

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**PRIMERJAVA INDIJSKEGA IN SLOVENSKEGA  
POGAJALSKEGA SLOGA**

**Ljubljana, junij 2007**

**TANJA OBLAK**

## **IZJAVA**

Študentka Tanja Oblak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Monike Lisjak, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. POGAJANJA</b> .....	<b>2</b>
1.1. PROCES POGAJANJ.....	3
1.1.1. PRIPRAVE NA POGAJANJA.....	3
1.1.2. OTVORITEV POGAJANJ IN ISKANJE REŠITEV .....	6
1.1.3. DOSEGANJE SPORAZUMA IN ZAKLJUČEK POGAJANJ.....	7
1.2. KOMUNICIRANJE V POGAJANJIH .....	7
<b>2. KULTURA</b> .....	<b>8</b>
2.1. KAJ JE KULTURA? .....	9
2.2. DIMENZIJE KULTURE.....	10
2.3. SESTAVINE KULTURE.....	12
<b>3. POGAJANJA MED RAZLIČNIMI KULTURAMI</b> .....	<b>13</b>
3.1. POGAJALSKE METODE V RAZLIČNIH KULTURAH.....	14
3.2. POGAJANJA MED KULTURAMI PO WEISS-STRIPPOVEM MODELU.....	15
3.2.1. POLITIKA.....	16
3.2.2. INTERAKCIJA .....	20
3.2.3. PREMISLEK.....	21
3.2.4. IZID .....	22
<b>4. INDIJA IN SLOVENIJA</b> .....	<b>24</b>
4.1. INDIJA .....	24
4.1.1. SOCIALNO-KULTURNO OKOLJE.....	25
4.1.1.1. SESTAVINE INDIJSKE KULTURE.....	25
4.1.1.2. VEDENJE V JAVNOSTI IN POSLOVNI OBIČAJI .....	25
4.1.2. INDIJCI KOT POGAJALCI .....	27
4.2. SLOVENIJA .....	27
4.2.1. SOCIALNO-KULTURNO OKOLJE.....	28
4.2.1.1. SESTAVINE SLOVENSKE KULTURE .....	28
4.2.1.2. ZNAČILNOSTI SLOVENSKE KULTURE.....	29
4.2.2. SLOVENCİ KOT POGAJALCI.....	29
4.3. PRIMERJAVA INDIJSKE IN SLOVENSKE KULTURE PO GEERTU HOFSTEDEJU .....	30
<b>5. PRIMERJAVA INDIJSKEGA IN SLOVENSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA S POMOČJO SPREMENLJIVK WEISS-STRIPPOVEGA MODELA</b> .....	<b>32</b>
5.1. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA ALPINA, D.D., ŽIRI .....	32
5.2. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA GAITONDE GROUP .....	33

<b>5.3. PRIMERJAVA ZNAČILNOSTI V POGAJALSKEM SLOGU MED INDIJSKO IN SLOVENSKO KULTURO.....</b>	<b>33</b>
<b>5.4. UGOTOVITVE .....</b>	<b>37</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>39</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>40</b>
<b>PRILOGE</b>	

## UVOD

S pogajanji se srečujemo vsak dan. Včasih so skrbno načrtovana, zgodi pa se, da ne vemo niti, kaj hočemo z njimi izbojevati. A naj bodo takšna ali drugačna, vselej so zanimiva. Zanimiva so predvsem zaradi različnih stališč, ki jih zavzema posamezna stran, in rezultatov, ki jih prinesejo. Včasih nas rezultati tudi razočarajo, pogosto sredi pogajanj izgubimo živce ali pa na nasprotni strani dobimo pogajalca, ki nam ni pripravljen prisluhniti, kaj šele upoštevati naše želje ali razumeti naša stališča.

