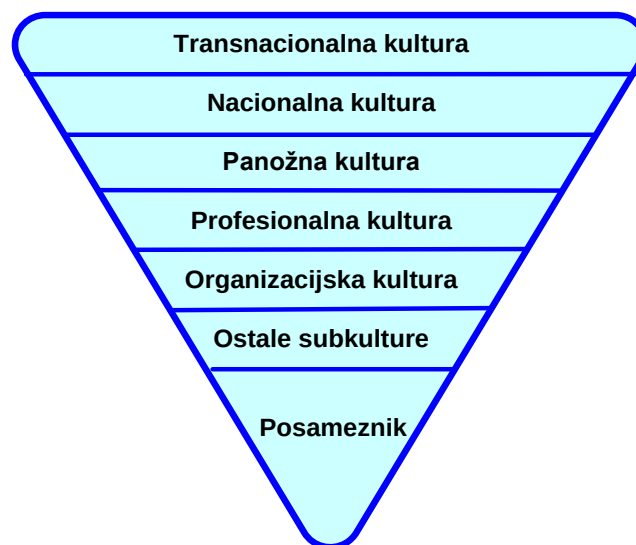
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili; prav tako pa daje osebam smisel o tem, kdo so, o njihovi pripadnosti, kako naj se vedejo, kaj naj delajo (Hrastelj, 1995, str. 363);
- kultura je tradicionalni in habitualni (navade) način razmišljanja, čustvovanja in reagiranja, značilen za določeno družbo, ki se v danem trenutku sooča s težavami (Moran & Stripp, 1991, str 43).

Večina raziskovalcev se strinja, da je kultura predvsem priučena in ni genetsko pogojena. Po mnenju razvojnih psihologov naj bi se je priučili do desetega leta starosti. Prenaša se iz generacije v generacijo s pomočjo socializacije in aktualizacije, ki pomeni prilagoditev novemu okolju. Je skupinska - načela in dogme kulture se razširjajo na ostale člane skupine, je kolektivni fenomen; je medgeneracijski pojem; sposobna uporabljati simbole; strukturirana in vzorčasta. V daljšem obdobju je kultura spremenljiva in prilagodljiva; prepletajoča se s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi; se izraža bolj v postopkih kot v statističnih obrazcih (Hrastelj, 2001, str. 26).

2.2 Ravni kulture

Koncept kulture se pojavlja in nanaša na različne ravni in obsege družbenih skupin, ki jih povezuje. Kultura se tako ne pojavlja samo na nacionalni ravni, ampak, kot je prikazano na Sliki 1, tudi na številnih drugih ravneh (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 293-295).

Slika 1: Različne ravni kulture



Vir: M. Makovec Brenčič & M. Rašković, *Prosojnice predavanj: Tehnike in oblike mednarodnega poslovanja*, 2009.

- **Transnacionalna kultura** je kultura, ki presega nacionalne meje posamezne države in združuje ljudi po vsem svetu na določeni ravni. Primer je hipijevska kultura v 60. letih 20. stoletja.
- **Nacionalna kultura** je identiteta nekega naroda, ki se izraža z jezikom, vrednotami, normami, običaji, simboli itd. Nacionalna kultura se ne navezuje na geografske meje ampak na nacionalno pripadnost. Primer je slovenska kultura zamejskih Slovencev.
- **Panožna kultura** se nanaša na določeno panogo. Za njo je značilno, da je širša od poklicne oz. profesionalne kulture, saj lahko znotraj ene panoge deluje več različnih poklicev. Primer panoge je gradbeništvo, znotraj katerega so delavci, inženirji, arhitekti ipd. Vsak od njih ima hkrati panožno in poklicno kulturo.
- **Poklicna oz. profesionalna kultura** je posebna kultura znotraj posameznega poklica, ki se izraža s posebnim izrazoslovjem oz. žargonom, običaji in navadami.
- **Organizacijska kultura** se oblikuje na ravni posamezne organizacije. Vzorci te kulture se prenašajo na nove člane organizacije, saj so sprejeti kot pravilen način dojemanja, razmišljanja in občutenja zunanjih in notranjih izzivov v organizaciji.
- **Subkulture** so posamezne družbene skupine, ki niso del t. i. prevladujoče kulture, ampak so del neke alternativne skupine, kot na primer pankerji, raverji ipd.

Na ravni posameznika govorimo o **osebnosti** in ne o individualni kulturi. Posameznik je lahko hkrati pripadnik več različnih ravni kultur. Na primer, je pripadnik slovenske nacionalne kulture, kot arhitekt je del gradbene panožne in arhitekturne poklicne ter kot zaposleni določenega arhitekturnega podjetja tudi pripadnik organizacijske kulture tega podjetja.

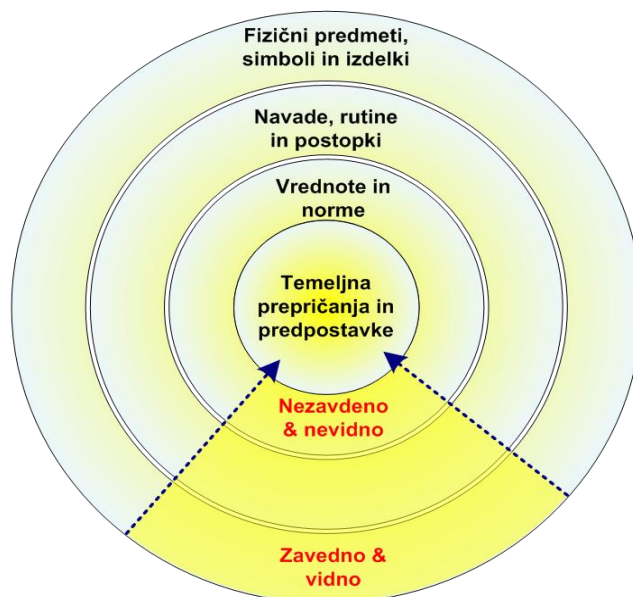
2.3 Plasti in sestavine kulture

Koncepta plast in sestavina kulture nista sinonima. Sta različna pogleda na kompleksen pojav koncepta kulture (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 276), ki sta med seboj povezana.

2.3.1 Večplastnost kulture

Koncept **večplastnosti kulture** je vpeljal raziskovalec Trompenaars (1993) ter ga prikazal v obliki čebule, ki je sestavljena iz različnih plasti. Za nekatere plasti je značilno, da so jasne in eksplisitne, druge pa implicitne in nezavedne kot je prikazano na Sliki 2 (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 273-276).

Slika 2: Kulturna »čebula«



Vir: M. Makovec Brenčič & M. Rašković, *Mednarodno poslovanje*, 2010, str. 274.

V središču t. i. kulturne čebule so **temeljna prepričanja in predpostavke**. Ti so pogosto povezani z vero in verskimi prepričanji posameznika. Primer je moški v arabskem svet, ki ima lahko hkrati največ štiri žene, v zahodnih kulturah pa ima lahko le eno ženo.

Naslednjo plast sestavljajo **vrednote in norme**. Norme so neka vrsta pravil vedenja pripadnikov določene vrste, vrednote pa predstavljajo skupino prioritet in pomembnih vrednosti. Vrednote so dane in nevidne, a se izražajo z vedenjem posameznika. Prenašajo se iz generacije v generacijo, vendar se nekaterih izmed njih sploh ne zavedamo, saj jih pridobimo že zgodaj v življenju (Hofstede, 2001, str. 1).

Navade, rutine in postopki so del tretje plasti. To je plast, ki je vidna zunanjim opazovalcem, saj se odraža v vsakodnevnem vedenju ljudi. Navade so skupinske aktivnosti, ki utrdijo in prenesejo družbene norme in vrednote iz roda v rod. Rutine in postopki pa predstavljajo različna dejanja, ki so namenjena doseganju določenih ciljev in zadovoljitvi svojih potreb. Primer navade je trkanje kozarcev ob zdravici, potek poročnega obreda pa je postopek.

Četrta plast je na površju in je najvidnejša plast čebule. Sestavljajo jo **fizični predmeti, simboli in izdelki**, ki jih ustvarjajo pripadniki določene kulture. Za Slovence npr. gora s tremi vrhovi predstavlja Triglav, za ostale narodnosti pa ima morda drugačen pomen.

2.3.2 Sestavine kulture

Tako kot obstaja veliko število opredelitev kulture, je tudi veliko kulturoloških sestavin oz. dimenzij, ki se med seboj prepletajo, dopolnjujejo in odločilno vplivajo na narodno in mednarodno poslovanje. Večina avtorjev s področja poslovno-organizacijskih ved se odloča za naslednjih sedem sestavin: družbene organizacije in ustanove, norme in vrednote, religija, jezik, vzgojni in izobraževalni sistem, estetika ter materialna kultura in življenjske razmere (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 253; Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 276-280).

- **Družbene organizacije in ustanove**

Družbene organizacije in ustanove ustvarjajo kulturološke okvire (Hrastelj, 2003, str. 256). Sestavljajo jih raznovrstni vidiki vsakdanjega človeškega življenja, razdelitev družbenih nalog, načinov in razlogov združevanja oseb, da bi uresničile svoje skupne potrebe (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 276).

V človeški naravi je, da si želimo pripadati določeni referenčni skupini. Od teh skupin pričakujemo in sprejemamo določene ustaljene vedenjske smernice. Obstajajo skupine katerim pripadamo oz. si želimo pripadati, od drugih pa se želimo razlikovati (Hrastelj, 1995, str. 365).

Za tržnike so ob vstopu na nov trg najpomembnejše informacije podatki o gospodinjstvih. Ta se lahko razlikujejo npr. po številu članov, vlogah posameznih družinskih članov, vlogi žensk v družini itd. Ta dejstva je potrebno upoštevati pri vzorcih potrošnje. Na osnovi teh podatkov se določa velikost izdelkov ali prodajnih enot.

- **Norme in vrednote**

Norme so potrebne, da usmerjajo vedenje ljudi. Predstavljajo sprejeta pravila, standarde in vedenjske modele, po katerih naj bi se ravnali pripadniki določene skupine.

Vrednote so globoko zakoreninjene ideje, ki predstavljajo podlago normam. Vrednote so načela, ki usmerjajo naša življenja ter predstavljajo skupek vrednostnih pomenov (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 277). Vrednote si lahko predstavljamo tudi kot razlike, kontraste, nasprotja. Praviloma ima vsaka vrednota svoj nasprotni pol. Kot pravi Hofstede (2001, str. 6) vrednote obravnavajo slabo nasproti dobremu, umazano nasproti čistemu, spodobno nasproti nespodobnemu, grdo nasproti lepemu, nenaravno nasproti naravnemu, nenormalno nasproti normalnemu, paradoksalno nasproti logičnemu, nerazumno nasproti razumnemu in moralno nasproti nemoralnemu.

Tu govorimo o človeških odnosih, ki so vezani na vrednote posameznikov in skupin. Norme in vrednote nam pomagajo opredeliti, kaj je primerno in prav ter kaj je pomembno in želeno.

- **Religija**

Religija ima v različnih družbah različen pomen, vendar na splošno močno vpliva na vedenje, vrednote, norme, prepričanja, običaje in stališča posameznikov, tako v privatnem kot poslovnem svet. Okrog tri četrtine vsega prebivalstva na svetu se opredeljuje, da pripada eni izmed mnogih verovanj. V nekaterih državah predstavlja vera način življenja, v nekaterih pa le spremlja normalno življenje. Religija je tako najpomembnejši element pri razumevanju poslovnega okolja.

Religija npr. vpliva na to, kaj smemo ali česa ne smemo reči oz. narediti, vpliva na vrednote, ki se navezujejo na materialne dobrine, stališče do posedovanja in porabe določenih izdelkov (npr. v muslimanskih deželah je prepovedan alkohol), na nakupne odločitve, vlogo žensk v družbi, na način oblačenja, prav tako vpliva na način praznovanja istega praznika v različnih državah, zato je poznavanje različnih kultur zelo pomembno za načrtovanje prodaje.

Tako kot ne obstaja boljša ali slabša kultura, ne obstaja niti prava ali napačna vera. Obstajajo samo različne vere, nekatere od teh pa imajo močan vpliv tudi na način poslovanja posameznih kultur. To velja predvsem za muslimansko vero, judovstvo, hinduizem in budizem.

V versko mešanih državah je lahko religija podlaga za politično nestabilnost, za pristne ali navidezne verske vojne. Kjer je vera način življenja ima odbijajoč vpliv tudi na mednarodno trženje (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 67).

- **Jezik**

Jezik je ena najpomembnejših sestavin kulture in odraža njeno vsebino in naravo. Je osnovno komunikacijsko sredstvo. Poznamo verbalni in neverbalni jezik, ki sta oba zelo pomembna (Makovec Brenčič, Pfajfar, Raškovič, Lisjak & Ekar, 2009, str. 277). Z neverbalnim ali »tihim« jezikom mislimo na barvo glasu, mimiko obraza, držo, govorico telesa in vedenje. Vsaka kultura ima razvito svojo neverbalno komunikacijo, katero morajo pogajalci pri mednarodnih poslovnih pogajanjih prav tako upoštevati, da pomotoma ne pride do morebitnih žalitev ali nesporazumov.

Jezik je sredstvo za izražanje naših misli. Znanje tujega jezika je za poslovneže neprecenljive vrednosti, saj je jezik kultura in kultura je tista, ki odloča o uspehu ali propadu naših odločitev na tujih tržiščih. Znanje jezika je tako prvi korak pri poznavanju kulture tuje države. Uspešen tržnik mora doseči visoko stopnjo komunikacije v tujem jeziku, kar pomeni popolno razumevanje in zmožnost tekočega izražanja, paziti pa mora pri npr. pogajanjih in pogodbah, saj prav tu velikokrat pride do spodrseljajev, ki so posledica nepravilnega poznavanja jezika (Hrastelj, 1995, str. 366).

Po podatkih Francoske akademije znanosti in umetnosti na svetu obstaja 2796 različnih jezikov, kar je 15-krat več, kot je danes držav. Med temi je približno 100 jezikov, ki se dokaj pogosto uporabljajo tudi pri mednarodnem poslovanju, prevladuje pa angleščina (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 259).

- **Vzgojni in izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij**

Nekoč je za merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti, danes pa je pomembnejši kazalec kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 260). Vzgojni in izobraževalni sistem, tako formalni kot neformalni, ima ključno vlogo pri prenosu in priučevanju kulture na mlajše posameznike v družbi. Kultura naj bi bila namreč priučena do 10. leta starosti.

Izobrazba je proces učenja, skozi katerega člani družbe pridobijo informacije in si delijo družbena pričakovanja. Je del razvoja družbene kulture in je nemogoče, da bi katerokoli podjetje učinkovito delovalo v družbi brez razumevanja svojega lastnega izobraževalnega sistema.

Raven izobrazbe je iz vidika mednarodnega poslovanja pomembna iz različnih razlogov. V državah z nižjo stopnjo pismenosti bo moralo podjetje pri oblikovanju propagandnih sporočil uporabiti medije kot so radio ali televizija, medtem ko je v državah z visoko stopnjo pismenosti dostopnih več načinov oglaševanja, npr. radio, televizija, časopis, plakati itd. Prav tako je pri zaposlovanju delovne sile zelo pomembna strokovna usposobljenost delavcev. Vendar je potrebno biti pozoren na tradicionalen sistem v določeni državi, saj usposabljanja, ki so učinkovita v neki državi, morda niso učinkovita v drugi. Zato se morajo mednarodna podjetja informirati pred vstopom na tuje trge.

- **Estetika**

Vsaka kultura ima svoje stališče do umetnosti, lepote in estetike, simbolike barv, oblik, telesnih proporcev, glasbe in vse bolj tudi do blagovnih znamk. Sodobna estetika se danes v širokem kontekstu ukvarja z vizualno podobo vsakodnevnega življenja in kulture. Kultura poleg umetnosti obsega tudi medije, modo, življenjski slog, način obnašanja ter pomen naravnega in umetnega okolja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 278).

Kaj je in kaj ni sprejemljivo, se lahko razlikuje tudi na zelo podobnih trgih. Barve močno vplivajo na zaznavanje pri ljudeh, zato lahko izbira barve izdelka in embalaže ključno vpliva na zaznavanje in s tem tudi na prodajo. Velikokrat je uporabljena za hitro prepoznavanje blagovnih znamk. Vendar pa ima lahko ista barva različne pomen v različnih državah. Npr. bela barva je na zahodu znak čistosti, v azijskih državah pa znak smrti in žalovanja.

Nasprotno je v Evropi in Ameriki simbol smrti in žalovanja črna barva. Najmanj bomo zgrešili, če bomo uporabili barve državne zastave.

- **Materialna kultura in življenjske razmere**

Materialna kultura in življenjske razmere se odražajo v odnosu do materialnih dobrin, posedovanja in trošenja le teh. So neposredno povezane z življenjsko ravno oz. gospodarskim razvojem posamezne družbe. Razvoj je povezan s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanjski kulturi, zdravstvenih in drugih storitvah. Kaže se v gospodarski, socialni, finančni in tržni infrastrukturi, predvsem pa v nakupnih navadah in vzorcih trošenja potrošnikov. Osnovna gospodarska infrastruktura vsebuje prometne, energijske in komunikacijske sisteme. Socialna se nanaša na stanovanjske, zdravstvene in izobraževalne sisteme. Finančna in tržna infrastruktura pa vsebuje npr. banke in raziskovalna podjetja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 278).

3 RAZLIČNE TEORIJE AVTORJEV MEDKULTURNIH RAZISKAV IN NJIHOV VPLIV NA RAZUMEVANJE POGAJANJ

Na področju mednarodnih pogajanj je že mnogo avtorjev razvilo svoje modele. Ti modeli mednarodnim pogajalcem olajšajo razumevanje in obvladovanje kulturnih razlik in jim omogočijo predvidevanje in sprejemanje določenih rešitev med samimi pogajanci. Vendar s pomočjo modelov lahko zgolj ocenijo kakšno bo vedenje ljudi, ki prihajajo iz določene kulture, ni pa nobenih zagotovil, saj ni nujno, da se vsi ljudje z enako kulturo vedejo enako. V nadaljevanju bom predstavila nekaj najpomembnejših teorij različnih avtorjev, ki prikazujejo problematiko kulturnih razlik.