Pogajati se začnemo že v otroštvu, in sicer z besedami: »Mami, ali se bom lahko igral v peskovniku, če bom pospravil igrače?« in kasneje: »Sem lahko zunaj do enajstih zvečer, ker je moj učni uspeh dober?« in še kasneje: »Če grem s tabo na nogometno tekmo in jaz vozim domov, ali me boš peljal na romantični vikend v dvojce v Portorož?« Z leti in izkušnjami postanejo le-ta vedno bolj zvita in preiščljena. Predvsem v krogu bližnjih in ljudi, ki jih srečujemo vsak dan, kmalu ugotovimo, katera metoda pogajanj je pri posamezniku ali skupini najuspešnejša.

A težave se rade pojavijo v interakciji z ljudmi, ki jih ne poznamo, ali z ljudmi, ki so drugačni od nas. To se dobro vidi v poslovnem svetu, kjer predvsem zaradi vere, načina življenja, norm, običajev, navad, medgeneracijskih neenakosti, jezika, včasih tudi neenakosti v spolu pogajalcev prihaja do takšnih ali drugačnih nesporazumov v komunikaciji. Zato je predvsem v mednarodno delujočih podjetjih zelo pomembno, da izberejo dobre pogajalce, ki predhodno dobro proučijo značilnosti nasprotne strani, kot so kultura, način sklepanja poslov, običaji, prepričanja, vrednote, dojemanje časa in način komuniciranja. A četudi imamo vso teoretsko zasnovo v malem prstu, to še vedno ne odtehta izkušenj in intuicije ter osebnih karakteristik pogajalca. Zadnje so pri sklepanju poslov še vedno v ospredju.

V Sloveniji so mednarodna pogajanja vedno pogostejša. Zaradi vstopa Slovenije v EU in iskanja trgov s cenejšo delovno silo smo se primorani pogajati s pogajalci, ki prihajajo iz drugih, nam tujih kultur. Med hitro rastočimi trgi, s katerimi Slovenija vse več posluje, je tudi Indija. Zato sem se odločila, da bom v svoji diplomski nalogi proučevala indijski in slovenski pogajalski slog. Namen diplomske naloge je ponuditi slovenskim poslovnežem, ki poslujejo z indijskimi podjetji, nekaj koristnih informacij in napotkov, kako se lotiti pogajanj, na kaj morajo biti pozorni, katerim navadam, običajem se morajo izogibati. Cilj diplomskega dela je, čim boljše prikazati razlike in podobnosti med indijsko in slovensko kulturo ter primerjati indijski in slovenski pogajalski slog.

Diplomska naloga zavzema pet poglavij. Prva tri so teoretične narave, zadnji dve se nanašata na praktični primer. Najprej poglobljevo razložim, kaj pogajanja so, kako potekajo in kakšne vrste pogajanj poznamo. V nadaljevanju se osredotočim na kulturo in nato v tretjem poglavju s pomočjo Weiss-Strippovega modela pogajanj z različnimi kulturami razložim kompleksnost pogajanj med udeleženci iz različnih kulturoloških okolij. Za lažje razumevanje razlik med

indijsko in slovensko kulturo sledi kratka predstavitev obeh držav z socio-kulturnega vidika. V zaključnem delu primerjam indijski in slovenski pogajalski slog, in sicer s pomočjo Weiss-Stripovega modela v indijskem podjetju Giatonde Group in slovenskem podjetju Alpina, d.d., Žiri. S tem želim prikazati, da v praksi stvari potekajo malce drugače in da so pri delu z indijskimi pogajalci predvsem pomembne izkušnje in pripravljenost človeka na sprejemanje drugačnosti. Če smo dovzetni za drugačnost in smo jo pripravljeni sprejeti brez pretiranega odklanjanja, potem bomo zlahka kos še tako zahtevnim pogajanjem, pa naj bodo to skrbno načrtovana ali skrajno naključna srečanja.

## 1. POGAJANJA

Ljudje imamo v življenju različne vloge, zato se naši cilji razlikujejo. Raznolikost in s tem različne želje, interese in potrebe lahko rešujemo na več načinov. Eden izmed njih je pogajanje. Vsi se pogajamo, vsak dan. Pogajanja nas spremljajo od samega otroštva, ko kot majhni otroci začnemo uveljavljati svoje zahteve in neutrudno vreščimo in cepetamo. Seveda se z leti in izkušnjami naučimo svoje želje uveljaviti na bolj sofisticirane načine. Začnemo uporabljati kompromise in prikazujemo stališča. Včasih, če ne gre drugače, uporabimo tudi pogojevanja ali celo grožnje.

V poslovnem svetu niso stvari popolnoma nič drugačne kot v vsakdanjem življenju. Razlika je le v tem, da nimamo toliko časa, toliko let oziroma razumevajočih staršev, ki bi nam odpuščali napake in nas sproti učili. Tukaj smo soočeni z izkušenimi, tudi starejšimi, pogajalci, pripadniki drugih kultur, osebami drugačnega mišljenja, vedenja, načina razmišljanja itd. Tako se postavi vprašanje, kaj pogajanja sploh so. Ali gre za uveljavljanje svojih želja, kompromisi, popuščanje, prepiri ali morda enostavno reševanje konfliktov?

Pogajanja so definirana kot proces razreševanja konflikta, ki nastane med dvema ali več stranmi, kjer so vse strani pripravljene spremeniti, prilagoditi svoje zahteve za doseg sporazumne rešitve za vse udeležence (Kavčič, 2000, str. 345). Koristna so v primeru, ko sta obe strani pripravljene spremeniti zahteve, jih prilagoditi, mogoče celo zmanjšati. Nesmiselna so takrat, ko strani z njimi nekaj izgubijo, ne pridobijo pa ničesar. Tudi Baguley (1994, str. 68) pravi, da so pogajanja proces med najmanj dvema osebama, ki se odvija v formalnem ali neformalnem vzdušju. Velikokrat vsebuje verbalni jezik in skupne odločitve.

Glavne sestavine pogajanj ostajajo kljub številnim opredelitvam različnih avtorjev nespremenjene (Hrastelj, 1995, str. 372, Kavčič, 1996, str. 10):

- v pogajanjih sta vedno udeleženi najmanj dve strani;
- obstaja realen konflikt med stranmi;
- vsaka od strani ima svoje interese, nekateri so jima skupni, drugi nasprotujoči;
- obe strani imata enak cilj – doseči sporazum, ki naj bi koristil obema stranema, kljub različni pogajalski moči.

Pri pogajanjih lahko nasprotni strani uporabljata enega izmed treh načinov pogajanj (Fisher, Ury, Patton, 1998, str. 14):

- *Mehak način* – mehak pogajalec je tisti, ki je pripravljen popuščati, da bi dosegel dogovor, saj se želi izogniti osebnim sporom. Želi si prijateljsko rešitev, vendar je dostikrat razočaran.
- *Trd način* – pogajalec si želi zmage, ni pripravljen popuščati za dosego dogovora. To izčrpa njega in njegova sredstva, obenem pa tudi škodi odnosu z nasprotno stranjo.
- *Metoda načelnih pogajanj* – gre za kombinacijo mehkega in trdega načina pogajanj. Odločitve temeljijo na pomembnosti problema, ne na podlagi izjav, kaj bosta storili nasprotni si strani. Metoda je mehka do ljudi in trda do bistva pogajanj. Omogoča, da vsaka stran pridobi tisto, kar ji pripada, hkrati pa ohrani dostojanstvo in ostane poštena.

## 1.1. PROCES POGAJANJ

Nadalje se pojavi vprašanje, kako se pogajanja odvijajo, kakšen je njihov proces, koliko časa trajajo oziroma kdaj so pogajanja sploh uradno končana?

Pogajanja so proces, ki traja dalj časa, tudi več mesecev ali celo let. Niso serijski, ampak edinstven proces, saj se spreminjajo skupaj z ljudmi, udeleženi v procesu, s časom, okoljem, v katerem se proces odvija (Kavčič, 1996, str. 9).