3.1 Hofstedejeva tipologija

Ena najbolj citiranih študij na področju medkulturnih razlik je raziskava nizozemskega raziskovalca Geerta Hofstedeja (Hrastelj, 2001, str. 47). Ta je v letih 1967-1971 s pomočjo faktorske analize, ki jo je opravil v IBM podjetju v 50 različnih državah, oblikoval model štirih dimenzij nacionalnega značaja, v 80. letih 20. stoletja pa je dodal še peto dimenzijo. S pomočjo naslednjih petih dimenzij, ki se merijo v obliki indeksov, je Hofstede poskušal razložiti razlike med kulturami, in sicer na podlagi v nadaljevanju naštetih dimenzij oz. indeksov (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 280-283):

- **Odmik moči (angl. *power distance* oz. *PDI*)**

Ta dimenzija se nanaša na stopnjo enakosti oz. neenakosti ljudi, ki jo člani družbe še priznavajo kot normalno. Večja kot je vrednost indeksa, večji je odmik moči, kar pomeni, da so razlike v enakosti ljudi velike, predvsem v materialnem in političnem smislu.

Indeks odmika moči se pogosto uporablja tudi za določitev stopnje hierarhičnosti v neki družbi, pomena družbenih razredov ter družbenega statusa. Med kulture z izrazito nizko stopnjo odmika moči, se pravi z visoko stopnjo enakopravnosti, se uvrščajo predvsem skandinavske države (Danska, Finska, Švedska). Med kulture z nizko stopnjo enakopravnosti pa uvrščamo indijske in filipinske kulture, za katere je značilno, da so družbene in socialne razlike med posameznimi sloji velike.

- **Izogibanje negotovosti (angl. *uncertainty avoidance* oz. *UAI*)**

Dimenzija izogibanje negotovosti se nanaša na stopnjo sprejemanja tveganja in negotovosti glede prihodnosti. Družbe z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, med katere spada tudi slovenska, se izogibajo tveganju in dajejo velik pomen družbeni varnosti in strukturirani prihodnosti. Naklonjene so zakonom, pravilom, predpisom, ki znižujejo stopnjo negotovosti. Kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti, kot so npr. ameriška, danska, švedska, lažje sprejemajo tveganje in negotovost. Imajo tudi manjšo potrebo po predvidljivi in strukturirani prihodnosti, kar se ponekod kaže v večji stopnji podjetniških aktivnosti.

- **Individualizem/kolektivizem (angl. *individualism/collectivism* oz. *IDV*)**

Ta dimenzija predstavlja odnos med posamezniki in skupino v določeni kulturi. Za individualistične kulture, kot so npr. v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), Veliki Britaniji, Avstraliji, je značilno, da so vezi med posamezniki šibke in da je vsak zavzet samo za lastne interese oz. interese svoje ožje družine. V kolektivističnih kulturah pa velja ravno nasprotno. Posamezniki se vedejo kot del skupnosti, v ospredje postavljajo skupne interese in iščejo harmoničnost, prav tako pa v primeru, da se znajdejo v težavah, pričakujejo pomoč kolektiva. Med kolektivistične kulture spadajo arabske države, Kolumbija, Tajska itd.

- **Moškost/ženstvenost (angl. *masculinity/femininity* oz. *MAS*)**

Četrta dimenzija je opisuje delitev vlog med spoloma v družbi. V moško zasnovanih družbah, kot so Nemčija, Japonska, Amerika, prevladujejo tradicionalno moške vrednote – kariera, status, ugled, moč, denar, konkurenca in dosežki. Vloge spolov so jasno ločene, moški imajo glavno vlogo v družbi in državi. V državah, kot sta Švedska in Norveška, kjer prevladujejo ženske vrednote pa je poudarek na družini, sočutju, medosebnih odnosih, solidarnosti, kakovosti življenja in skrbi do okolja. Razlike med spoloma in diskriminacija so majhne. Oba spola sta v družbenem in poslovnem življenju deležna enake obravnave. Nesporazume rešujejo s kompromisi in dobri odnosi imajo prednost pred poslom.

- **Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost (angl. long-term/short-term orientation oz. LTO)**

Zadnja dimenzija izhaja iz filozofije Daljnega vzhoda in je usmerjena na časovni horizont ljudi. Hofstede jo imenuje konfucijski dinamizem, pripadnost tradicionalnim konfucijskim vrednotam, med katerimi je tudi trda delovna etika (Hofstede, 2001, str. 351). Kulture, ki so usmerjene dolgoročno, npr. kitajska in japonska kultura, se osredotočajo na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo dolgoročne koristi, vztrajnost, odrekovanja, trajnostni razvoj in varčevanje. Kulture, usmerjene kratkoročno, namenjajo pozornost sedanjosti in preteklosti. Poudarjajo vrednote, kot so spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti. Takšna usmeritev je značilna predvsem za kulture v Rusiji in ZDA.

V Tabeli 2 sta prikazani slovenska in poljska kultura z vrednostmi vseh petih dimenzij Hofstedejeve študije nacionalnega značaja.

Tabela 2: Primerjava Slovenije in Poljske po Hofstedejevi tipologiji

Država	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Slovenija	71	27	19	88	n.p.
Poljska	68	60	64	93	32

Vir: Prirejeno G. Hofstede & G. J. Hofstede, *Cultures and organizations: Software of the mind*, 2005, str. 43-211.

Kot je razvidno iz zgornje tabele, sta si Slovenija in Poljska dokaj podobni, če primerjamo njuna indeksa odmika moči in izogibanja negotovosti, razlikujeta pa se v stopnji individualnosti oz. kolektivizma ter stopnji moškosti/ženskosti družbe. Za obe kulturi je značilno, da ne preferirata velikih razlik v moči, tako v družbi kot v organizacijah. Prav tako je iz tabele razvidno, da vlada negotovost glede prihodnosti, kar posledično pomeni izogibanje tveganju oz. negotovosti. Za slovensko kulturo je značilen kolektivizem, saj so pri pogajanjih v ospredju skupinski interesi. Nasprotno je poljska kultura bližje individualizmu, saj daje prednost interesom posameznikov pred skupinskimi. Obe kulturi se razlikujeta tudi v stopnji moškosti oz. ženstvenosti. V slovenski kulturi prevladujejo ženske vrednote, medtem ko so v poljski bolj poudarjene moške. Žal podatki o dolgoročni usmerjenosti niso na voljo za Slovenijo, je pa iz zgornje tabele razvidno, da je poljska kultura bolj usmerjena v maksimiziranje kratkoročne koristi v sedanjosti.

3.2 Gestelandova teorija

Richard R. Gesteland (2002, str. 15-17) kulture razvršča v štiri skupine na podlagi temeljnih značilnosti oz. vzorce poslovnega vedenja kultur.

- **Kulture osredotočene na kupčijo ali odnos**

Osebe osredotočene na doseganje kupčije so v večini primerov bolj usmerjene v naloge, osebe osredotočene na odnose s pogajalci pa so v osnovi usmerjene v ljudi. Tu se morajo osebe, ki so bolj osredotočene na kupčijo, zavedati, da bo pri sklepanju poslov z osebami osredotočenimi na odnose, brez razvijanja dobrih odnosov kupčijo težko skleniti.

- **Neformalne ali formalne kulture**

Problem se lahko pojavi tudi v primeru, ko se povežejo neformalni poslovneži iz egalitarnih družb s formalnimi poslovneži iz hierarhičnih družb. Ena ali obe strani sta lahko užaljeni s pretiranim poudarjanjem statusa, ki se zdi drugemu povsem nepomemben ali pa z neformalnostjo, ki užali ljudi z višjim statusom.

- **Kulture časovno rigidne ali časovno fluidne**

Za časovno rigidne kulture je čas zelo pomemben in se vedno držijo plana, časovno fluidne kulture pa so bolj sproščene glede časovnih omejitev in se osredotočijo na ljudi okoli sebe. Do konflikta pride, ker časovno rigidne kulture vidijo časovno fluidne kot lene, nedisciplinirane in nesramne, ti pa vidijo svoje nasprotnike kot arogantne in sužnje časa ter sklepanja kupčije.

- **Kulture čustveno ekspresivne ali čustveno zadržane**

Čustveno ekspresivni komunicirajo drugače kot čustveno zadržani. To velja tako za verbalno kot paraverbalno in neverbalno izražanje. Do konflikta lahko pride, saj se pojavi zmeda, nerazumevanje partnerjev, kar velikokrat vodi v neuspela pogajanja.

Gestelandova teorija Poljsko uvršča v skupino D, za katero je značilno, da je osredotočena na medsebojne odnose, formalna kultura s hierarhičnimi odnosi, polikroničnim dojemanjem časa (se zavedajo pomembnosti točnosti, vendar včasih pustijo stranke čakati) in spremenljivim čustvenim izražanjem.

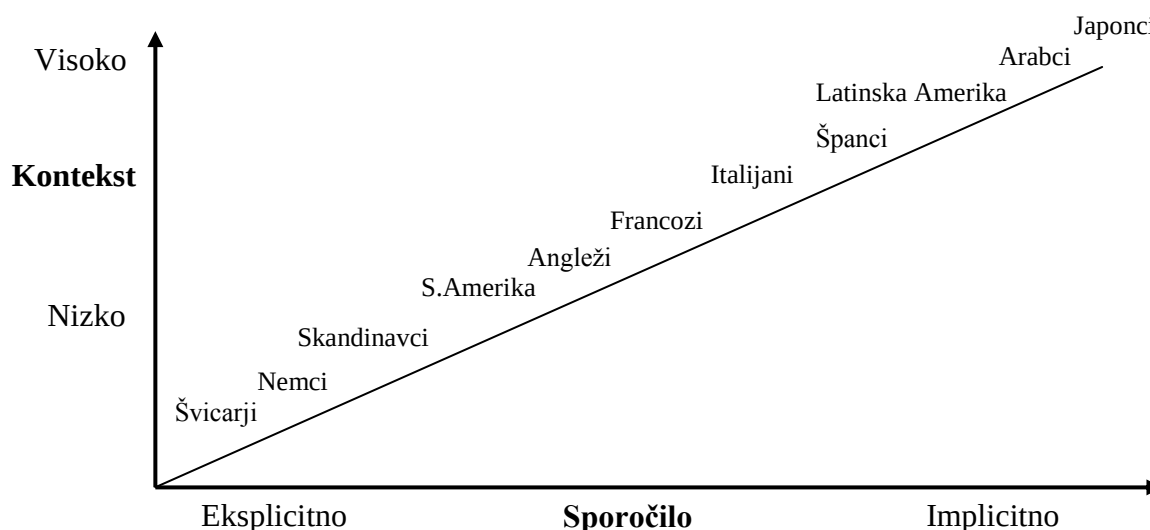
3.3 Hallov prispevek

Ameriški antropolog Edward T. Hall je imel nekoliko drugače pristop k preiskovanju razlik med kulturami. Leta 1960 je vpeljal pomemben koncept **kontekstnosti kulture**. Razlike v načinu komuniciranja različnih kultur je pojasnil s konceptom miselnih zvez, s pomočjo katerih si prejemnik komunikacije razloži vsebino, način in pomen komunikacije.

Hall je posamezne nacionalne kulture glede na stopnjo kontekstnosti razdelil med **nizkokontekstne** in **visokokontekstne kulture**. Za nizkokontekstne kulture, kot so npr. švicarska, nemška, skandinavske, je značilno, da pri komuniciranju uporabljajo manj miselnih zvez. Sporočila so jasna, eksplicitna in nedvoumna, informacije se izražajo predvsem z

besedami. Visokokontekstne kulture uporabljajo veliko miselnih zvez, ki so ključnega pomena za razumevanja vsebine in namena komuniciranja. Informacije so veliko bolj implicitne, zato je zelo pomembno poznavanje konteksta oddajnika sporočila, družbenega položaja govorca, pomena simbolov in zgodovinskega konteksta ter uporabe neverbalne komunikacije – mimika obraza, govorica telesa. Na Sliki 3 so prikazane izbrane nacionalne kulture, razvrščene glede na njihovo stopnjo kontekstnosti.

Slika 3: Konceptnost različnih kultur



Vir: T. Hrastelj & M. Makovec Brenčič, *Mednarodno trženje*, 2003, str. 52.

Kot je razvidno iz zgornje slike med visokokontekstne kulture uvrščamo francosko, italijansko, špansko, latinskoameriško ter arabsko, na sam vrh pa japonsko kulturo. Švicarska, nemška, skandinavska, severnoameriška in angleška nasprotno spadajo med nizkokontekstne kulture. Sama bi tudi slovensko in poljsko kulturo uvrstila med nizkokontekstne. Kot rečeno, je značilnost teh kultur, da pri komuniciranju ne uporabljajo veliko miselnih zvez, sporočila so jasna, nedvoumna, informacije pa se izražajo predvsem z verbalno komunikacijo in manj z mimiko oz. neverbalno komunikacijo.

3.4 Weiss-Strippov model medkulturnih poslovnih pogajanj

Stephen Weiss in William Stripp sta leta 1985 v delu »Negotiating with Foreign Business persons« podala doslej najbolj celovit sistematičen okvir medkulturoloških poslovnih pogajanj (Moran & Stripp, 1991, str. 89-114).

Njun model omogoča pogajalcu, da predvidi in pojasni ravnanje nasprotne strani, prav tako pa mu pomaga pri pripravi na pogajanja in k ustreznim odločitvam pred, med in po pogajanjih.

Ko pogajalec zbira informacije o določeni tuji kulturi, si pomaga s spremenljivkami tega modela, ki mu služijo kot seznam.

Pogajalska matrika prikazana v Tabeli 3 je sestavljena iz štirih segmentov, izmed katerih ima vsak še eno ali več spremenljivk. Skupno dvanajst spremenljivk tvori uporaben seznam faktorjev, ki jih mora pogajalec preučiti v fazi priprav na pogajanje. V praktičnem pristopu bo pogajalec upošteval faze, in sicer (Makovec & Hrastelj, 2003, str. 265):

- začetne raziskave, ki temeljijo na pisnih virih in razgovorih;
- organiziranje raziskovalnih ugotovitev in oblikovanje začasnih predlogov;
- oblikovanje načrtov pogajanj;
- interakcijo, ki upošteva tudi kasnejše odklone in s tem spreminjanje predlogov.

Tabela 3: Weiss-Strippov okvir globalnih poslovnih pogajanj

KOMPONENTA	SPREMENLJIVKA	POGAJALSKI PROFIL
Politika	• Pogajalska zamisel • Izbor pogajalcev • Vloga hotenj posameznikov • Protokol • Pomen tipa ali vrste vprašanj	distributivni ↔ sinergistični tehnične sposobnosti ↔ družbene veščine organizacija ↔ ego formalni ↔ neformalni vsebinski ↔ relacijski, atmosferen
Interakcija	• Kompleksnost jezika • Prepričevalni argumenti • Upoštevanje časa	verbalen ↔ neverbalen logika ↔ čustva strogo ↔ sproščeno
Premislek	• Podlaga za zaupanje • Nagnjenost k sprejemanju tveganj • Notranji sistem sprejemanja odločitev	pravo ↔ prijateljstvo previdnost ↔ drznost avtoritarnost ↔ dogovor
Izid	• Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma	eksplicitna ↔ implicitna

Vir: T. R. Moran & G. W. Stripp, Dynamic of succesful international business negotiations, 1991, str. 92-93.

POLITIKA, kot prva komponenta v modelu, definira vitalne poslovne interese in opisuje običajen tok ukrepov, usmerjenih v varovanje in pospeševanje teh interesov. V svetovni trgovini in mednarodnih naložbah ločimo tri alternative: osamitev na domačem trgu, globalno konkuriranje in sodelovanje prek strateških povezav. Vse tri zahtevajo mednarodna pogajanja.

INTERAKCIJA predstavlja fazo izmenjave podatkov, znotraj katere si stranki medsebojno izmenjujeta predloge in tako spoznavata pričakovanja druge strani. Proces interakcije je stalen tok dejanj, besed in gibov z namenom prepričati nasprotno stran.

PREMISLEK je tisti proces, v katerem pogajalci ocenjujejo dotedanji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotnne strani predloge dopolnijo, s čimer si prizadevajo preseči konflikte in priti do kompromisa.

IZID se nanaša na končni dogovor oz. na spoznanje, da dogovor ni možen. Včasih doseženi sporazum ni dokončen in dopušča eventualne dopolnitve.

3.4.1 Dvanajst spremenljivk v Weiss-Strippovi matriki

Spremenljivke v pogajalski matriki Weiss-Strippa smo našeli v nadaljevanju (Hrastelj, 1995, str. 381-393, Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 266-272, Moran & Stripp, 1991, str. 94-114).

- **Pogajalska zamisel**

Kaj naj bi dosegli s pogajanjem, se razlikuje od kulture do kulture. Še preden se bomo usedli za pogajalsko mizo, bodo na pogajanja vplivale kulturološke razlike (Foster, 1992, str. 272). Vsak pogajalec je pod vplivom kulture, tradicij in navad, zato pogajalci za doseganje zastavljenih ciljev uporabljajo različne metode in tehnike. Prav tako se obnaša nasprotni pogajalec, zato je potrebno poznati nasprotnikovo filozofijo pogajanj, da se lahko nanj pripravimo in s tem pripomoremo k hitrejšemu in uspešnejšemu sporazumu.

Obstajata dve nasprotujoči si temeljni pogajalski zamisli: strateška in sinergična. Za **strateško** (distributivno) usmerjene kulture velja, da izhajajo iz predpostavke, da so viri omejeni. Vsaka stran želi pridobiti čim več, kar pomeni, da eden nujno izgubi, da lahko drugi pridobi. Obe pogajalski strani sta vidno tekmovalno nastrojeni in uporabljata nepoštene metode za doseganje ciljev.

Za **sinergične** kulture velja, da menijo, da je kolač za vse dovolj velik. Vsaka stran se bo z medsebojnim sodelovanjem potrudila pridobiti čim več. Na ta način bo vsak dobil zaželeno, ne da bi se morala ena stran odpovedati nečemu zaradi koristi druge strani.

Stranki lahko oba pristopa tudi kombinirata, v takšnem primeru gre za **kompromisna pogajanja**.

- **Izbor pogajalcev**

Ko se na pogajanjih srečata dve kulturi, ki za izbor pogajalcev upoštevata različne kriterije, je velika verjetnost, da bo prišlo do nasprotij pričakovanj o številnih vidikih pogajanj (Foster, 1992, str. 275). Tuji pogajalci so ravno tako ljudje s čustvi, vrednotami in različnimi ozadji, pogledi. Individualne razlike v karakterju lahko močno vplivajo na potek pogajanj.