Ne glede na edinstvenost, gre vsak proces pogajanj preko naslednjih faz (Kavčič, 1996, str. 19):

- priprave na pogajanja;
- otvoritev pogajanj in iskanje rešitev;
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

### 1.1.1. PRIPRAVE NA POGAJANJA

Priprave na pogajanja se začno že pred srečanjem z nasprotno stranjo in potekajo v organizaciji sami. Če pogajalec hoče uspešna pogajanja, se mora nanje dobro pripraviti. V nasprotnem primeru se pojavijo naslednje negativne posledice (Kavčič, 1996, str. 38):

- proces traja dalj časa;
- povečuje se verjetnost popuščanja po nepotrebnem;
- zmanjšuje se verjetnost dosege predvidenega cilja;
- povečuje se verjetnost neprijetnih, zapletenih pogajanj, težjih iskanj rešitev.

V to fazo spadajo določitev ciljev pogajanj, izbira pogajalske strategije, zbiranje informacij, odločitve o tem, ali se pogaja posameznik ali skupina, določitev začetka in trajanja pogajanj, izbira lokacije pogajanj, opredelitev pristojnosti pogajalcev in odločitev o tajnosti oziroma javnosti pogajanj. V nadaljevanju bom natančneje opisala vsako izmed navedenih faz.

### Določitev ciljev pogajanj

Ta faza je zelo pomembna, saj mora pogajalec vedeti, za kaj se bo pogajal, če hoče, da bodo pogajanja uspešna. Ves čas mora imeti v mislih rdečo nit pogajanj, ki predstavlja cilj, izbran v fazi priprav. Ločiti mora pomembnejše cilje od manj pomembnih, saj prvi zahtevajo več pozornosti in manj popuščanja pogajalca (Markič, Strniša, Tavčar, 1996, str. 24).

Pri določanju količinskih ciljev je smiselno opredeliti pogajalski interval, ki ga določajo tri točke (Kavčič, 2000, str. 351):

- *Najugodnejša rešitev* - je maksimalno, kar stran lahko pričakuje, da bo dosegla. Točka predstavlja začetno zahtevo pogajanj. Postavljena je razmeroma visoko, mora pa biti realna in utemeljena.
- *Realna rešitev* – je vrednost cilja, ki ga stran lahko dobro utemelji in doseže z dobro pripravo in vztrajnim pogajanjem.
- *Minimalna rešitev* – je spodnja meja, pod katero se pogajalec ne pogaja. Točka opredeljuje najmanj, kar mora stran v pogajanju doseči.

### Izbira pogajalske strategije

Pri izbiri strategije gre za način doseganja ciljev, zastavljenih v prejšnjem koraku. Dve temeljni pogajalski strategiji sta (gledano na celovit odnos med stranema v pogajanjih) (Kavčič, 1996, str. 57–58):

- *Razdruževalna strategija* – pogajalski strani nimata nobenega skupnega interesa. Gre za to, koliko bo katera stran v pogajanjih dobila. Vsaka stran ima svoje zahteve in izhodišča za pogajanja. V pogajanjih pride do kompromisov in novih rešitev. Strani sta zelo nepredvidljivi. Uporabljata presenečenja, da zmedeta nasprotno stran. Ne pričakujeta sodelovanja v prihodnosti.
- *Združevalna strategija* – pogajalski strani imata poleg konflikta, skupne tudi interese in cilje, ki jih skušata doseči. Vsaka stran zagovarja svoje interese in razume nasprotno. Sporazum se doseže z ravnotežjem med tem, kaj strani lahko dobita in izgubita ob različnih rešitvah sočasno. Strani sta predvidljivi in fleksibilni. Izogibata se presenečenjem. Pričakujeta sodelovanje tudi v prihodnosti.

### Zbiranje informacij

Informacije so v procesu pogajanj zelo pomembne. Vsaka stran mora vedeti čim več o predmetu pogajanj in o nasprotni strani. Le tako se lahko dobro pripravi na pogajanja in pridobi prednost, saj po Kavčiču velja, da ima boljše informirana stran v pogajanju prednost pred stranjo, ki ni dobro informirana (Kavčič, 2000, str. 355).

Pogajalec zbira dve vrsti informacij (Kavčič, 1992, str. 78–79):

- *O predmetu pogajanj* – informacije, ki so pomembna dejstva o potencialnih alternativnih rešitvah, ki pogajalsko stran še zadovoljijo. Na ta način se pogajalska stran izogne primeru, da bi ne videla nobenega izhoda. Katere informacije so potrebne, določi glede na vsebino pogajanj.