Izbor pogajalcev lahko poteka po merilih **tehničnih sposobnosti**, po merilih **družbenih veščin** ali **kombinirano**. Izhodišča tehnične sposobnosti ugotavljamo glede na izkušnje, dosedanje dosežke, profesionalne veščine, pogajalske spretnosti, pravna znanja, znanja jezikov in splošna znanja. Družbene vrline ugotavljamo glede na status in osebne značilnosti, kot so privrženost, zanesljivost, status, spol, sorodstvo, družbeni razred, etična pripadnost in priporočila.

Po kulturah se število pogajalcev razlikuje. Če se pogaja skupina, je pomembno posvetiti pozornost sestavi skupine. Ta mora delovati kot tim. Na čelu je vodja, ki ima dovolj znanja in izkušenj, osebni ugled, sposobnost za izbiranje pravega načina in poteka pogajanj. Tudi ostali člani skupine morajo biti skrbno izbrani. Najbolje je, da je skupina sestavljena iz oseb, ki imajo več tehničnega znanja, in oseb, ki so socialno spretnейše.

- **Vloga hotenj posameznikov**

Osebne ambicije se le redko kdaj popolnoma ujemajo z interesi podjetij, ki jih posamezniki zastopajo. Osebni cilji so lahko nad cilji podjetja, kar lahko vodi pogajalce v sprejemanje predlogov, ki niso optimalni za podjetje. Po drugi strani lahko pogajalci želijo dokazati svojo trdnost in nepopustljivost, če prav jim organizacija te funkcije ne nalaga. Osebni ugled se lahko izkaže za veliko bolj pomembnega kot ugled organizacije ali uspeha pogajanja.

Hotenja podjetij in posameznikova hotenja lahko razvrstimo med **individualistična** in **kolektivistična**. Za individualistične usmeritve velja, da posameznik deluje v svojem lastnem interesu, njegov odnos do sodelavcev temelji na sebičnosti in da nagrade in plačila želi le zase. Za kolektivistično usmeritev pa velja, da ljudi motivira želja, da zadovoljijo interes celotne skupine, odnosi med sodelavci temeljijo na skupnih interesih, čustveno pa so odvisni od uspeha skupine ter težijo k potrditvi in nagradi celotne skupine.

- **Protokol**

Protokol so pravila in norme poslovnega vedenja v določeni kulturi (Gesteland, 2002, str. 79). Lahko je formalen ali neformalen. Pri **formalnem** protokolu so določena pravila, pogajanja potekajo na predpisan način, izražanje vljudnosti je jasno in najpomembnejši način identifikacije so poslovne kartice z jasno izraženim statusom. Pravzaprav gre za

vprašanje statusa, hierarhije, moči in spoštovanja. Pri **neformalnem** protokolu vedenjska pravila niso tako pomembna, prekinjanja med pogajanji so pogosta in vljudnost ter status nista tako pomembna (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 268).

Pravila protokola zadevajo številne dejavnosti - izbira lokacije pogajanj, organiziranje prevozov, zabav, darila, kosila, izražanje dobrodošlice, pravila oblačenja, sprejemi, dogovor o uporabi jezikov, urniki, sestavljanje pogajalskih skupin, točnost, dokumentacije itd. Protokol je lahko hkrati spodbuda, kot tudi ovira uspešnim pogajanjem, hkrati pa je lahko tudi eden izmed zanesljivih signalov o pripravljenosti strank za sklenitev posla. Pogajalec se mora seznaniti s protokolom nasprotnega pogajalca, še preden se pogajanja pričnejo, saj lahko drugače pride do nepričakovanih konfliktov, žalitev in podobno.

- **Pomen tipa ali vrste vprašanj**

Pred začetkom pogajanj vsaka stran formulira seznam vprašanj. Na ta način določijo vse sporne vsebine pogajanj, ugotovijo interese in omejitve poslovnih strank. Če interesi strank niso upoštevani, ni prave podlage za izpeljavo pogajanj. Pogajalci lahko izgubijo veliko časa, če vprašanja niso dobro opredeljena. Obe stranki tako najprej določita vsebine, o katerih se obe strinjata, nato pa vsaka stranka določi še zanje najpomembnejšo vsebino. Na ta način prikažeta interese, želje in koristi, katerim se ne nameravata odreči. Na koncu pogajanja je potrebno narediti še sintezo spornih vsebin.

Poznamo dve vrsti vprašanj – vsebinska in vrednostna ali temelječa na odnosih. **Vsebinska** vprašanja so vezana na denar, moč, premoženje in so otipljiva. Temeljijo na kontroli in uporabi teh virov. **Vrednostna** vprašanja so neotipljiva, osebna, vrednostna, vprašanja o prepričanju in verovanju. Poudarjajo trajnost poslovnih odnosov in so osredotočena na recipročne interese.

- **Kompleksnost jezika**

Tukaj gre predvsem za verbalno in neverbalno komuniciranje. **Verbalna** komunikacija vsebuje hitrost podajanja besed, višino tona, jakost in mehkobo glasu, variacijo naštetih elementov itd. **Neverbalna** komunikacija pa vsebuje očesni kontakt, izraznost obraza, vonj, gibanje rok in telesa, osebno razdaljo ter uporabo prostora. Nekatere kulture so bolj verbalne, druge bolj neverbalne.

Edward T. Hall (1960) je kulture glede na jezik razdelil na visoko kontekstne in nizko kontekstne kulture. Pri **visoko kontekstnih** kulturah se informacije o posamezniku ali skupini izražajo skozi besede, geste, govorico telesa in osebni prostor. Razlage niso podane eksplicitno z besedami, temveč so dopolnjene z neverbalno komunikacijo. Potekanje informacij znotraj neke kulture je tekoče, vendar imajo lahko tisti, ki niso pripadniki iste kulture, težave pri dekodiranju informacij, saj ne poznajo formalnega in neformalnega jezika

kulture. Za **nizko kontekstno** komuniciranje je značilno, da je hladno in da je vedno prisotna potreba po eksplicitnem besednem izražanju. Informacije so po navadi razumljive vsem, vendar lahko pride do izkrivljanja, če te niso izrecno navedene in jim popolnoma ne sledimo. Visoko kontekstne kulture se opirajo na neverbalno komunikacijo, medtem ko nizko kontekstne uporabljajo predvsem verbalno (Foster, 1992, str. 280).

- **Prepričevalni argumenti**

Argumentacija je prepričevalna sposobnost, s katero skušajo pogajalci prepričati druge, da bi ravnali ali mislili na določen način. Po Aristotelu obstajajo trije načini vpliva na prepričanja in dejanja (Tabela 4). To so *ethos*, ki je poziv povezan s spoštovanjem poslušalca do osebe, *logos*, ki pomeni logični poziv, in *pathos* ali čustveni poziv (Hrastelj, 1995, str. 388).

Tabela 4: Prikaz dogme, logike in čustev

DOGMA	LOGIKA	EMOCIJA
Etos	Vsebinski dokaz	Patos
Avtoritativni dokaz	Empirična evidenca	Motivacijski dokaz
Ideologija	»Cost benefit analiza«	Tradicija

Vir: Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1995, str. 388.

Pogajalci, ki uporabljajo **logično prepričanje**, se v glavnem opirajo na logične, stvarne dokaze, poslužujejo se raznih statističnih poročil, finančnih analiz in preverjenih trditev. Pogajalci s **čustvenim pristopom** poskušajo prepričati nasprotnika z motivacijskim dokazovanjem, ki v nasprotniku spodbudi čustva, vrednote in sovпада z njegovimi motivi. **Dogmatiki**, ki so znani kot najzahtevnejši pogajalci, pa skušajo vplivati na nasprotnika z avtoriteto. So manj popustljivi, saj so za njih kompromisi znak šibkosti, posledica tega pa je, da dosegajo manj sporazumov in potrebujejo več časa.

- **Upoštevanje časa**

Različne kulture dojemajo čas različno. Vsaka kultura pozna svojo uro in po svoje organizira porabo časa. Odnos do časa je odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Pogajalci usmerjeni v preteklost so prepričani, da so se stvari podobne trenutnim ali prihodnjim nekoč že odvijale v preteklosti. Pogajalci usmerjeni v sedanjost se osredotočajo samo na trenutno dogajanje. Pogajalci, ki so usmerjeni v prihodnost, pa pričakujejo hitro napredovanje v pogajanjih in vso svojo moč usmerijo v načrtovanje, predvidevanje prihajajočih dogodkov.

Ločimo monokrone in polikrone kulture. Pri **monokronih** kulturah je čas linearen, zato se dogodki razrešujejo drug za drugim. Čas je organiziran in kontroliran, planiran je tako začetek kot konec. Če pri pogajanjih pride do dileme, se pogajanje nadaljuje pri naslednji točki, saj je čas dragocen in ga vedno primanjkuje. Za **polikrone** kulture je prihodnost nepredvidljiva in zelo negotova. Čas je nelinearen, ga ne primanjkuje in ni ne konca, ne začetka časa. Hkrati se odvija več stvari. V ospredju so osebni odnosi, ne pa izpolnitev urnika. V prihodnosti so neobvladljive in neznane situacije, zato točnost ni pomembna.

- **Podlaga za zaupanje**

Pri pogajanjih vedno obstaja dilema zaupanja. Nikoli ne moremo biti popolnoma prepričani, da je nasprotnik iskren, tako popolnega zaupanja skoraj nikoli ni. V primeru, da nasprotniku sploh ne zaupamo, pa sporazum ni možen (Hrastelj, 1995, str. 390). Nezaupanje podaljšuje čas pogajanj. Dobri pogajalci znajo prebrati nasprotno stran, njene interese in namene. Nekateri pogajalci se ravnaajo po **intuiciji, čustvih**, drugi gledajo na pretekle izkušnje, tretji pa verjamejo, da bo **pravni sistem** sankcioniral ob neizpolnitvi dogovora nasprotne strani.

Na področju zaupanja gre tudi za etičnost pogajanj. Iskrenost oz. laganje, zavajanje nasprotnika s prikrojenimi ali napačnimi podatki je odsvetovano. Na ta način lahko dosežemo ugoden rezultat le kratkoročno, dolgoročno pa ravno nasproten učinek. Z laganjem izgubimo zaupanje nasprotne strani, poleg tega pa v nekaterih državah kršimo tudi predpise in zakone, ki sankcionirajo neetično ravnanje. Za evropske kulture, bi lahko rekli, da laganje ni etično (Kavčič, 1992, str. 125).

- **Nagnjenost k sprejemanju tveganj**

V vsaki družbi je skupen problem ljudi, kako se soočiti z negotovostjo. Dimenzija izogibanju negotovosti meri, kako se ljudje čutijo ogroženi v negotovih, nejasnih in nedefiniranih situacijah (Usunier & Lee, 2005, str. 95).

Poslovne odločitve pogajalcev in pogajanja lahko potekajo v gotovosti, tveganju in negotovosti. Odločitev, ki bi potekale v popolni gotovosti, je zelo malo. Skoraj vedno je potreben prevzem tveganja. Negotovim odločitvam pa se skušajo pogajalci izogniti. Hofstede je s pomočjo UAI (indeks izogibanja negotovosti) ločil kulture v dve skupini - kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, ki imajo visoko stopnjo UAI in kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti, ki imajo nizko stopnjo UAI.

Za kulture z **visoko stopnjo izogibanja negotovosti** velja, da sprejemajo odločitve počasi in previdno, potrebujejo veliko informacij, da se izognejo tveganjem in negotovim situacijam, so zelo birokratske in hierarhične, zaupajo le najbližjim, ter veliko predvidevajo in načrtujejo in se na ta način skušajo izogniti dvoumnosti. Za kulture z **nizko stopnjo izogibanja**

negotovosti pa velja, da sprejemajo odločitve hitro na podlagi malo informacij, tudi v tveganih in dvomljivih situacijah, so nebirokratske in nehierarhične, načrtujejo zgolj zato, da imajo večjo kontrolo nad prihodnostjo in so strpne do dvoumnih položajev (Foster, 1992, str. 268-269, 287).

- **Notranji sistem sprejemanja odločitev**

V vsaki kulturi poteka sprejemanje odločitev na svojevrsten način. Podjetja sprejemajo odločitve na podlagi preteklih izkušenj, organizacijske strukture, mednarodnega informacijskega sistema ter osebnih nagnjenj (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 77). Odločitve lahko pogajalci sprejemajo individualno ali pa skupinsko.

Moran in Stripp (1991, str. 110) interni sistem odločanja delita na avtoritaren in konsenzualen. Za **avtoritaren** odločitveni sistem velja, da ne morejo odločati vsi pogajalci kot ekipa, ampak odloča posameznik, ki je ali vodja pogajalske skupine ali oseba z visokim vplivom. Vodja skupine se lahko odloči tudi brez posveta z nadrejenim, vendar ima ta pravico zavrniti njegovo odločitev. Pri **konsenzualnem** odločitvenem sistemu je proces odločanja počasnejši. Vodja pogajalske skupine mora dobiti soglasje od nadrejenih in celotne pogajalske skupine, pogajalci si pomagajo s pripomočki, kot so poročila in računalniški programi, pri končni odločitvi pa imajo lahko besedo tudi razni subjekti izven podjetja, kot so vlada, delničarji, združenja in dobavitelji.

- **Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma**

Cilj pogajanj je doseganje sporazuma, ki naj bi prinesel obojestranske koristi. To ni vedno le dobiček, ampak gre tudi za razvoj dolgoročnega poslovnega odnosa, osebno zadovoljstvo ali zavezništvo pri nadaljnjih sodelovanjih. Sporazum je lahko sklenjen v formalni ali neformalni obliki, odvisno od stopnje zaupanja.

Obstajata dve obliki sporazuma, kot je prikazano v Tabeli 5 – eksplicitna in implicitna. **Eksplicitna** že vnaprej opredeljuje vsa vprašanja, ne le vsebinska, v pisni obliki, **implicitna** pa je lahko le ustna in veže stranke predvsem zaradi kakovosti medsebojnih odnosov. V praksi večina dobrih sporazumov vsebuje tako eksplicitne kot implicitne oblike sporazumov.

Tabela 5: Vsebine in oblike zadovoljivega sporazuma

	EKSPLICITNA	IMPLICITNA
Odnos strank	- ni odvisen od identitete, - omejen je na vsebino, - je prenosljiv, - omejen je na udeležence,	- je soodvisen, - je neomejen, - je neprenosljiv, - omejen je na udeležence in njihove kulture,
Komunikacije	- omejene, - verbalne, - formalne,	- ekstenzivne, - verbalne in neverbalne, - formalne in neformalne,
Izmenjava obljub	- specifični pogoji, - natančno opredeljene obveznosti, - natančno merljive obveznosti, - neizpolnitve so jasne, - niso potrebna nadaljnja pogajanja,	- nejasni pogoji, - natančno opredeljene obveznosti, - nemerljive, ohlapne obveznosti, - neizpolnitve niso jasne, - kot se prihodnost razvija, se izvajajo prilagoditve,
Izpeljava	- prihodnost se lahko napove in upošteva, - vse se zgodi hitro, - sporazum se začne in konča jasno, - ne zahteva prihodnjega odnosa in sodelovanja,	- se ne more predvideti in vključiti v pogodbo, - je počasna, - ni ostrega začetka in jasnega konca, - potrebno je sodelovanje v prihodnje,
Obveznosti	- obveznosti do sebe, - koristi in bremena so jasno deljena, - sprejema se konflikt interesov, - prepričanje, da je sebičnost inherentna menjava, - kadar nastopijo težave, se vsak rešuje sam.	- obveznosti do obeh, - skupna bremena za skupno korist, - konflikt interesov je zatrt, - prepričanje, da je kooperacija potrebna, - če nastopijo težave, jih razrešujemo skupaj.

Vir: T. Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1995, str. 392.

3.5 Primerjava teorij različnih avtorjev

Kot že rečeno, so razlike med posameznimi kulturami raziskovali mnogi avtorji, najpomembnejši med njimi pa so zagotovo že naštetih Hofstede, Gesteland, Hall in seveda Weiss in Stripp. Vsak izmed avtorjev je kulture razdelil v posamezne skupine po različnih kriterijih. Hofstede je v svojem modelu medkulturnih razlik uporabil štiri, kasneje pa dodal še peto dimenzijo, Gesteland je kulture razdelil v štiri skupine, medtem ko je Hall uporabil samo eno dimenzijo in oblikoval dve skupini – visoko- in nizkokontekstne kulture. Weiss in Stripp sta v svojem modelu upoštevala in nadgradila ugotovitve ostalih raziskovalcev. Različne

kulture sta razdelila na podlagi štirih komponent in podrobneje razčlenila glede na 12 spremenljivk.

Prvi izmed vseh avtorjev se je raziskovanje medkulturnih razlik lotil Hofstede. Njegova raziskava med zaposlenimi podjetja IBM med leti 1967-1971 je še danes pomembno izhodišče pri novih poglobljenih študijah nacionalnih kultur. Primerjava teorij Hofstedeja, Gestelanda in Halla kaže na veliko raznovrstnost teorij, katero Weiss in Stripp v svojem modelu celovito zajemata.

Vsak izmed avtorjev je kulturne značilnosti posamezne družbe proučeval z osebnega zornega kota. Kulture so razdelili glede na različne kriterije in proučevali različne dimenzije kulture. Kulture so namreč med seboj tako zelo različne, da omogoča delitev istih kultur po različnih kriterijih. Skupno vsem avtorjem je, da so našli nekakšne povezave med različnimi kulturami in poudarili pomembnost poznavanja posameznih kultur, še posebej pri mednarodnih srečanjih. S poznavanjem lastne in tujih kultur, se namreč lahko izognemo težavam pri komuniciranju in uspešno poslovno sodelujemo.

4 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Poleg teoretičnega dela smo v okvir diplomske naloge vključili tudi empirični del. Odločili smo se za metodo globinskega intervjuja, in sicer s slovenskimi poznavalci poljskega pogajalskega sloga. S pomočjo njihovih dosedanjih izkušenj smo skušali priti do zaključkov o medkulturnih ovirah pri pogajanjih na Poljskem in prikazati vzporednice ter morebitna odstopanja od opisane teorije v prvem delu diplomske naloge.

4.1 Predstavitev uporabljene metodologije

Za raziskavo smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja v obliki globinskih intervjujev. Za to metodo smo se odločili, saj odprti tip vprašanj ne omejuje odgovorov intervjuvancev in jim daje možnost izražanja svojega mnenja, izkušenj, misli in prepričanj, hkrati pa omogoča tudi bolj poglobljeno obravnavanje raziskovalnega problema. Te lastnosti omogočajo, da lahko pogovor poteka bolj sproščeno in na ta način pridemo do poglobljenih, bolj kompleksnih in predvsem individualiziranih odgovorov.

Slabost kvalitativnih metod je, da ne moremo nikoli popolnoma zaupati v točnost pridobljenih podatkov. Tako pri sami raziskavi kot pri interpretaciji ugotovitev je prisotna subjektivnost raziskovalca. Ravno zato ne moremo biti prepričani, da bi nek drugi raziskovalec prišel do enakih rezultatov, če bi ponovil raziskavo. Da bi se izognili tem slabostim, oz. jih vsaj omilili, je pomembno, da pred izvedbo raziskave pridobimo in ocenimo že obstoječo literaturo na to

temo, izberemo najbolj primerno metodo za raziskavo in pazljivo strukturiramo in analiziramo podatke pridobljene z raziskavo (Carson, Gilmore & Perry, 2001, str. 67). Na koncu velja še posebej izpostaviti, da je najpogosteje namen uporabe globinskih intervjujev poglobljeno razumevanje raziskovalnega problema in ne pridobivanje reprezentativnih rezultatov, ki bi jih lahko posplošili na celotno populacijo (Malhotra & Birks, 2007).

4.2 Priprava in izvedba raziskave

Priprava na raziskavo se je začela s obsežnim pregledom literature in drugih sekundarnih virov, na podlagi katerih je bil oblikovan že preizkušen polstrukturiran globinski vprašalnik (glej Prilogo 6). Zaradi časovne stiske ter vprašanja veljavnosti merjenja smo uporabili vprašalnik avtorice Maje Merčon, katerega smo ustrezno priredili temi diplomske naloge (Merčon, 2010). Vprašalnik je sestavljen na osnovi kulturnih dimenzij Hofstedejeve tipologije, Hallovega koncepta visoko- in nizkokontekstnosti kulture ter na osnovi Weiss-Strippovega modela medkulturnih pogajanj. Skupno vsebuje sedemnajst vprašanj odprtega tipa, ki so razdeljena v tri sklope. Prvi del sestavlja pet vprašanj, povezanih z dosedanjimi izkušnjami s pogajanjem na poljskem trgu, o navezavi stikov s poljskimi podjetji ter o kraju in načinu poteka pogajanj. V drugem delu je devet vprašanj osredotočenih na priprave na pogajanja, posebnosti poljskega pogajalskega sloga, upoštevanje protokola, uporabo jezika na pogajanjih, pomen poznavanja njihove kulture, način komuniciranja, dojemanje časa ipd. V zadnjem, tretjem, sklopu vprašanj pa je poudarek na dinamiki nastopa slovenskih podjetij na poljskem trgu ter na nasvetih za slovenska podjetja, ki razmišljajo o širjenju poslovanja na poljski trg.

V obdobju od februarja do aprila 2011 smo opravili dva globinska intervjuja, in sicer z eno žensko in enim moškim iz dveh različnih slovenskih podjetij, ki med drugim poslujeta tudi na poljskem trgu. Zaradi velike zasedenosti intervjuvancev je samo en intervju potekal osebno, v popoldanskem času, v gostinskem lokalu Buldog v Ljubljani. Žal z drugo intervjuvanko nisva našli ustreznega termina za osebno srečanje. Tako je odgovorila na vprašanja elektronsko, kasneje pa sva odgovore dopolnili s pomočjo telefonskega pogovora. Intervju narejen osebno je bil posnet z diktafonom. Prepisa obeh intervjujev sta med prilogami, skupaj s kratkima predstavitevama sogovornikov (glej Prilogo 7), priložili pa smo tudi kratko predstavitev obeh podjetij v okviru katerih delujeta (glej Prilogo 8).

Intervjuvanca smo izbirali na podlagi v naprej jasno določenega kriterija. Iskali smo posameznike, ki že imajo izkušnje s poslovanjem na poljskem trgu, kar vključuje tudi izkušnje s poslovnimi pogajaji. Seznam slovenskih podjetij, ki izvažajo na Poljsko, smo dobili na spletni strani Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS), in sicer baze Slo Export (www.sloexport.si/). Podjetja smo sprva kontaktirali po elektronski pošti (glej Prilogo 5 in Prilogo 6), zaradi izredno slabega odziva pa nato še po telefonu. Žal precej

podjetij ni bilo pripravljenih sodelovati iz različnih razlogov. Nekateri so rekli, da gre za poslovno skrivnost, drugi, da dajejo prednost njihovim štipendistom, saj dobijo preveliko število prošelj za sodelovanje, spet tretji niso imeli časa, nekateri pa so enostavno odklonili sodelovanje brez razloga.

5 KLJUČNE UGOTOVITVE GLOBINSKIH INTERVJUJEV

Glede na to, da smo opravili le dva intervjuja, ne moremo posploševati na podlagi odgovorov intervjuvancev, lahko pa jih uporabimo kot nekakšne smernice za posameznike in podjetja, ki si želijo vstopiti na poljski poslovni trg in čim bolj uspešno poslovati.

5.1 Ugotovitve in analiza odgovorov

Na podlagi opravljenih intervjujev s predstavnico podjetja Eta, živilska industrija, d. d., in predstavnikom podjetja ABB, d. o. o. ter Gestelandovim povzetkom lastnosti poljskih pogajalcev (glej Prilogo 4) v nadaljevanju povzemamo glavne značilnosti in razlike med poljskim ter slovenskim pogajalskim slogom.

- **Navezovanje stikov**

Na vprašanje, kako so vzpostavili stik s poljskimi podjetji, sta bila odgovora sogovornikov različna. V podjetju Eta so stike navezali preko posrednika, ki je videl priložnost distribucije Etinih izdelkov na poljskem trgu. Tako so se prva pogajanja začela leta 2007. V podjetju ABB poslujejo na poljskem trgu že od leta 1988, odkar obstaja podjetje ABB v Sloveniji. Drugače pa je ABB koncern, katerega začetki segajo v leto 1883, tako da sogovornik ni prepričan, kako so prvotno navezali stik s poljskimi partnerji.

- **Mesto pogajanj**

V podjetju Eta so pogajanja na začetku potekala samo preko posrednikov, kasneje so se srečevali s Poljaki v tujini na sejnih, na koncu pa so bili vabljeni v Varšavo. Danes pogajanja potekajo tako na Poljskem kot v Sloveniji, odvisno od situacije. Podjetje ABB Poljske pogajalce po navadi sprejme v Sloveniji. To se zgodi vsakič, ko dostavijo naročene izdelke v Ljubljano. Po pregledu dostavljenega pridejo tudi do idej za nove tehnične rešitve, o čemer se pogovorijo na nadaljnjih sestankih oz. pogajanjih.

- **Poznavanje »pravih« ljudi**

Kar se tiče poznavanja vplivnih ljudi, so izkušnje mojih sogovornikov ponovno različne. Ga. Resnik (Eta, živilska industrija, d. d.) pravi, da je po njenih izkušnjah poznavanje »pravih« ljudi bistveno. Pravi: »Lahko na napačna vrata trkaš 20 x brez uspeha, lahko pa na prava samo enkrat.« Njena izjava potrjuje raziskave Gestelanda (glej Prilogo 4), ki

pravi, da na Poljskem zelo pripomore k uspešnejšemu pogajanju poznavanje »pravih« ljudi. Izkušnje g. Tojnka (Podjetje ABB) pa so drugačne. On meni, da predvsem veliko pripomore dober prvi vtis, saj na ta način morda kdaj »skočiš mimo vrste«, drugače pa znotraj koncerna ABB obstaja hierarhija in določena pravila glede pogajanj, ki pomenijo več kot poznanstvo.

- **Priprave na pogajanja**

Tu so izkušnje sogovornikov ponovno različne. G. Tojnko (Podjetje ABB) trdi, da smo si Slovenci in Poljaki zelo podobni in da kulturnih razlik ni. Pred prvim pogajanjem v neki državi seveda preveri, kakšno je stanje v tej državi, vendar pa veljajo nekakšna splošna pravila, katera sam upošteva. Npr. stereotipi o Balkancih, Špancih, severnjakih itd., za katere pravi, da zadostujejo. Predvsem se pozanima o stanju tovarne, katero predstavlja pogajalec, nato pa pripravi cilje, katere želi doseči s pogajanjem, in zgornjo oz. spodnjo mejo, do katere je pripravljen iti pri pogajanjih. Ga. Resnik (Eta, živilska industrija, d. d.) pa nasprotno pravi, da je v njihovem podjetju zelo pomembno, da se na pogajanje pripravi tudi z vidika poznavanja kulturnih razlik nasprotnika, saj so le-te zelo pomembne za uspeh oz. neuspeh pogajanj. Enako kot prejšnji sogovornik pa pred pogajanjem razmisli o ciljih, ambicijah in določi strategijo pogajanja. Del priprav je tudi, da naredi nekakšen pregled preteklega dela in rezultatov preteklih pogajanj.

- **Obdarovanje**

Glede na izkušnje mojih sogovornikov, Poljaki pričakujejo manjša darila in predvsem dobro pogostitev, hkrati pa tudi sami poskrbijo za to na koncu uspešnih pogajanj na Poljskem. Ga. Resnik (Eta, živilska industrija, d. d.) pravi: »Na neki točki sodelovanja lahko prideš do zidu, katerega ne moreš prebiti, poslovanje začne stagnirati ali celo upadati. Po informacijah, ki smo jih uspeli zbrati, bi morda zid lahko prebili, če bi bil bolj fleksibilen glede »obdarovanja«. Podkupovanje pri Poljaki pa, po izkušnjah obeh sogovornikov, ni sprejemljivo, zato tega niti ne poskušajo. Gesteland (2002) v svojem opisu Poljakov (glej Prilogo 4) pravi, da so primerna darila predvsem viski, konjak, steklenica kakovostnega vina, cigarete, za ženske pa čokolada, parfum ali liho število rož, vendar ne vrtnic ali krizantem, saj te uporabljajo na zmenkih in porokah. G. Tojnko (Podjetje ABB) je omenil, da so ob neki priložnosti po uspešnih pogajanjih od poljskih pogajalcev prejeli meče za odpiranje steklenic.

- **Vloga hotenj posameznikov**

Tukaj se oba sogovornika strinjata, da poljski pogajalci sprejemajo odločitve največkrat individualno in gledajo predvsem na lastno korist. Kot smo že omenili, je za individualistične usmeritve značilno, da posameznik deluje v lastnem interesu in ne interesu celotne skupine. Vendar pa kot pravi g. Tojnko (Podjetje ABB): »Načeloma mi energetiki gledamo na širše dobro ampak seveda pa gleda vsak tudi na svoje dobro [...] Z

odločitvijo pa je tako, da se odloči posameznik ampak je odvisno koga imaš nasproti. Če je predstavnik tovarne, potem se odloči brez posvetovanja, če pa imaš nasproti nekoga, ki je na nižjem nivoju, pa se mora znotraj hiše posvetovati. Kot sem že rekel, ti morajo vedno nadrejeni odobriti meje, se pravi do kje lahko greš.«

- **Protokol**

Za Poljake, po izkušnjah sogovornikov, protokol ni ravno pomemben, oz. srečanja potekajo pol formalno. Sicer se srečanje vedno začne z rokovanjem, izmenjavo vizitk, vendar pa začnejo druženje s kakšnimi lahкими temami, nato pa postopoma preidejo na pogajanja. Kar se tiče protokola velja, da je za Poljake pomembna predvsem dobra pogostitev in glede tega tudi izrazijo svoje želje ter pričakujejo, da bodo upoštevane. Ga. Resnik (Eta, živilska industrija, d. d.) pravi, da so dokaj pomembna tudi darila. Gesteland (2002) je v svoji raziskavi prišel do zaključka, da so Poljaki direkten narod, ki pa zna tudi ovinkariti. So formalni, kar se izraža tudi v njihovem načinu oblačenja, pozdravljanja ipd.

- **Kompleksnost jezika**

Kar se tiče načina izražanja poljskih pogajalcev, je eden izmed sogovornikov izrazil mnenje, da so ti zelo eksplicitni, izražajo se jasno in nedvoumno, kar pričakujejo tudi od osebe na drugi strani pogajalske mize. Ga. Resnik (Eta, živilska industrija, d. d.) pa se je izrazila tako: »Težko razberem, kaj se jim plete po glavi. Njihova mimika malo pove, če pa kaj pove, ni nujno, da pove tisto, kar si dejansko mislijo.« Iz tega lahko sklepamo, da znajo biti poljski pogajalci skrivnostni in na ta način želijo zvesti nasprotnika.

Kar se tiče poteka pogajanj v obeh podjetjih pogajanja s Poljaki potekajo v angleščini. V podjetju Eta žal nihče ne zna poljsko, v podjetju ABB pa tako določa protokol. Tudi če se pogajajo s podjetjem izven koncerna, ti priskrbijo pogajalca, ki govori angleško. Vendar pa ga. Resnik iz podjetja Eta meni, da bi poznavanje poljskega jezika zagotovo pripomoglo k uspešnejšemu poslovanju in Eta bi bila glavni dobavitelj. Oba sogovornika se strinjata, da je pomembno, da so pri pogajanjih s Poljaki eksplicitni, da se jasno izražajo.

Iz teh odgovorov lahko pridemo do zaključka, da je poljska kultura, tako kot slovenska, nizkokontekstna.

- **Upoštevanje časa**

Izkušnje sogovornikov so različne. Ga. Resnik (Eta, živilska industrija, d. d.) pravi, da je odnos Poljakov do časa bolj monokron, saj so točni, ne zavlačujejo in ne odlagajo tematike. Lotijo se bistva. Izkušnje v podjetju ABB so drugačne. Tu je izražena slovanska kultura, saj naj bi bil za Poljake pomemben predvsem končen rezultat, ne pa, kako smo do njega prišli. Tako so med pogajanja velikokrat tudi krajše prekinitve, vendar na koncu so vedno vidni rezultati - sprejet dogovor. Kot pravi g. Tojnko (Podjetje ABB): »Pri

pogajanjih je vedno tako, da ko je posel je posel, ko je druženje pa je druženje. Ločimo te dve zadevi.«

- **Notranji sistem sprejemanja odločitev**

V podjetju Eta se včasih na nasprotnikovi strani pogaja posameznikov, včasih skupina oseb. V primeru, ko se pogajajo v skupini, se vedno ve, kdo je nadrejeni, vendar pa nikoli izrecno ne povedo, kdo je vodja skupine, saj se ne predstavljajo s titulami. To udeleženci enostavno zaznajo po nekakšnem »6. čutu«. V podjetju ABB pa se po navadi vedno pogajajo posamezniki. To je ali direktor ali pa vodja projekta, ki pa se pred sklepom dogovora vedno posvetuje s svojim nadrejenim. Se pravi, da lahko rečemo, da je poljski notranji sistem odločanja bolj avtoritarne oblike, saj končne odločitve sprejemajo osebe na (naj)višjih položajih.

- **Prijetne in neprijetne izkušnje**

Moja sogovornika sta pod prijetne izkušnje navedla, da so Poljaki karakterno dokaj podobni Slovencem, niso preveč vsiljivi, prav tako niso pretirano zaprti. Znajo ločit posel in druženje in se držijo dogovora. G. Tojnko (Podjetje ABB) je še mnenja, da so si vsi pogajalci isti v eni stvari: »Vsak hoče iztržiti največ, [...] Vedno poskušajo za čim višjo ceno ponuditi čim cenejšo oz. slabšo tehnično rešitev.«

Kot glavna negativna lastnost je bila omenjena ta, da radi preizkušajo pozornost slovenskih pogajalcev, v smislu, da dobavijo manjšo količino proizvodov, kot dogovorjeno, in čakajo, če bo kdo opazil. Še ena izmed negativnih lastnosti je ta, da je iz njihovih obrazov in mimike težko razbrati njihovo razmišljanje in stališče med potekom pogajanj. Med samim pogajanjem ne izrazijo nestrinjanja. To naredijo šele po zaključenem pogajanju in sporočijo svoje mnenje po telefonu ali elektronski pošti, tako da nadaljnja pogajanja potekajo po tej poti. To zelo oteži zadeve za slovenske pogajalce.

5.2 Priporočila za pogajanja s Poljsko

Če pomislimo, da je Poljska edina država v EU, ki je v času recesije leta 2008, 2009 in 2010 ohranila pozitivno gospodarsko rast in da je država v razvoju, potem je poljsko tržišče zagotovo privlačno za investicije tujih podjetij, tudi slovenskih. Sogovornica ga. Resnik (Eta, živilska industrija, d. d.) je v intervjuju omenila, da si v Eti prizadevajo, da bi »[...] poljski trg postal eden od strateških trgov Ete, saj obstaja primerna baza kupcev, poleg tega so Poljaki naklonjeni tujim izdelkom in tujim okusom«. Če vzamemo to v obzir, je Poljska resnično primeren trg za nove naložbe slovenskih podjetij, ki si želijo mednarodnega sodelovanja, saj je še dovolj maneverskega prostora za nove, inovativne izdelke in storitve, ki jih bi radi ponudili širšemu spektru kupcev. Priložnosti obstajajo predvsem na področju obnovljivih energijskih virov (ravnanje z odpadki, spremljanje kakovosti zraka), investiranja v

okoljevarstveno tehnologijo, vetrno energijo in na področju biomas. Prav tako pa trenutno na poljskem trgu obstaja velika priložnost za gradbena podjetja, saj bo poljsko Ministrstvo za infrastrukturo v letih 2011-2013 namenilo skoraj 20 milijonov evrov sredstev za vzpostavitev infrastrukturnega, predvsem cestnega omrežja (Izvozno okno, 2011).

Mesto poteka pogajanj je glede na ugotovitve relativno irelevantno. Vendar pa, ko jih gostimo v Sloveniji, jim veliko pomeni, da si med ali po opravljenih poslovnih obveznostih vzamemo čas tudi za kosilo oz. večerjo, kjer je ozračje malo bolj sproščeno in so teme pogovora manj poslovne. Vzpostavitev odnosa tudi zunaj poslovnega razmerja je tako zelo pomembna. Poljaki so veseli, če jim povemo tudi kaj o zgodovini Slovenije, jim razkažemo mesto, kjer jih gostimo, predstavimo tradicionalno slovensko hrano in pijačo in podobno. Zagotovo bi bili veseli kakšnega manjšega darila, ki predstavlja Slovenijo. Steklenica kakovostnega slovenskega vina, idrijska čipka, orehova potica, prekmurska gibanica in podobno, to so vse majhna a lepa darila, ki nam pomagajo predstaviti Slovenijo še v lepši luči in na ta način tudi pokažemo Poljakom, da spoštujemo svojo državo in zgodovino, s tem pa tudi njih. Vendar ne smemo pretiravati, saj je za Poljake podkupovanje nesprejemljivo in jih s tem lahko užalimo, zgubimo njihovo spoštovanje in zaupanje, kar pa je predpogoj za uspešno poslovanje.