- *O nasprotni strani* – dobro je čim boljše spoznati nasprotnika. Njegove slabosti, prednosti, zanesljivost, katere podatke in taktike uporablja. Te informacije pridobi z lastnimi izkušnjami, s spraševanjem podjetji, ki poslujejo s partnerjem, preko sekundarnih virov podatkov. Te vrste informacij omogočajo učinkovito ravnanje v pogajanjih.

Med potrebnimi in dostopnimi informacijami obstaja bistvena razlika, zato strani ostajajo le delno informirane. Pri dostopnih informacijah velja t. i. Paretov zakon: 80 % informacij se pridobi z 20 % truda, preostalih 20 % informacij se pridobi z 80 % trudom. Vprašanje je, ali stran teh 20 % res tako potrebuje, da bi zanje plačala tako visoko ceno (Markič, Strniša, Tavčar, 1996, str. 30–31)?

#### Odločitve o tem, ali se pogaja posameznik ali skupina

Izbor skupine ali posameznika je odvisen od okoliščin v posameznem primeru. Skupino pogajalcev se običajno izbere v primeru zapletene vsebine pogajanj in v pomembnih rezultatih z vidika podjetja.

Prednosti pri pogajanju posameznika (Markič, Strniša, Tavčar, 1996, str. 31–32):

- odločitve in sklepe sprejema ena sama oseba;
- interes pogajalca je jasen in enoten (v skupini se interesi lahko razlikujejo);
- odločitve lahko pogajalec sprejme takoj (niso potrebna pogajanja med člani skupine).

Prednosti pri pogajanju skupine (Markič, Strniša, Tavčar, 1996, str. 32–33):

- različna znanja (vsak član skupine je strokovnjak na svojem področju);
- možnost vključitve zunanjega pogajalca z znanjem o predmetu pogajanj;
- posvetovanje med skupino tekom pogajanj.

#### Določitev o času pogajanj

Čas je ena ključnih spremenljivk pri pogajanjih, saj je redko na voljo v zadostni meri. Prehitra pogajanja onemogočajo primerne priprave ene ali obeh strani v procesu. Potrebno je opredeliti, koliko časa se bo namenilo za posamezno vsebinsko enoto. S tem se omogoči pregled nad pogajanjmi, nad morebitnimi zamudami. Določitev ciljnega časa je pomembna pri časovni stiski ene od strani – če ena stran opazi časovno stisko nasprotne strani, bo to izkoristila v svoj prid z zavlačevanjem pogajanj in odlaganjem težjih problemskih vprašanj na konec, saj bo nasprotna stran zaradi stiske hitreje sprejela slabše ponudbe kot v primeru, če bi imela še čas za pogajanja (Kavčič, 1996, str. 77).

#### Izbira lokacije pogajanj

Pri izbiri kraja pogajanj imajo pogajalci na voljo tri možnosti (Kavčič, 1996, str. 77–78):

- *Pogajanja na terenu ene strani* prinašajo domači strani naslednje prednosti: poznavanje prostora, bližina sodelavcev, dokumentacije in tehničnih pripomočkov.

Glavna slabost domače strani se kaže v sprejemanju gostov na lepši način, kot si le-ta želi.

- *Pogajanja na terenu druge strani* povedo gostujoči strani veliko o nasprotniku (preko opremljenosti poslovnih prostorov, urejenosti sodelavcev, sprejema).
- *Pogajanja na tretjem terenu* prinašajo prednost novega okolja obema stranema. Organizacija pogajanj je lahko prepuščena tretji osebi, ki je za to specializirana, razpolaga z ustrežno opremo in izkušnjami, kako olajšati pogajanja z raznoraznimi tehničnimi pripomočki.

#### Opredelitev pristojnosti pogajalcev

Na tej točki je potrebno določiti, koliko pristojnosti ima pogajalec glede sprejemanja odločitev tekom pogajanj – ali lahko sam sprejme odločitev ali mora počakati na soglasje nadrejene osebe.