Poljski pogajalci se pogajajo v skupinah ali pa posamezniki, odvisno od podjetja. Pri sprejemanju odločitev je prav tako odvisno od posameznega podjetja, a iz izkušenj sogovornikov se odločitve sprejemajo na višji ravni hierarhične lestvice podjetja, kar nakazuje na relativno hierarhično organizacijsko strukturo v poljskih podjetjih in velik odmik moči. Pred vsakim pogajanjem se določijo meje, do katerih pogajalec lahko gre, in teh ne sme preseči. Tako posameznik ali skupina pogajalcev upošteva navodila nadrejenih, še vedno pa gleda tudi na svoje dobro, kar potrjuje Hofstedejevo ugotovitev za Poljsko, da je tam poudarjen individualizem. To je pomembno vzeti v obzir pri pogajanjih s Poljaki. Dobro je, da se pred vsakim pogajanjem pripravimo, si tudi sami postavimo meje in zastavimo cilje, katere želimo doseči.

Glede na to, da smo si s Poljaki, po mnenju nekaterih sogovornikov, zelo podobni, pri vstopu na poljski trg ne bi smeli imeti večjih težav. Kot pravi g. Tojnko (Podjetje ABB): »Načeloma ne bi smelo bit ovir, če imaš dobro idejo.« Slovenci zagotovo imamo dovolj zanimivih idej, katere na tako majhnem trgu, kot je slovenski, težje zaživijo kot bi lahko npr. na poljskem. Le-ta je namreč večji, z večjim obsegom kupcev, kar tudi pomeni, da je raznolikost potreb in želja večja. Vstop na poljski trg pa je lahko olajšan tudi, če poznamo prave, vplivne ljudi, ki nam lahko predstavijo osebe, koristne za naš posel na novem trgu.

Zagotovo pomaga, če se pred začetkom poslovanja poučimo o zgodovini države, v katero želimo vstopiti. To prav tako velja za Poljsko, katere zgodovina je bogata, polna pomembnih pa tudi bolečih dogodkov. Vera predstavlja pomemben del poljske kulture, zato so Poljaki še posebej ponosni na papeža Janeza Pavla II., ki je bil rojen na jugu Poljske. Tudi druga

svetovna vojna in holokavst sta pustila velik pečat v zgodovini poljskega naroda. To je zagotovo potrebno vzeti v obzir pri poslovanju s Poljaki, saj je poljski narod zelo ponosen na svojo preteklost in jo radi poudarjajo, ponosni so na sedanost, vero ter jezik. Od nas pričakujejo, da bomo to upoštevali in jim na ta način izkazali spoštovanje. Kot je tudi Gesteland poudaril v svoji teoriji, če posle sklepata narod, ki je bolj usmerjen v kupčijo, in narod, za katerega so pomembni dobri odnosi, bo težko sklenili posel. Pomembno je, da poznamo svojega nasprotnika, da se pripravimo nanj, ga poskušamo čim bolj spoznati, se zblížati z njim in si s tem povečati možnost čim uspešnejšega poslovnega sodelovanja.

Glede dojemanja časa poljskih pogajalcev je odvisno od posameznika. Nekateri se lotijo pogajanj takoj, brez zavlačevanja, brez nepotrebnega izgubljanja časa. V tem primeru je priporočljivo, da se tudi sami držimo tega pravila. Smo točni, ne zamujamo, pričnemo pogajanja in vmes ne spreminjamo teme. Šele, ko končamo pogajanja, ko pridemo do sporazuma, je primerno, da se pogovorimo tudi o kakšnih manj poslovnih temah. Spet drugi poljski pogajalci pa radi pred začetkom dejanskih pogajanj še malo poklepetajo, tudi med pogajanjem naredijo kakšen krajši odmor. V tem primeru je dobro, da sami poskrbimo, da pogajanja potekajo v bolj sproščenem ozračju, sami predlagamo krajši odmor in po uspešnem zaključku pogajanj peljemo poslovne partnerje na pogostitev.

Pogajanja, po naših ugotovitvah, večinoma potekajo v angleškem jeziku. Poljaki uporabijo prevajalca, če sami ne znajo angleško. So pa zelo veseli, če znamo poljsko ali vsaj kakšno besedo, npr. dober dan ali kako ste. Glede na Hallov koncept kontekstnosti kulture, sta si Slovenija in Poljska podobni. Obe veljata za relativno nizkokontekstni kulturi, ki ne uporabljata veliko miselnih zvez, se izražata direktno in eksplicitno ter predvsem z besedami. To je zagotovo prednost Slovencev pri pogajanju s Poljsko. Tako med pogajanjem ne pride do zmede in nesporazumov. Vendar pa hkrati ne smemo takoj vsega izdati, odkriti naših namenov, misli in ciljev. Nasprotnika moramo pustiti ugibati, da ne ve, kaj točno razmišljamo. Zavedati se moramo tudi svoje mimike, kontrolirati ton in barvo našega glasu. Le tako se bodo Poljaki do konca trudili in se spraševali, kaj točno si mislimo o njihovih predlogih. Če jih bo skrbelo, da smo morda nezainteresirani za njihovo ponudbo, bodo prej ponudili še kakšno boljšo rešitev kot na samem začetku pogajanj.

Čeprav naj bi si bili Slovenija in Poljska precej podobni, pa nas to ne sme zavesti in se moramo zavedati, da vseeno obstajajo razlike. Kot smo omenili v poglavju 3.1 je Hofstede oblikoval model, s pomočjo katerega je poskušal razložiti razlike med kulturami. Na podlagi njegovega izračuna sta si Slovenija in Poljska podobni predvsem v dveh lastnostih. Za obe državi je značilno, da znotraj organizacij ni pretiranih razlik v moči med zaposlenimi in da vlada dokaj veliko izogibanje tveganju. Po drugi strani pa za Slovenijo velja, da je usmerjena v kolektivizem, se pravi Slovenci bolj gledamo na skupno dobro, nasprotno pa Poljaki dajejo prednost interesom posameznikov. Druga razlika pa je stopnja moškosti oz. ženskosti. V Sloveniji prevladujejo ženske vrednote, se pravi medosebni odnosi, solidarnost, sočutje,

družina, skrb do okolja, kakovost življenja. V poljski družbi pa so pomembnejši kariera, status, denar, ugled, moč in dosežki.

Pri pripravi na poslovna pogajanja s poljskimi pogajalci je koristno, če upoštevamo štiri faze poslovnih pogajanj. Najprej se je potrebno pripraviti na pogajanja, tako da si določimo manj in bolj pomembne cilje, ki jih želimo doseči, izberemo pogajalsko strategijo, zberemo čim več informacij o predmetu pogajanj in našem nasprotniku. Kot že rečeno, se pred pričetkom pozanimamo o preteklem in trenutnem dogajanju na poljskem trgu, politiki, pozanimamo se o kulturi, običajih in zgodovini poljskega naroda. Prav tako je koristno in skoraj obvezno, da se pozanimamo o podjetju, s katerim se bomo pogajali, če pa je možno, tudi o osebah, ki se bodo udeležile pogajanja. Določimo cilje, katere želimo doseči, meje, katerih ne želimo prestopiti. Na podlagi vseh teh informacij nato izberemo skupino ljudi, ki se bo pogajala na naši strani in se nam zdi najbolj primerna. Izbor pravih oseb je pomemben, saj smo si ljudje različni in tudi način pogajanj se razlikuje od osebe do osebe. Določimo tudi kraj in čas pogajanj ter lahko organiziramo tudi dogajanje po pogajanjih – kosilo, večerja. Druga faza je pričetek pogajanj, dejanski proces iskanja možnih rešitev. Kot že omenjeno, je tu pomembno, da se ne izdamo takoj na začetku in odkrijemo naše cilje. Sledi faza sklepanja kompromisov z nasprotniki in zadnja faza je zaključek pogajanj. Če smo uspešni, se lahko pogajanja končajo s sprejetim sporazumom, manj uspešna pogajanja pa se končajo tudi brez konkretnega dogovora.

Kot vsakdo imajo tudi Poljaki prijetne in manj prijetne, pozitivne in negativne lastnosti. Kot pravi ga. Resnik (Eta, živilska industrija, d. d.): »Bistvena je izbira dobrega partnerja [...]«, kar pa seveda ni lahko in imeti je treba dobro poslovno idejo. To sta bistvena pogoja za uspeh. Potrebno pa se je tudi poučiti o novem trgu, si ga večkrat ogledati, ga čim bolje spoznati, šele nato lahko vstopimo vanj. Pomaga tudi, če poznamo prave ljudi, ki nas vpeljejo na novi trg, znanje poljskega jezika, uglajenost v odnosih in spoštovanje do poslovnega partnerja. Ko pa smo enkrat uspešno vstopili na poljski trg, ne smemo pozabiti nekaj tudi podariti nazaj skupnosti. Kot pravi g. Tojnko (Podjetje ABB): »[...]podjetje, ki nekje zgradi elektrarno, naj bi na nek način vrnila družbi nekaj, se ji oddolžilo ... npr. popraviš šolo, narediš igrišče za otroke ali kaj podobnega [...]– na ta način vrneš del zaslužka, na dolgi rok vzbudiš neke vrste zaupanje v družbi.«

SKLEP

V skladu s prvotno določenimi cilji diplomskega dela, smo skozi izdelavo in sestavo le-tega imeli namen na najboljši način povzeti glavne značilnosti medkulturnih pogajanj. V empiričnem delu diplomske naloge smo to poskusili prikazati tudi na konkretnem primeru takšnega načina sodelovanja med Slovenijo in Poljsko. Skozi že omenjene metode in tehnike raziskovanja ter sledečo analizo smo ugotavljali, kako se teorija kaže v praksi, na kakšen

način se izkušnje podjetij Eta, živilska industrija, d. d., in ABB, d. o. o., zrcalijo v temeljnih opredelitvah medkulturnih pogajanj po Hofstedeu, Gestelandu, Hallu in Weiss-Strippu.

Vsekakor v poslovnih pogajanjih teh dveh kultur obstajajo tako podobnosti kot razlike. Kot kažejo rezultati opravljene analize, sta si slovenska in poljska kultura zelo podobni, kar je lahko prednost ali pa tudi slabost. To je natančneje opredeljeno s konceptom t. i. nizke psihološke oz. medkulturne razdalje, pri čemer je fenomen psihološka razdalja prvi uporabil Beckerman leta 1956, koncept pa sta leta 1975 prva opredelila Johanson & Wiedersheim-Paul (Dow & Ferencikova, 2010). Sicer obstajajo tudi razlike med slovensko in poljsko kulturo, vendar zagotovo prevladujejo podobnosti. Za oba naroda je značilno, da uporabljata malo miselnih zvez in se izražata zelo eksplicitno in direktno, podobno doživljata čas pogajanj, saj se držita določenih omejitev in dogovorov, vendar manjše prekinitve med sestanki niso problem. Končne odločitve pri pogajanjih se vedno sprejemajo na najvišjih položajih, oz. že pred pogajanjem nadrejeni odredi mejo. Med drugim za oba naroda velja, da v poslovnih pogajanjih nista pretirano zaprta niti vsiljiva, kot velja za večino narodov pa seveda na pogajanjih želita iztržiti čim več, kar je tudi bistvo poslovnih pogajanj. Morda je glavna razlika ta, da je v Sloveniji precej pomembno, če poznaš »prave« ljudi, kar pa za poljsko kulturo ne velja.

Kot že rečeno, je za uspešno poslovanje na trgu, kjer se prepleta več različnih kultur, ter za učinkovita pogajanja, ki vodijo v zadovoljstvo vseh vpletenih subjektov, nujno potrebno upoštevati lastnosti in posebnosti ene in druge kulture ter jih hkrati spretno povezovati v konstruktiven zaključek. Pri tem se izkazujeta tako lastna subjektivnost vseh vpletenih kot tudi dozorelost posameznih pogajalcev, kar na koncu reflektira v dobrih poslovnih rezultatih. Glede na to, da je vsako pogajanje začetek razčlenjevanja nestrinjanj in odprtih vprašanj med vpletenimi stranmi, je ključno zavedati se, da je ubrana kombinacija medkulturnega dialoga in spoštovanja pot k uspehu. Predvsem tudi za to, ker so pogajanja sredstvo za doseg cilja, ne pa sam namen poslovanja, za kar so potrebne ostale kvalitete in znanja, ki jih združuje kompleksnost fenomena sodobnega poslovanja in podjetništva. Ravno prepletenost in premreženost današnjega sveta, ki se izkazuje na vsakem koraku, medkulturnost postavlja v osnovo in bit človeške komunikacije in dialoga, tudi na področju poslovnih pogajanj. Uspeh bo zagotovljen s pravo mero ohranjanja lastne integritete in hkrati dovzetnosti ter pripravljenosti za sprejemanje novih pristopov in vključevanja prvin drugih kultur, s čimer lahko vpletene strani rastejo tako na poslovni ravni, kot tudi pridobijo bogate osebne izkušnje.

LITERATURA IN VIRI

1. Baguley, P. (1994). *Effective communication for modern business*. London: McGraw – Book Company Europe.
2. Beckerman, W. (1956). *Distance and the pattern of inter-European trade*. The Review of Economics and Statistics, 38(1), str. 31–40.
3. Benson, J., Kennedy, G., & McMillan, J., (1990). *Managing negotiations*. London: Hutchinson Business Books.
4. Blagovna menjava med Slovenijo in Poljsko (b.l.) v *Izvozno okno*. Najdeno 23. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Poljska/Statisticni_indikatorji/2013-2010_4171.aspx
5. Blagovna menjava med Slovenijo in Poljsko (b.l.) v *Veleposlaništvo Republike Poljske v Ljubljani*. Najdeno 23. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.lublana.polemb.net/?document=142>
6. Blagovna menjava med Slovenijo in Poljsko (b.l.) v *Veleposlaništvo Republike Slovenije Varšava*. Najdeno 23. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://varsava.veleposlanistvo.si/index.php?id=2874>
7. Buckley, P. J., & Lessard, D. R (2005) *Regaining the edge for International Business Research*. Journal of International Business Studies, Vol. 36, No. 6, str. 595-599.
8. Carson, D., Gilmore, A., & Perry, C. (2001). *Qualitative Marketing Research*. London: Sage Publications Ltd.
9. Dahl, R. (2003). *The democracy sourcebook*. London: MIT. 556 str.
10. Dow, D., & Ferencikova, S. (2010). More than just national cultural distance: Testing new distance scales on FDI in Slovakia. *International Business Review* 19, str. 46–58.
11. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Fink, I., & Stare Draginc, A. (2001). *Koncepti in veščine komuniciranja*. Novo mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola.
13. Foster, D. A. (1992). *Bargaining Across Borders*. New York: McGraw-Hill, Inc. 326 str.
14. Gesteland, R. R. (2002). *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, sourcing and Managing Across Cultures*. (3rd ed.). Denmark: Copenhagen Business School Press.
15. Gole, N. (2010, 10. december). *Poljska, edina država z gospodarsko rastjo v EU*. Najdeno 18. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/132297>
16. Hall, E. T. (1960). *The silent language*. Greenwich, Conn.: Fawcett Publications.
17. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. (2nd ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.
18. Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.

19. Hollensen, S. (2004). *Global marketing; A decision-oriented approach*. (3rd ed.). Harlow: Prentice Hall Europe 1998.
20. Hollensen, S. (b.l.). *Global marketing; A market-responsive approach*. Harlow: Prentice Hall Europe 1998.
21. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
23. Hrastelj, T., & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Izvozno okno (2010, september). *Pomembnejši sporazumi (vir: IUS-INFO Register predpisov RS)*. Najdeno 21. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Poljska/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4180.aspx
25. Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975, October). *The internationalization of the firm: Four Swedish cases*. Journal of Management Studies, 12, str. 305–322.
26. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. (2. dopolnjena izd.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*, (1. izd.) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Keegan, W. J., & Schlegelmilch, B. (2001). *Global Marketing Management*. London: Pearson Education Limited.
30. Ključni socio-ekonomski kazalci Poljske (2010) v Izvozno okno. Najdeno 28. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Poljska/Predstavitev_drzave_4257.aspx
31. Kovač, J. (2004). *Poslovna pogajanja kot del nabavnega postopka: Primer podjetja Gorenje d.d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. New York: Meridian Books.
33. Le Poole, S., (1995). *Never take no for an answer. A guide to successful negotiation*. London: Kogan page.
34. Lewicki, R. J., Litterer, J. A., & Minton, J. W. (1994). *Negotiation*, 2nd edition. Burr Ridge: Richard D. Irwin Inc.
35. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T., (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
36. Makovec Brenčič, M., & Rašković, M. (2009, december) Prosojnice predavanj: Tehnike in oblike mednarodnega poslovanja. *Kultura in mednarodno poslovanje*. Najdeno 27.

- julija 2010 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/.../Pmp_kultura_9predavanje.ppt
37. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 38. Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach*. Harlow (Essex): Pearson Education.
 39. Markič, P., Strniša, M., & Tavčar, R. (1994). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 40. Merčon, M. (2010). *Značilnosti japonskega in kitajskega pogajalskega sloga: Izkušnje slovenskih podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 41. Moran, T. R., & Stripp, G. W. (1991). *Dynamic of succesful international business negotiations*. Huston: Gulf Publishing Company.
 42. Možina, S., Tavčar, M., & Knežević, A. N. (1998). *Poslovno komuniciranje*, (2. natis) Maribor: Založba Obzorja.
 43. Pomembnejši bilateralni sporazumi med Slovenijo in Poljsko (2010) v *Izvozno okno*. Najdeno 28. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Poljska/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4180.aspx
 44. Popovič, P. (2002). *Pogajanja v mednarodnem trženju – vpliv kulturoloških dejavnikov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 45. *Predstavitev podjetja Družba ABB Inženiring d.o.o.* Najdeno 17. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.abb.com/>
 46. *Predstavitev podjetja Eta, živilska industrija, d.d.* Najdeno 25. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.eta-kamnik.si/>
 47. Poljska (b.l.) v *PAIiIZ*. Najdeno 17. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.paiz.gov.pl/poland_in_figures
 48. Poljska (b.l.) v *Wikipedia*. Najdeno 17. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Poland>
 49. Slovenski izvoz iz Poljsko v letu 2009 (b.l.) v *Izvozno okno*. Najdeno 18. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Poljska/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4180.aspx
 50. Slovenski izvoz na Poljsko v letu 2009 (b.l.) v *Izvozno okno*. Najdeno 18. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Poljska/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4180.aspx
 51. Šimac, I. (2001, 13. december). Taktiziranje pri poslovnih pogajanjih. *Finance.si*. Najdeno 21. septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/14992/Taktiziranje-pri-poslovnih-pogajanjih>
 52. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
 53. Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.

54. Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business*. London : Economist Books.
55. Tylor, E. B., Sir (1920). *Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. London: Routledge/Thoemmes.
56. Usunier, J. C., & Ghauri, P. (1996). *International business negotiations* (1st ed.). Oxford: Elsevier Science Ltd.
57. Usunier, J. C., & Lee, J.A. (2005). *Marketing across cultures* (4th ed.). Pearson Education Limited.
58. *Veleposlaništvo Republike Poljske v Ljubljani*. Najdeno 28. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.lublana.polemb.net/?document=142>
59. Verbinc, F. (1979). *Slovar tujk* (6. izd.). Ljubljana: Cankarjeva založba.
60. Weele, A. V. (1998). *Nabavni management: analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
61. Weiss, S. E., & Stripp, W. (1985). *Negotiating with Foreign Business Persons: An Introduction for Americans with Propositions on Six Cultures*. In Niemeier, S., Campbell, C. P., & Dirven, R. Eds. *The cultural context in business communication*. Vol. 1998 (pp.51–118). Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.

- PRILOGE -

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predstavitev Poljske.....	1
Priloga 2: Ključni socio-ekonomski kazalci Poljske.....	1
Priloga 3: Blagovna menjava med Slovenijo in Poljsko	3
Priloga 4: Lastnosti poljskih pogajalcev - povzeto po Gestelandu	5
Priloga 5: Nagovor, poslan v podjetja pred izvedbo globinskega intervjuja	6
Priloga 6: Vprašalnik.....	7
Priloga 7: Predstavitev sogovornikov in prepisi intervjujev	9
Priloga 8: Predstavitev intervjuvanih podjetij	16
Priloga 9: Pomembnejši bilateralni sporazumi med Slovenijo in Poljsko	21

KAZALO TABEL

Tabela 1: Statistični gospodarski kazalci za Poljsko v obdobju 2005-2012	2
Tabela 2: Blagovna menjava med Slovenijo in Poljsko 2001 – 2010.....	3
Tabela 3: Slovenski izvoz na Poljsko v letu 2009 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)	4
Tabela 4: Slovenski uvoz iz Poljske v letu 2009 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)	5
Tabela 5: Opis trgov, na katerih posluje podjetje Eta, živilska industrija, d.d.....	18
Tabela 6: Finančni podatki podjetja Eta, živilska industrija, d.d., v letih 2007-2009.....	19
Tabela 7: Finančni podatki podjetja ABB d.o.o. (celotni koncern). za leti 2009 in 2010.....	21

Priloga 1: Predstavitev Poljske

Poljska je srednjeevropska obmorska država in leži v samem srcu celine. Poljska danes predstavlja transportno središče med severom in jugom ter vzhodom in zahodom Evrope. S svojimi 312.683 km² površine in 38 milijoni prebivalcev je 9. največja država v Evropi in 6. najbolj poseljena med članicami Evropske unije. Meji na Nemčijo na zahodu, Ukrajino in Belorusijo na vzhodu, Slovaško in Češko na jugu na severu pa na Litvo, Rusijo ter Baltsko morje. Razdeljena je na 16 provinc ali vojvodstev (polj. *województwo*), ki se naprej delijo na 314 okrožij (polj. *powiats*) in 2.478 komun (polj. *gminas*). Glavno mesto je Varšava, ki leži v provinci »Mazowieckie« in je z 1.716.855 prebivalci na 8. mestu v Evropi (Poljska, 2011).

Poljska je ena izmed etnično najbolj homogenih držav v Evropi, saj se kar 96,74 % prebivalcev izreka za Poljake, le 1,23 % prebivalcev se pripisuje drugim narodnostim, ostala 2 % pa sta neopredeljena. Uradne narodne manjšine so Armenci, Belorusi, Čehi, Judi, Litovci, Nemci, Rusi, Slovaki in Ukrajinci. Velika večina Poljakov je rimsko-katoliške veroizpovedi, 75 % prebivalstva je aktivnih katoličanov, preostali verniki pa pripadajo judovski, pravoslavni in protestantski manjšini. Uradni jezik je poljščina, v poslovnem svetu pa se velikokrat uporablja tudi angleščina in nemščina (Izvozno okno, 2011; Poljska, 2011).

Priloga 2: Ključni socio-ekonomski kazalci Poljske

Poljska je v 90. letih začela s hitrim procesom liberalizacije gospodarstva in danes velja za eno najbolj uspešnih tranzicijskih držav. Leta 1999 se je vključila v zvezo NATO, od 1. maja 2004 pa je tudi polnopravna članica Evropske Unije. To ji omogočilo dostop do EU strukturnih skladov in s tem je gospodarstvo doživljalo razcvet. Povečali sta se zasebna potrošnja in investicije v gospodarstvo (Gole, 2010; Izvozno okno, 2010).

Bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) Poljske se je v obdobju 2006-2009 v povprečju zvišal za 5 % letno. Ta trend se je ohranil vse do recesije v obdobju 2008-2009, ko se je BDP zvišal za samo 1,8 %. Poljski BDP naj bi bil sicer še vedno pod povprečjem EU, vendar pa je bila Poljska v času recesije edina država v EU, ki ji je uspela ohraniti pozitivno rast. Za obdobje 2010-2012 je Economist Intelligence Unit (v nadaljevanju EIU) napovedala v povprečju 3 % letno rast BDP, saj pričakujejo, da se bo povečala zasebna potrošnja. Ta naj bi bila najnižja v letu 2010, ko naj bi znašala 1,6 %, vendar pa pričakujejo rast zasebne potrošnje in leta 2013 naj bi znašala 3 % letne rasti.

Tabela 1: Statistični gospodarski kazalci za Poljsko v obdobju 2005-2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*	2012*
Število prebivalcev (v mio)	38,2	38,1	38,1	38,1	38,2	38,1	38,1	38,1
BDP (v mrd EUR po tekočih cenah)	243,3	271,1	310,3	360,1	309,8	354,4	378,2	425,1
BDP per capita (v EUR)	6.376	7.111	8.139	9.449	8.115	9.302	9.927	11.167
BDP (PPP, v mrd EUR)	414,4	450,4	455,0	454,8	495,5	555,4	605,8	659,6
BDP per capita (PPP, v EUR)	10.856	11.810	11.934	11.932	12.986	14.581	15.903	17.325
Rast BDP (v %)	3,6	6,2	6,8	5,0	1,8	3,0	3,4	3,7
Rast zasebne potrošnje (v %)	2,1	5,0	4,9	5,9	2,3	1,6	2,3	3,0
Rast javne potrošnje (v %)	5,2	6,0	3,6	7,5	1,9	1,7	1,4	0,5
Rast investicij (v %)	6,5	14,9	17,6	8,2	-0,4	-3,7	11,0	5,9
Rast celotnega domačega povpraševanja (v %)	2,4	7,7	9,4	5,3	-1,4	2,3	4,2	3,6
Rast industrijske proizvodnje (v %)	4,1	11,9	9,6	2,7	-3,8	10,0	8,0	7,0
Stopnja nezaposlenosti (v %)	18,2	16,2	12,7	9,8	11,0	11,8	10,7	9,8
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %)	2,1	1,0	2,5	4,2	3,5	2,5	2,4	2,5
Primarni proračunski primanjkljaj/presežek (v % BDP)	-0,3	0,3	1,0	0,2	0,3	-0,8	-0,4	0,1
Kratkoročna obrestna mera za posojila (v %)	8,3	7,3	8,1	9,1	8,5	8,5	8,0	7,8
Uvoz blaga (v mrd EUR)	-79,4	-98,8	-118,5	-139,0	-103,9	-125,3	-141,6	-162,3
Izvoz blaga (v mrd EUR)	77,1	93,3	106,1	121,4	100,7	120,0	132,5	149,9
Realna stopnja rasti izvoza blaga in storitev (v %)	8,0	14,6	9,1	7,1	-8,0	9,5	6,0	6,4
Realna stopnja rasti uvoza blaga in storitev (v %)	4,7	17,3	13,7	8,0	-13,5	8,1	8,3	6,4
Saldo tekočega računa (v % BDP)	-1,2	-2,8	-4,8	-5,1	-1,7	-2,8	-3,2	-3,5
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za USD)	3,23	3,10	2,77	2,41	3,12	3,08	3,14	3,05
Povprečni menjalni tečaj (domača valuta za EUR)	4,03	3,89	3,78	3,52	4,33	3,99	3,88	3,66
Zunanji dolg (v % BDP):	35,6	40,7	46,0	41,2	55,5	54,8	54,0	49,9
Vhodne neposredne tuje investicije (v mrd EUR)	8,2	15,8	17,3	10,1	8,3	12,4	14,5	15,0
Slovenski izvoz (v mio EUR)	364,0	487,9	616,5	694,7	467,7	304,3 [#]	n.p.	n.p.
Slovenski uvoz (v mio EUR)	239,0	302,7	355,3	410,8	358,2	199,7 [#]	n.p.	n.p.

Legenda: * Podatki za leta 2010-2012 so napoved EIU

[#] Podatki se nanašajo na obdobje januar-junij 2010

Vir: Izvozno okno, 2011.

Javna potrošnja se je v letih 2009 in 2010 zniževala, prejšnja leta pa je imela dokaj visoko rast. Do konca leta 2010 je bila predvidena 1,7 %, leta 2013 pa je pričakovana le 0,5 % rast.

Tudi investicijska potrošnja je do recesija vztrajno rasla, vendar pa je bila v letu 2009 prvič negativna (-0,4 %). Ta trend naj se ne bi nadaljeval, saj EIU predvideva, da se bo že v letu 2011 rast investicijske potrošnje močno izboljšala, povečala na 11 % (Izvozno okno, 2010).

Priloga 3: Blagovna menjava med Slovenijo in Poljsko

Poljska je relativno bogata z rudninami. Največ je premoga, žvepla, cinka, svinca in bakra. Industrijski sektor je temelj poljskega gospodarstva in prispeva 30 % BDP. Glavne so strojna, transportna, avtomobilska in prehrambena industrija ter gradbeništvo. Kmetijski sektor predstavlja slabe 4 % BDP in zaposluje manj kot 20 % delovnega prebivalstva. Redijo predvsem prašiče in drobnico, glavni kmetijski proizvodi pa so krompir, rž, pšenica, sladkorna pesa in mlečni izdelki. Ostalih 65 % BDP predstavlja storitveni sektor (Veleposlaništvo Republike Poljske v Ljubljani, 2011).

Poljska je ena izmed pomembnejših zunanjetrgovinskih partneric Slovenije. Državi imata podpisani vse pomembnejše sporazume (priloga 9), ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama. Na Poljskem je trenutno aktivnih okoli 30 slovenskih ali mešanih podjetij in predstavništev. Med njimi največji sta Krka in Lek, ki sta tudi glavna slovenska izvoznika (Veleposlaništvo Republike Slovenije Varšava, 2011).

Blagovna menjava med Slovenijo in Poljsko je v obdobju od leta 2001 do 2008 vztrajno rasla. Leta 2008 je dosegla vrh z vrednostjo 1,1 milijarde evrov, kar je predstavljalo 2,6 % celotne slovenske menjave s svetom. Tako je Poljska na 8. mestu med slovenskimi zunanjetrgovinskimi partnericami. Zaradi svetovne gospodarsko-finančne krize se je od leta 2009 naprej obseg blagovne menjave zmanjševal. Leta 2009 je tako znašala 826.805 milijonov evrov, prvih 6 mesecev leta 2010 pa 503.983 milijone evrov (glej Tabelo 2).

Tabela 2: Blagovna menjava med Slovenijo in Poljsko 2001 – 2010

Leto	Izvoz blaga	Uvoz blaga	Skupaj	Saldo (v 1.000 EUR)
2001	271.063	136.239	407.302	134.824
2002	304.568	148.235	452.803	156.333
2003	310.865	189.372	500.237	121.493
2004	343.677	188.829	532.506	154.848
2005	364.042	239.026	603.068	125.016
2006	487.875	302.720	790.595	185.155
2007	616.546	355.344	971.890	261.202
2008	694.726	410.789	1.105.515	283.937

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Izvoz blaga	Uvoz blaga	Skupaj	Saldo (v 1.000 EUR)
2009	468.415	358.390	826.805	110.025
2010*	304.284	199.699	503.983	104.585

Legenda: * Podatki se nanašajo na obdobje januar – junij 2010.

Vir: Veleposlaništvo Republike Poljske v Ljubljani, 2011.

Najpomembnejši izvozni izdelki na Poljsko so farmacevtski izdelki, ki so v letu 2009 predstavljali 26 % izvoza, na drugem mestu so osebni avtomobili in druga motorna vozila za prevoz ljudi (razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil) s 13 %, takoj za njimi pa so z 12 % električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke. Ostali delež izvoza predstavljajo jedrski reaktorji, mehanske naprave, organski kemijski proizvodi, železo in jeklo ter ostalo (glej Tabela 3).

Tabela 3: Slovenski izvoz na Poljsko v letu 2009 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)

Skupina proizvodov	Skupaj (v EUR)	Delež
Farmacevtski proizvodi	121.729	26 %
Vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli in pribor	60.752	13 %
Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke	58.103	12 %
Jedrski reaktorji, kotli, stroji in mehanske naprave, njihovi deli	37.549	8 %
Organski kemijski proizvodi	20.010	4 %
Železo in jeklo	18.947	4 %

Vir: Izvozno okno, 2011.

Izdelki uvoženi iz Poljske, ki predstavljajo največji delež so tobak in tobačni nadomestki. Ti so v letu 2009 za Slovenijo predstavljali 14 % delež uvoza. Na drugem mestu so vozila, tem sledi kavčuk in proizvodi iz kavčuka ter gume, takoj za njimi pa so še pohištvo, posteljnina, žimnice, električni stroji in oprema ter njihovi deli, plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas ter podobno (glej Tabela 4).

Tabela 4: Slovenski uvoz iz Poljske v letu 2009 po skupinah proizvodov (v 1.000 EUR)

Skupina proizvodov	Skupaj (v EUR)	Delež
Tobak in tobačni nadomestki	49.039	14 %
Vozila, razen železniških ali tramvajskih tirnih vozil, ter njihovi deli in pribor	43.535	12 %
Kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume	37.133	10 %
Pohištvo, posteljnina, žimnice, nosilci za žimnice, blazine in podobni polnjeni izdelki, svetilke in pribori za njih, neomenjeni drugje, osvetljeni znaki, montažne zgradbe	31.194	9 %
Električni stroji in oprema ter njihovi deli, aparati za snemanje ali reprodukcijo slike in zvoka ter deli in pribor za te izdelke	29.159	8 %
Plastične mase in proizvodi iz plastičnih mas, kavčuk in proizvodi iz kavčuka in gume	16.772	5 %

Vir: Izvozno okno, 2011.

Priloga 4: Lastnosti poljskih pogajalcev - povzeto po Gestelandu

Gesteland (2002, str. 233-236) v svoji knjigi *Cross-Cultural Business Behavior* med drugim opiše tudi lastnosti poljskih pogajalcev in da nekaj nasvetov za uspešnejše poslovanje z njimi. V nadaljevanju so naštetih nekateri izmed predlogov in lastnosti poljskih pogajalcev.

- **Odnosi:** na poljskem veliko šteje, če poznamo »prave« ljudi. To nam omogoča uspešnejše poslovanje. Poljaki naj bi bili vse bolj podobni Nemcem, Skandinavcem in Američanom, se pravi so osredotočeni k doseganju kupčije, vendar hkrati tudi dajejo poudarek dobrim odnosom s poslovnimi partnerji.
- **Izražanje, formalnost, status, hierarhija:** Poljaki so eden izmed bolj direktnih narodov, vendar pa znajo tudi ovinkariti. So formalni, podobno kot Nemci ali Francozi. To se kaže v njihovem načinu oblačenja in ritualu srečanja in pozdrava (meeting and greeting ritual). Viden je hierarhičen odnos med zaposlenimi in pomanjkanje žensk managerk. Malo žensk je na visokih položajih, tako da dosti moških ni navajenih na pogajanje z ženskami.
- **Odnos do časa:** Mlajši poljski poslovneži se zavedajo pomembnosti točnosti, vendar priznajo, da pustijo poslovne partnerje čakati 15-20 minut pred sestankom, podaljšujejo sestanke ali jih včasih predčasno zapustijo.
- **Izražanje:** Na prvem sestanku so po navadi bolj zadržani in hladni, kasneje pa bolj zahtevni (demonstrativne). Včasih tudi pokažejo, da so razdraženi ali jezni.
- **Verbalno in neverbalno izražanje:** Poljaki nimajo radi, če se jim preveč približamo, idealna razdalja je 25 do 40 cm. Tudi preveč dotikanja jim ni všeč. Pri srečanju lahko pričakujemo stisk roke in direkten pogled v oči. Vljudnostne fraze kot so »kako ste?« so

odvečne. Na začetku sestanka in koncu je vljudno, če se rokujemo, moški pa naj počakajo, da ženska prva ponudi roko. Roke ni potrebno poljubiti, manjši priklon dopolni rokovanje.

- **Poslovna in osebna darila:** Kot poslovno darilo je primeren kakovosten viski ali konjak, vodka pa ni primerna, saj so na Poljskem dostopne različne zelo kakovostne vodke. Če smo vabljeni na dom enega izmed poslovnih partnerjev, nikakor ne smemo odkloniti. Prav tako ne smemo pozabiti na darilo, najboljše rože. Kupiti moramo liho število rož, ki pa naj ne bi bile rdeče vrtnice ali krizanteme, saj se te rože uporabljajo za romantične zmenke oz. na pogrebih. Poleg rož je primerno tudi kakovostno uvoženo vino, čokolada, kava, parfumi ali cigareti.
- **Pogajanja:** Priporočljivo je, da prezentacijo opremimo samo s pomembnimi dejstvi, podatki in tehničnimi podrobnostmi. Šale pred začetkom so nezaželeni. Dober pogajalec v rokavu vedno skriva kakšen trik. Začetna ponudba naj bo realna, vendar naj omogoča manjše spremembe oz. prostor za manevriranje.