#### Odločitev o tajnosti oziroma javnosti pogajanj

V tej fazi se sprejemajo odločitve, ali bodo pogajanja za javnost odprta ali zaprta. Tajna pogajanja (zaprta za javnost) so redka – le v primeru, če bi javno poznavanje obstoja in vsebine pogajanj škodilo procesu samemu (Kavčič, 1992, str. 92).

### 1.1.2. OTVORITEV POGAJANJ IN ISKANJE REŠITEV

Začetek vsakih pogajanj ustvarja prvi vtis, ki je zelo pomemben, saj stran pokaže nasprotniku, koliko je pripravljena na pogajanja. Pogajanja se začno s spoznavanjem strani. Predstavita se lahko formalno ali neformalno. Neformalno predstavljanje lahko odkrije kakšne druge skupne interese med stranema, kar lahko olajša sporazumevanje. Po predstavitvi je potrebno določiti dnevni red. Sodelujoči se sporazumejo o predmetu dogajanj. Vsaka stran predstavi začetne pozicije. Določi maksimalne zahteve, svoja pričakovanja, predstavi svoje cilje (Kavčič, 1992, str. 97–102).

Po uvodni predstavitvi je na vrsti reševanje konflikta (iskanje rešitev), kjer udeleženci postavljajo vprašanja. Dolžina faze je odvisna od strinjanja s predlaganimi rešitvami, od nezaupanja in nesodelovanja ene ali druge strani.

Glavni elementi faze so (Kavčič, 1992, str. 105–135):

- *dokazovanje, prepričevanje* – kako prepričati nasprotno stran v svoj prav, dokazati, da so ene rešitve primernejše od drugih;
- *popuščanje* – potrebno je odstopati od začetnih pozicij in tako ali drugače popuščati;
- *etika pogajanj*, ki nam pove, ali je dovoljeno laganje in namerno zavajanje nasprotne strani;
- *slepa ulica* je izraz, ki opisuje situacijo, ko nobena stran noče več popuščati od svojih zahtev, še vedno pa so prevelike razlike, da bi lahko zaključili pogajanja.

### 1.1.3. DOSEGANJE SPORAZUMA IN ZAKLJUČEK POGAJANJ

Dober pogajalec mora znati oceniti, kdaj je pogajalski proces potrebno zaključiti. Izbrati mora pravi trenutek, ko je vsaj zadovoljivo dosegel svoj cilj, ko v primeru nadaljevanja pogajanj ne pridobi nobenih večjih koristi. Idealno zaključevanje pogajanj je takrat, ko sta obe strani dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče (Možina, Damjan, 1992, str. 175).

Tehnike zaključevanja pogajanj so naslednje (Kavčič, 2000, str. 367–368):

- *Zadnja ali končna ponudba* – pogajalec je pripravljen na zadnje popuščanje, ker oceni, da je nasprotna stran pripravljena na sporazum.
- *Povzetek za zaključevanje* – pogajalec predlaga zaključek pogajanj s povzetkom dotedanjega poteka in s poudarjanjem doseženega.
- *Prekinitvev za premislek* – pogajalec predlaga zaključek pogajanj in da nasprotni strani dovolj časa za premislek o ponudbi.

## 1.2. KOMUNICIRANJE V POGAJANJH

Pri pogajanjih je bistvenega pomena, da se dve strani med sabo nekako sporazumeta. To dosežeta z najrazličnejšo komunikacijo. Lahko je to jok – kot to počnejo dojenčki, lahko so kretnje rok, pogovor, mimika obraza itd. Ljudje znamo komunicirati na sto in en način in to izvajamo z vsemi živimi in neživimi bitji tega sveta. A poglavitno je to, da nas nasprotna stran razume. Glede na velik pomen komunikacije v pogajanjih, je smiselno, da si v nadaljevanju pogledamo njeno bistvo.