Priloga 5: Nagovor, poslan v podjetja pred izvedbo globinskega intervjuja

Spoštovani!

Sem Sandra Đurašević, absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani, dodiplomski študij, smer finance. Trenutno pišem diplomsko delo z naslovom **Analiza poljskega pogajalskega sloga skozi izkušnje slovenskih podjetij**, v okviru katere želim opraviti tudi raziskavo v podjetjih, ki poslujejo na omenjenem trgu.

Na vas se obračam s prošnjo sodelovanja nekoga izmed zaposlenih oz. osebe v vašem podjetju, ki je aktivno udeležena pri mednarodnem poslovanju s Poljsko, da bi si vzela približno eno uro časa za intervju, ki je ključnega pomena za pisanje in zaključek moje diplomske naloge.

Ker si želim poslovanje z omenjeno državo raziskati tudi v praksi, z vidika medkulturnih razlik, bi mi predvsem vaše izkušnje, opažanja ter pogledi na poslovanje s podjetji v izbrani državi služili kot izhodišče za nadaljnjo analizo in primerjavo teoretičnih spoznanj z vašimi izkušnjami. Diplomsko delo bi tako služilo tudi kot priročnik za vse tiste slovenske podjetnike, ki o vstopu na poljski trg aktivno razmišljajo oz. se nanj pripravljajo.

Prilagam vprašalnik in se vam že vnaprej zahvaljujem za pozitiven odgovor.

Lep pozdrav,

Sandra Đurašević

Priloga 6: Vprašalnik

A. OKVIR POGAJANJ NA POLJSKEM

V okviru prvega dela vprašanj bi vam rada zastavila nekaj uvodnih vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih na poljskem trgu, namenu vaših pogajanj, pogostosti pogajanj, ipd.

Primeri vprašanj:

1. Koliko časa ste že prisotni oz. poslujete na poljskem trgu?
2. Kaj vas je privedlo do navezave stikov na omenjenem trgu (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) in v katerem obdobju so pogajanja potekala?
3. Ali so vsa pogajalska srečanja s poljskimi pogajalci potekala izključno tam ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?
4. Se poljski pogajalci pogajajo sami ali v skupini (če v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine)?
5. Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s poljskimi podjetniki posebej izpostavite?

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN POLJSKIMI POGAJALCI

V okviru drugega dela vprašanj bi se osredotočila predvsem na pripravo in potek pogajanj. Tako bi vam zastavila nekaj podrobnejših vprašanj o temeljitosti priprav na pogajanja, o slogih pogajalcev na izbranem trgu, njihovi izbiri pogajalcev, morebitnih pogajalskih taktik ipd. Prav tako bi namenila pozornost upoštevanju samega protokola pogajalcev, pomenu vrste vprašanj, kompleksnosti jezika, pomenu medsebojnega zaupanja, upoštevanju vrednosti časa ipd.

Primeri vprašanj:

1. Ali lahko na kratko opišete, kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja s poljskimi podjetji in kakšen pomen jim pripisujete? Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?
2. Ali menite, da poznavanja »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje možno oz. sprejemljivo?
3. Kakšen pomen dajejo poljski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

4. Kako pomemben je čas za poljske pogajalce? Se pogajajo polikrono ali monokrono? Kakšen je njihov odnos do točnosti?
5. V katerem jeziku so potekala pogajanja? Ali ste v dosedanjih pogajanjih uporabljali prevajalce oz. ali so jih uporabljali poljski pogajalci? Menite, da je raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?
6. Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?
7. Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?
8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?
9. Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v izbrani državi – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v izbrani državi predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

C. SLOVENSKA PODJETJA NA POLJSKEM TRGU

V zadnjem sklopu vprašanj bi vas prosila še za vašo oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na poljskem trgu ter nekaj nasvetov slovenskim podjetjem, ki aktivno razmišljajo oz. se odpravljajo na poljski trg.

Primeri vprašanj:

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas ipd.)?
2. Katere so tiste napake, ki jih, po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem izbrane kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?
3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?

Priloga 7: Predstavitev sogovornikov in prepisi intervjujev

Prva sogovornica je bila ga. Metka Resnik iz podjetja Eta, živilska industrija, d. d. Na položaju vodje prodajnega programa je zaposlena zadnjih 6 let. Zadolžena je za prodajo na tuje trge, predvsem EU in države bivše Jugoslavije pa tudi ostale. Moj drugi sogovornik pa je bil g. Uroš Tojnko, ki je zaposlen v mednarodnem podjetju Družba ABB Inženiring, d. o. o. V tem podjetju je začel kot študent, zadnja 3 leta pa je zaposlen na delovnem mestu prodajno tehnični inženir. Poleg Poljske deluje še na Švedskem trgu, v Švici, na Češkem, v Ameriki, Nemčiji, Avstraliji, Italiji in Indiji.

Eta, živilska industrija, d. d., ga. Metka Resnik

Datum intervjuja: 18. 3. 2011, odgovorila po elektronski pošti.

A. OKVIR POGAJANJ NA POLJSKEM

1. Koliko časa ste že prisotni oz. poslujete na poljskem trgu?

4 leta (v smislu prodaje). V smislu nabave pa dlje, a odgovori na vaša vprašanja bodo dani v smislu prodaje naših izdelkov na trg Poljske.

2. Kaj vas je privedlo do navezave stikov na omenjenem trgu (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) in v katerem obdobju so pogajanja potekala?

K navezavi stikov nas je spodbudil posrednik, ki je videl možnost distribucije naših izdelkov ob sodelovanju s točno določenim poljskim distributerjem. Prvi pogovori so se začeli v letu 2007.

3. Ali so vsa pogajalska srečanja s poljskimi pogajalci potekala izključno tam ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?

Na začetku smo se pogajali prek slovenskega posrednika. Po prvem testnem poslu smo se srečali na sejmu v tujini, nato pa še v Varšavi.

4. Se poljski pogajalci pogajajo sami ali v skupini (če v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine)?

Naša pogajanja so potekala včasih posamično, včasih skupinsko (odvisno od situacije). Če je bilo pogajanje skupinsko, je bilo sicer jasno, kdo je vodja (po nekem 6. čutu), čeprav se uradno s titulami niso predstavljali (kot da bi mislili, da je nam vse jasno, kdo je kaj).

5. Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s poljskimi podjetniki posebej izpostavite?

Prijetne: niso vsiljivi, niso pa tudi preveč zaprti (nekako podobni povprečnemu slovenskemu karakterju), zato pogovor načeloma teče relativno tekoče, ne preveč hektično.

Neprijetne: težko je iz njih izvleči stališče takrat med pogajanjem samim. Niso pripravljeni dati kart na mizo in se v tistem trenutku, v tisti situaciji soočiti s težavo, in takoj iskati rešitev. Ali pa vsaj izraziti nestrinjanje in zahtevati čas za razmislek (nekaj ur, ali pa nekaj tednov). Poslušajo, kimajo, zgleda kot da se strinjajo in da je vse OK. Po pogajanjih, čez nekaj dni, pa dobiš od njih popolnoma nasprotujočo komunikacijo, zavrnitev dogovorov (za katere si mislil, da so sprejeti). Potem se moraš spet pogajati, po telefonu, e-pošti, kar je mnogo težje, kot če bi si stališča izmenjali takrat ob osebni srečanju, in takoj zagrizli v težavo.

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN POLJSKIMI POGAJALCI

1. Ali lahko na kratko opišete, kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja s poljskimi podjetji in kakšen pomen jim pripisujete? Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?

Priprave potekajo tako: pregled preteklega dela in rezultatov, priprava kratkih pisnih rezimjev in podatkov (ki si jih s partnerjem lahko tudi izmenjaš po potrebi), nato pa zastavitev svojih ambicij in strategij, predlogov za nadaljnje delo. Priprave so pomembne, brez priprav sestanki zvođeni, ne pogovorimo se o pomembnih stvareh. Nepoznavanje vseh družbenih komponent je velik razlog za neuspehe. Zato je pomembno se na tem področju čim bolj poučiti ali najti pomoč strokovnjaka, ki ti tu lahko pomaga (še posebej ko je posel, in z njim tveganje, velik).

2. Ali menite, da poznavanja »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje možno oz. sprejemljivo?

Poznavanje pravih ljudi je bistveno. Lahko na napačna vrata trkaš 20 x brez uspeha, lahko pa na ta prava samo enkrat. Podkupovanje je za nas nesprejemljivo.

3. Kakšen pomen dajejo poljski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

Naša pogajanja očitno vseeno niso bila na tako formalni ravni. Mi se srečujemo in pogajamo na sejmih in včasih pri nas ali njih. Bolj se najprej trudimo vzpostaviti nek fluid, se spoznati, in na tem delati naprej, nato preiti na resne pogovore. Ne poglobljamo se v protokol in imamo občutek, da jih to ne moti. Darila so pomembna, pogostitev mora biti na nivoju, svoje želje glede pogostitve bodo izrazili in pričakovali, da so upošteevane.

4. Kako pomemben je čas za poljske pogajalce? Se pogajajo polikrono ali monokrono? Kakšen je njihov odnos do točnosti?

Mislim da se pogajajo monokrono. Načeloma so točni, ne zavračajo in odlagajo tematike.

5. V katerem jeziku so potekala pogajanja? Ali ste v dosedanjih pogajanjih uporabljali prevajalce oz. ali so jih uporabljali poljski pogajalci? Menite, da je raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?

Pogajanje je bilo v angleščini. Jezik je izjemno pomemben. Če bi mi znali poljsko, bi bili za njih po mojem mnenju eden bistvenih dobaviteljev. Poznavanje jezika ciljnega trga nam v poslu odpira vrata.

6. Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplisitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

Težko razberem, kaj se jim plete po glavi. Njihova mimika malo pove, če pa kaj pove, ni nujno, da pove tisto, kar si dejansko mislijo.

7. Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?

Trenutno se kakšnega šoka ne morem spomniti. Je pa dejstvo, da ker ne poznaš tuje kulture, si v pogovorih bolj zadržan, ne znaš vzpostaviti atmosfere. In ker tega ne znaš, ne znaš vzpostaviti osnove za poslovni pogovor. Posledica: Ni vzpostavljeno pravo zaupanje in s tem ni posla takega, kot bi lahko bil.

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

Odločajo se kot posamezniki in v svojih odločitvah težijo k lastnim koristim.

9. Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v izbrani državi – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v izbrani državi predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

Poljaki pričakujejo darila in dober sprejem (če si gostitelj ti). Na neki točki sodelovanja lahko prideš do zidu, katerega ne moreš prebiti, poslovanje začne stagnirati ali celo upadati. Po

informacijah, ki smo jih uspeli zbrati, bi morda zid lahko prebili če bi bil bolj fleksibilen glede »obdarovanja«.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA POLJSKEM TRGU

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas ipd.)?

Delovni čas ni ovira. Zavedati se je treba, da so Poljaki velik narod z dolgo zgodovino (tudi bolečo) in da se to odraža v osebnostih Poljakov. Izkazovati je treba spoštovanje, biti uglajen v odnosih. Poznavanje jezika je izjemna prednost.

2. Katere so tiste napake, ki jih, po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem izbrane kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?

Težko rečem, da je bil naš vstop na Poljski trg uspešen, saj si želimo boljših rezultatov, hočemo delati na tem, pa kar nekako stagniramo. Bistvena je izbira dobrega partnerja, kar je tudi najtežje. Dobro se je treba poučiti o trgu, si ga večkrat ogledati, šele nato vstopati v poslovna razmerja.

3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?

Mi si želimo, da bi poljski trg postal eden od strateških trgov Ete, saj obstaja primerna baza kupcev, poleg tega so Poljaki naklonjeni tujim izdelkom in tujim okusom. Mi bomo delali na tem, da bomo ta trg dvignili na nov nivo kar zadeva naše prodaje.

Družba ABB Inženiring, d. o. o., g. Uroš Tojniko

Datum intervjuja: 15. 4. 2011, bar Buldog, Ljubljana. Trajanje: 43 minut in 24 sekund.

A. OKVIR POGAJANJ NA POLJSKEM

1. Koliko časa ste že prisotni oz. poslužete na poljskem trgu?

Podjetje ABB jev Sloveniji od leta 1988 in že od začetka je prisotna na poljskem trgu.

2. Kaj vas je privedlo do navezave stikov na omenjenem trgu (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) in v katerem obdobju so pogajanja potekala?

Podjetje ABB obstaja že od 1883. leta, tako da ne bi točno vedel kako so se navezali prvotni stiki na poljskem trgu. ABB je koncern, ki ima po svetu, med drugim tudi na Poljskem, veliko tovarn. Tako da, ko potrebujemo določen produkt, poiščemo tovarno in navežemo stik z njimi. Pogajanja potekajo skozi celo leto, odvisno kdaj potrebujemo kakšnega izmed izdelkov. Pogajamo se pred dobavo in tudi med dobavo.

3. Ali so vsa pogajalska srečanja s poljskimi pogajalci potekala izključno tam ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?

Načeloma Poljaki pridejo v Slovenijo, ker pripeljejo naročene izdelke. Tu gre za tovarniški prevzem, kjer pregledamo dobavljeno, podamo morebitne komentarje in se dogovorimo še za naslednjo dobavo. Prav tako pa iščemo tudi nove tehnične rešitve.

4. Se poljski pogajalci pogajajo sami ali v skupini (če v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine)?

Po navadi se pogajajo sami. Pride direktor oz. vodja projekta in preden se sprejme dogovor se mora posvetovati z nadrejenim. Isto je pri nas, ko gre kdo od naših na pogajanja. Že pred začetkom pogajanj se določijo smernice, zgornja in spodnja meja, do kje lahko gre pogajalec in znotraj tega se sprejme sporazum. V podjetju imamo prav določena pravila, tako da se vsi, tudi v tovarnah iz drugih držav, morajo držati teh pravil.

5. Katero od prijetnih in neprijetnih lastnosti lahko pri pogajanjih s poljskimi podjetniki posebej izpostavite?

Prijetne in neprijetne? V bistvu imamo vsi pogajalci iste lastnosti. Vsak hoče iztržiti največ, se pravi najvišjo ceno. Vedno poskušajo za čim višjo ceno ponuditi čim cenejšo oz. slabšo tehnično rešitev. Pri poljskih pogajalcih načeloma velja, da za kar se dogovoriš to tudi dobiš. Pri npr. Italijanih je drugače, ker moraš vedno biti pozoren, da te niso prinesli okoli. Poljaki so pravični, se držijo dogovora. Negativno je edino to morda, da pri dobavi radi »pozabijo« kakšno stvar. Se pravi, dobavijo manj od dogovorjenega in potem čakajo, če boš opazil ali ne. Če opaziš pa seveda takoj pravijo, da tega niso imeli in da bo dobavljeno z naslednjo pošiljko. Drugače pa se držijo dogovora.

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN POLJSKIMI POGAJALCI

1. Ali lahko na kratko opišete, kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja s poljskimi podjetji in kakšen pomen jim pripisujete? Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih?

Vedno, preden se začneš pogajati seveda pogledaš iz katere države je ta oseba. Se pravi, s severnjaki se boš striktno pogajal po pravilih, z južnjaki ali Španci bolj na osebni ravni, s Slovani pa imamo vseeno dosti skupnega. V bistvu smo si dokaj podobni, že vemo kako približno se obnašajo, kaj lahko pričakujemo od njih...kulturnih razlik sploh ni. Tako da

priprave potekajo tako, da se najprej usedeš, narediš kalkulacijo, narišeš diagram in določiš linijo do kje lahko greš pri pogajanju. Za spodnjo mejo moraš sicer dobit podpis nadrejenega, kar pa ni problem, če si znotraj določenega procenta. V primeru, da greš prvič v neko državo, tvoja prva pogajanja s temi ljudmi, potem pa vedno najprej pogledaš, kako posluje tovarna, če so uspešni ali imajo izgubo. Na ta način že nekako oceniš, če bo pogajanje uspešno ali ne in lažje določiš ceno. Seveda vedno pomaga, če poznaš določene besede v njihovem jeziku ali pa da najdeš skupno točno s pogajalcem. Moraš imeti določeno znanje, nekateri radi berejo knjige, drugi spremljajo šport,...

2. Ali menite, da poznavanja »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje možno oz. sprejemljivo?

V bistvu ne. Sicer veliko pomeni dober prvi vtis. Na ta način lahko kdaj naredijo hitreje kot sicer, greš »mimo vrste« ali pa samo zate posežejo v proces proizvodnje, naročijo v tovarni, da stvari naredijo na določen. Tako ali tako pa obstaja hierarhija v podjetju, tako da poznanstva ne pripomorejo veliko. Kar se tiče daril pa je spet odvisno, kje posluješ. Na Švedskem npr. so zaradi prohibicije zelo veseli, če jim prineseš majhno steklenico alkohola, na Poljskem pa je drugače, saj imajo tudi sami dovolj različnih alkoholnih pijač. Sicer pa vedno pomaga če podariš kakšno malenkost iz Slovenije.

3. Kakšen pomen dajejo poljski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

Naša pogajanja ne potekajo pretirano formalno. Res je, da si vedno najprej sežemo v roke in izmenjamo vizitke, če se še ne poznamo. Pogajanja/razgovore vedno začne gostitelj s predstavitvijo agende in potem se začne pregovarjanje in dogovarjanje brez posebnih vedenjskih pravil. In tudi prekinjanja so pogosta. Kar se tiče naslavljanja pogajanja potekajo v angleščini, tako da v bistvu se vedno »tikamo«. Poljaki dajejo zelo velik pomen temu, da vidijo utrip mesta, tako da jih po navadi peljemo v staro Ljubljano ko pridejo poslovno v Ljubljano. Nekakšne vrste protokol oz. pravilo pri Poljaki je, da čez dan in med kosilom potekajo pogajanja, zvečer pa imamo »entertainment«, gremo tudi na kozarček ali dva, da se malo zblížamo.

4. Kako pomemben je čas za poljske pogajalce? Se pogajajo polikrono ali monokrono? Kakšen je njihov odnos do točnosti?

Tu gre bolj za Slovansko kri. Poljakom več pomeni končen rezultat kot pa kako smo do tega prišli. Po mojih izkušnjah so pogajanja organizirana in kontrolirana kot pri polikronih kulturah, mogoče zaradi pravil koncerna.

5. V katerem jeziku so potekala pogajanja? Ali ste v dosedanjih pogajanjih uporabljali prevajalce oz. ali so jih uporabljali poljski pogajalci? Menite, da je raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?

Znotraj koncerna imamo pravila, ki določajo, da je uradni jezik angleščina, tako da vsa pogajanja potekajo v angleščini. Kar se pa tiče ostalih podjetij, zunanjih podjetij, če so resni imajo vedno za določen trg določene osebe, ki obvladajo angleško.

6. Kako bi opredelili komuniciranje z izbranimi poslovnimi partnerji – ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

Pri pogajanjih moramo vedno biti eksplicitni, tako da o čemer se že pogovarjamo moramo biti natančni. Mimika je prav tako zelo pomembna, saj s pomočjo mimike lahko veliko izvedo že iz tvojega pogleda – če gledaš stran ali jih gledaš v oči, jim da vedeti, če si iskren in prepričljiv ali pa jim lažeš. Tudi barva glasu je zelo pomembna. Z mimiko in barvo glasu bereš človeka in tisti, ki se spoznajo, dajo veliko na te zadeve.

7. Ali se vam je zgodilo oz. poznate primer, da je zaradi morebitnega slabega medkulturnega komuniciranja prišlo do izbruha napetosti oz. kulturnega šoka? Lahko navedete konkreten primer kulturnega šoka v poslovanju?

Ne, nobene napetosti, čudne situacije. Nisem še imel takšnih izkušenj s Poljaki. Ko se enkrat dogovoriš o tehničnih zadevah in ceni, ni več čudnih situacij. Pri pogajanjih je vedno tako, da ko je posel je posel, ko je druženje pa je druženje. Ločimo te dve zadevi.

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove nacionalne kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma – si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov in interesov svoje ožje družine ali si prizadevajo za interese širše skupnosti, so nagnjeni k skupinski mentaliteti, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve – se odločajo kot posamezniki (individualno) ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

Načeloma mi energetiki gledamo na širše dobro ampak seveda pa gleda vsak tudi na svoje dobro. Ampak pri poslu je vedno tako, da če daš minimum tudi vedno zahtevaš nekakšno ceno, maksimum. Z odločitvijo pa je tako, da se odloči posameznik ampak je odvisno koga imaš nasproti. Če je predstavnik tovarne, potem se odloči brez posvetovanja, če pa imaš nasproti nekoga, ki je na nižjem nivoju pa se mora znotraj hiše posvetovati. Kot sem že rekel, ti morajo vedno nadrejeni odobrit meje, se pravi do kje lahko greš.

9. Kako je z dajanjem daril v poslovnem svetu v izbrani državi – je to običajno in so pričakovana ali jih dojemajo kot nepotrebna ali celo kot podkupovanje? Ali je morebitna prisotnost korupcije v izbrani državi predstavljala oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

Poljaki, ko smo uspešno končali posel, so nam dali darila. Podarili so nam meče za odpiranje steklenic. Darila se vedno izmenjajo po končanih pogajanjih. Na koncu je vedno velika

pogostitev, če pa se posel uspešno zaključi, se izmenjajo še darila. Mi po navadi peljemo goste na pogostitev, recimo na večerjo za ca. 150€ na osebo.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA POLJSKEM TRGU

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavljajo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote in navade, poslovni običaji, delovni čas ipd.)?

Sicer ne bi znal izpostaviti ovir ampak znanec je poskusil na poljskem trgu in je zelo uspešen. Načeloma ne bi smelo biti ovir, če imaš dobro idejo. Tudi kulturno in poslovno ne bi smelo biti težav, saj smo si res podobni.

2. Katere so tiste napake, ki jih, po vašem mnenju, oseba z nezadostnim poznavanjem izbrane kulture hitro naredi pri vstopu na dotični trg? Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na izbrani trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred sprejemom odločitve o vstopu?

Podjetje, vedno ko na novo vstopi na trg mora podariti tudi nekaj nazaj skupnosti v kateri deluje. Se pravi npr. podjetje, ki nekje zgradi elektrarno, naj bi na nek način vrnila družbi nekaj, se ji oddolžilo...npr. popraviš šolo, narediš igrišče za otroke ali kaj podobnega. Se pravi, na ta način vrneš del zaslužka, na dolgi rok vzbudiš neke vrste zaupanje v družbi.

3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z njimi? Ali menite, da bo pomembnost v prihodnjih letih narasla ali upadla?

S Poljaki zelo dobro sodelujemo in glede na to, da je Poljska država v razvoju, mislim, da bomo tudi v prihodnje uspešno sodelovali. Sicer poljski izdelki veljajo za izdelke z majhno dodano vrednostjo, tako da Poljska nima ravno velikega deleža oz. največje pomembnosti v našem podjetju, glede na ostale države. Ampak vseeno mislim, da se bo z razvijanjem Poljske tudi njena pomembnost za nas počasi večala.

Priloga 8: Predstavitev intervjuvanih podjetij

- **Eta, živilska industrija, d. d.**

Začetki podjetja Eta segajo v leto 1923, ko je bil ustanovljen manjši družinski obrat. Sprva so proizvajali gorčico, sadne sirupe, kompote in džeme, kmalu pa se je dejavnost razširila. Leta 1963 je na lokaciji v Kamniku, kjer podjetje deluje še danes, nastala prva tovarna. Eta se je leta 1983 pridružila SOZD Mercator in postala delniška družba v večinskem lastništvu družbe Mercator, d. d., Ljubljana. Leta 2000 so prenovili in posodobili osrednji del proizvodnje, povečali zmogljivost, zmanjšali porabo energije in izboljšali delovne pogoje

zaposlenih. V letu 2002 se jim je pridružila družba SLOSAD, d.o.o., Maribor, ki še danes deluje kot obrat, leta 2006 pa so obnovili najpomembnejšo tehnološko opremo, ki omogoča proizvodnjo visoko kakovostnih izdelkov.

Dejavnost družbe

Proizvodnja izdelkov se odvija na dveh lokacijah in sicer v Kamniku in v Bohovi pri Mariboru. Osnovna dejavnost družbe je industrijska predelava sadja in zelenjave v izdelke, z daljšim osnovnim rokom uporabe. V Kamniku potekajo proizvodni procesi koncentriranja, steriliziranja, pasterizacije in mletja. Glavni proizvodi so džemi, kečap, ajvar, razni namazi, vložene vrtnine, gotove jedi, gorčica ipd. Poleg teh izdelkov pa v obratu Bohova v Hočah pri Mariboru proizvajajo še sirupe in pakirajo zmrznjene vrtnine.

Kakovost in neoporečnost izdelkov sta zagotovljena z doslednim upoštevanjem HACCP metodologije in zahtev standarda IFS (International Food Standard), ki omogočata odkrivanje možnih napak že v procesu nastajanja izdelkov. Tako v največji meri preprečujeta, da bi se na policah trgovin znašli neustrezni izdelki.

Vrednote družbe

Glavne vrednote v družbi Eta so:

- kakovost – zavedajo se, da so dogovori pomembni, zato vse dogovorjeno izvedejo, delo opravljajo tako, da so tudi sami ponosni nanj in če nekaj ni dovolj dobro za njih ni dovolj dobro za druge – njihove stranke;
- samoiniciativnost – poskušajo najti nove zamisli in sproti rešujejo probleme, saj vedo, da so le tako lahko močnejši; nenehno razvijajo nove rešitve in si na ta način lajšajo delo, ter si med seboj pomagajo;
- ustvarjanje za kupce – vedno se posvetijo kupcem, saj vedo, da je potrošnikova potreba njihova priložnost za razvoj in le z razumevanjem potreb kupcev so lahko še boljši in uspešnejši;
- družbena odgovornost – že od samega začetka delovanja družbe, se zavedajo, da je poleg dobrih poslovnih rezultatov pomembno tudi to, da zagotovijo zaposlenim in prebivalcem Kamnika ter okolice Maribora bogatejše, bolj kakovostno in lepše življenje; tako je Eta eden večjih zaposlovalcev v občini Kamnik; prva skrb družbe je varovanje okolja, prav tako pa del sredstev namenijo v sponzorske in humanitarne namene; pri tem je poudarek na družbeni odgovornosti do lokalnega okolja.

Tržišča

Eta je uspešno podjetje tako na domačem trgu kot tudi v tujini. V tujini deluje predvsem na trgih Evropske unije, na področju jugovzhodne Evrope, pa tudi v severni Ameriki (glej Tabela 5). Večino izdelkov v tujini nudijo kar pod lastno blagovno znamko, se pravi pod imenom Natureta.

Tabela 5: Opis trgov, na katerih posluje podjetje Eta, živilska industrija, d.d.

Tuji trgi	Opis trgov
Poljska	Natureta je prisotna v Varšavi z okolico, na policah priznanih trgovskih verig, in sicer v segmentu najkakovostnejših delikates Supreme in Sinfonia.
Nemčija	Nemčija je pomemben trg. Zaznamovan je z dolgoletnim sodelovanjem na področju izdelkov visoke kakovosti.
Italija	Italijanski kupec je široki program družbe Eta sprejel v celoti: od kumaric in feferonov, ajvarja in gorčice, pa vse do golaža in prebranca.
Rusija	Ruski kupci prepoznajo družbo Eta po visokokakovostnem delikatesnem programu in omakah. Iz Moskve in njene okolice se uspešno širijo v ostale regije Rusije.
Hrvaška	Hreni, gorčice, feferoni, rdeča pesa, prebranec, srebrna čebulica, brusnični džem in drugi izdelki so na Hrvaškem našli kupce, ki zvesto cenijo kakovost in okusnost.
Črna Gora	Črnogorci dobro poznajo barvitost asortimana. Sprejeli so ga v vsej njegovi širini: od brusničnega džema, riža in sirupov, do rdeče pese.
Makedonija	Na makedonskem trgu je Eta prisotna z ozkim, a zelo uspešnim izborom izdelkov, katerega paradna konja sta gorčica in hren.
Kanada	V Kanadi so prisotni dolga leta, večinoma z ajvarji in vložninami v kislu. V zadnjem času (skladno s svetovnimi trendi v prehranjevanju) pa vse večjo veljavo dobivajo gotove jedi.

Vir: Predstavitev podjetja Eta, živilska industrija, d. d., 2011.

Poleg zgoraj omenjenih trgov so prisotni tudi na ostalih in sicer: Švedska, Nizozemska, Avstrija, Malta, Švica, Združene države Amerike, Kosovo, Madžarska, Albanija, Belgija, Luksemburg.

Zelo so ponosni na dolgoletna in utrjena partnerstva. Njihov cilj je graditi dolgoročne odnose in s tem zagotoviti uspešen nastop tudi na drugih tujih tržiščih, kjer nenehno zasledujejo cilj potrošnikom nuditi kakovostne, barvite in okusne izdelke, narejene iz naravnih sestavin.

V Tabeli 6 so predstavljeni glavni finančni podatki za obdobje 2007-2009, ki so povzeti po spletni strani podjetja (www.eta-kamnik.si/). Iz njih je razvidno, da poslujejo z dobičkom, ki je iz leta v leto višji.

Tabela 6: Finančni podatki podjetja Eta, živilska industrija, d.d., v letih 2007-2009

	2007	2008	2009
Čisti prihodki iz prodaje (v EUR)	21.144.815	20.923.415*	20.965.060
Poslovni izid obračunskega obdobja (v EUR)	215.806	669.068	1.362.005
Kosmati denarni tok iz poslovanja (v EUR)	1.864.156	2.161.527	2.325.267
Naložbe v osnovna sredstva (v EUR)	198.609	323.332	293.120
Čista dobičkonosnost kapitala (v%)	3,4	9,5	17,2
Čista dobičkonosnost prihodkov (v%)	1,0	3,2	6,5
Stroški dela na zaposlenega iz ur (v EUR)	17.615	20.090	20.856
Kosmati denarni tok iz poslovanja na čiste prihodke iz prodaje (v%)	8,8	10,3	11,1
Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami na čiste prihodke	10,4	11,9	12,6
Število zaposlenih iz ur	208	194	189
Na dan	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
Knjigovodska vrednost delnice (v EUR)	41,15	47,07	55,70
Število zaposlenih	214	204	198

Legenda: * Čisti prihodki iz prodaje so zmanjšani zaradi opustitve dela dejavnosti obrata v Bohovi (sadna koncentracija).

Vir: Predstavitev podjetja Eta, živilska industrija, d. d., 2011.

- **Družba ABB Inženiring d. o. o.**

Sedež podjetja ABB je v Zürichu, v Švici. v Sloveniji pa ima svoje poslovne prostore na Koprski ulici 92, v Ljubljani. Podjetje je prisotno v več kot 100 državah po svetu in zaposluje preko 124.000 ljudi, od tega 28 v Sloveniji. Podjetje ABB ima sedem raziskovalnih centrov, 6.000 raziskovalcev in sodeluje s 70 univerzami po celem svetu. Investicije v raziskave in razvoj (R&D) so leta 2009 predstavljale 4,1 % vseh prihodkov, kar je zneslo 1,3 milijarde USD. Trenutno upravljajo s približno 4.780 patenti in čakajo na potrditev okoli 19.890 prijav novih patentov.

Zgodovina skupine ABB

Skupina ABB je bila ustanovljena leta 1988 z združitvijo švedskega podjetja Asea in švicarskega podjetja BBC Brown Boveri pod skupnim imenom ABB. Zgodovina podjetja Asea sega v leto 1883. Podjetje BBC Brown Boveri pa je bilo ustanovljeno leta 1891.

ABB je vodilni v svetu na področjih energetike in avtomatizacije in je prisoten v več kot 100 državah. Trgovanje z ABB delnicami poteka na borzah v Londonu/Zürichu, Stockholmu, Frankfurtu in New Yorku. ABB ustvari več kot polovico svoje realizacije na evropskih trgih, skoraj petino v Aziji, Srednjem Vzhodu in Afriki, približno četrtino realizacije pa na trgih Severne in Južne Amerike.

Dejavnost družbe

Skupina ABB je prišla v Slovenijo 1. januarja 1992, ko je v Ljubljani ustanovila Predstavništvo za Slovenijo. S poslovanjem za lastni račun pa so v družbi ABB d.o.o. začeli spomladi 1998. leta. Sprva je celotno poslovanje predstavljala prodaja ABB opreme in izdelkov, z letom 1999 pa so pričeli s prvim večjim projektom pod njihovim vodstvom - dobavo 0.4 kV in 10 kV stikališč, zveznega polja 110 kV stikališča in sistemom vodenja vseh treh stikališč v Termoelektrarni Brestanica. S tem projektom, ki je bil uspešno izveden, so doma in znotraj skupine ABB dokazali, da so sposobni samostojno načrtovati in izvajati večje projekte. Danes se v podjetju ukvarjajo tako s trgovino kot z izvedbo projektov, odvisno od želja in potreb kupcev. Njihovi kupci pa so slovenske družbe za proizvodnjo, prenos in distribucijo električne energije in industrije.

Skupina ABB je razdeljena na 5 divizij.

- Izdelki v energetiki – so ključne komponente za prenos in distribucijo električne energije. Divizija vključuje mrežo proizvajalcev transformatorjev, stikalnih celic, odklopnikov, kablov in ustreznega pribora. Hkrati ponuja storitve potrebne za zagotavljanje delovanja izdelkov in podaljševanje njihove življenjske dobe.
- Sistemi v energetiki – ponuja celotne sisteme in storitve za prenosno in distribucijsko mrežo ter elektrarne. Zaščita in vodenje v elektro-energetskih sistemih sta ključni področji delovanja. Poseben poudarek je tudi na sistemih FACTS (flexible alternating current transmission systems), sistemih enosmernega prenosa HVDC (high-voltage direct current) in sistemih upravljanja omrežja. Na področju proizvodnje divizija Sistemi v energetiki nudi opremo za instrumentacijo, vodenje in elektrifikacijo proizvodnih enot.
- Izdelki za avtomatizacijo – v sklopu te divizije ponujajo energijsko varčne in zanesljive izdelke za izboljšanje produktivnosti v proizvodnji.
- Avtomatizacija procesov - Poglavitna dejavnost te divizije je zagotavljanje celovitih rešitev za vodenje in upravljanje, optimizacijo proizvodnje in znanja na področju

posebnih aplikacij v proizvodnih procesih. Glavne koristi, ki jih stranke pridobijo so izboljšana produktivnost in prihranki energije.

- Robotika - ABB ima v svetovnem merilu največjo instalirano bazo industrijskih robotov. Zagotavljamo programsko opremo za robote, periferno opremo in kompletne celice za naloge kot so montaža, barvanje, varjenje, strega strojev itd. Glavna segmenti v industriji vključujejo avtomobilsko industrijo, livarne, pakiranje, strega strojev, ipd.

V Tabeli 7 so predstavljeni glavni finančni podatki za leti 2009 in 2010, povzeti iz spletne strani podjetja (www.abb.com).

Tabela 7: Finančni podatki podjetja ABB d.o.o. (celotni koncern). za leti 2009 in 2010

	2009	2010
Število prejetih naročil (v mio USD)	30.969	32.681
Prihodki (v mio USD)	31.795	31.589
Dobiček pred obrestmi in davki (EBIT) (v mio USD)	4.126	3.818
Čista dobiček (v mio USD)	2.901	2.561
Kapital delničarjev na dan 31. december (v mio USD)	13.790	14.885
Celotna vrednost sredstev (v mio USD)	34.728	36.295
Kapitalski izdatki (v mio USD)	999	846
Denarni tok iz poslovanja (v mio USD)	4.027	4.197
Število zaposlenih	116.000	116.500
Knjigovodska vrednost delnice (v EUR)	1,27	1,12

Vir: Predstavitev podjetja Družba ABB Inženiring d. o. o, 2011.

Priloga 9: Pomembnejši bilateralni sporazumi med Slovenijo in Poljsko

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (Izvozno okno, 2010)

- Uredba o ratifikaciji sporazuma o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med Republiko Slovenijo in Republiko Poljsko
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Poljske o sodelovanju in medsebojni pomoči pri carinskih zadevah (BPLPCZ)
- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Republiko Slovenijo in Republiko Poljsko o izogibanju dvojnega obdavčevanja v zvezi z davki na dohodek in premoženje (BPLIDO)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Poljsko o vzajemnem spodbujanju in zaščiti investicij (BPLSZN)

- Zakon o ratifikaciji sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Poljske o gospodarskem sodelovanju (BPLGS)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Poljske v izobraževanju, kulturi in znanosti (BPLIKZ)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Poljske o sodelovanju na področju veterinarske medicine (BPLVM)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Poljske (BPLZTS)
- Akt o nasledstvu sporazumov nekdanje Jugoslavije s Poljsko (Uradni list RS-MP, št. 10-58/1994)
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Poljske o izmenjavi in medsebojnem varovanju tajnih podatkov (BPLVTP)