Človek čas preživlja v družbi, obdan z ljudmi, s katerimi se pogovarja, smeje, jih posluša, se z njimi rokuje, pretepa – s skupno besedo komunicira. Komuniciranje omogoča usklajevanje mnenj, doseganje različnih ciljev, tudi vzpostavljanje, vzdrževanje in spreminjanje odnosov. Je vedno dvosmeren proces, saj je povezan s sočasno medsebojno zaznavo in hkratno izmenjavo sporočil. Pojavlja se skozi celo življenje, a v različnih oblikah – prvi jok ob rojstvu predstavlja prvo komunikacijo s svetom, pretep v mali šoli, srečen izraz na obrazu ob prvi zaljubljenosti, zadovoljstvo ob prvi službi, pregovarjanje s šefom za večjo plačo itd.

Komunikacijo različni avtorji opredeljujejo različno. Skupno vsem je, da je to proces sporazumevanja, v katerem morajo biti osebe z izoblikovanim namenom in ciljem komunikacije. Omogoča tudi izmenjavo in razlago informacij. Poglejmo si nekatere izmed opredelitev komunikacije:

- »Komunikacija je osebni proces, ki vključuje prenos informacij in prav tako vključuje nekatere vedenjske vloške.« (Ludlow, Panton, 1992, str. 2)
- »Komunikacija je izmenjava in razlaganje, tolmačenje sporočil med osebami.« (Markič, Strniša, Tavčar, 1996, str. 77)
- »Komunikacija je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij.« (SSKJ, 2007)

Ločimo dva načina medsebojnega komuniciranja:

- verbalno ali besedno (angl. verbal);
- neverbalno ali nebesedno ( angl. unverbal) – govorica telesa.

Verbalno komuniciranje pomeni ustno ali pisno izmenjavo mnenj s pomočjo jezika kot glavnega sredstva za komuniciranje. Ustno komuniciranje vsebuje nagovore, formalne razgovore med osebama, neformalne govorce. Je najhitrejša oblika komuniciranja, omogoča hitro povratno zvezo in zasebnost (Kavčič, 2000, str. 151). Pisno komuniciranje uporablja, npr. pisma, elektronsko pošto, časopise, revije, oglasne panoje, za prenos sporočil. Pri neverbalnem komuniciranju se ne uporablja besed, da se bi z njimi tvorila sporočila, pač pa se uporablja drža telesa, obrazna mimika, kretnje rok in nog, parajezik<sup>1</sup> in dotikanje (Kavčič, 2000, str. 48).

Po raziskavah se večina pomena komuniciranja posreduje na neverbalen način: 55 % s telesno govorico, 38 % z glasom (intonacijo govora) in 7 % z besedami (Kavčič, 2000, str. 280). Neverbalno komuniciranje je težje obvladljivo. Manj več sogovornik izda veliko več, kot hoče sam. Obratno pa dovolj več sogovornik izve veliko več kot iz napisanih in izgovorjenih besed (Možina et al. 1995, str. 46).

Poslovno komuniciranje predstavlja posebno vrsto komuniciranja. Za razliko od družbenega komuniciranja, ki se uporablja v vsakdanjem življenju, se poslovno komuniciranje uporablja za komuniciranje v organizacijah in med njimi. Nanaša se na poslovne aktivnosti posameznika, skupine ali organizacije, cilj pa predstavlja doseganje poslovnih rezultatov (Kavčič, 2000, str. 61). Pri pogajanjih v poslovnem svetu gre za dvosmerno komunikacijo, ki je namenjena doseganju dogovora, ko imata obe strani skupne in nasprotno interese (Fischer, Ury, Patton, 1998, str. 13). Pomembno je, kako strani razumeta informacije in podatke, ki jih posreduje nasprotna stran, saj lahko dosežeta sporazum le z razumevanjem (Kavčič, 1992, str. 223).

## 2. KULTURA

Različnost ljudi in njihovih navad, drugačno dojetanje stvari in neenak način življenja imajo velik vpliv na pogajanja. Zato sem se odločila za bolj podrobno razlago pojma kultura, ker leta na grobo prikazuje vse tisto, po čemer smo si ljudje med sabo različni. Za motnje v komunikaciji je velikokrat kriv predvsem nam tuj način dojetanja in razlaganja stvari. V grobem lahko vse to razložimo s kulturo. Tako npr. krivde v komunikaciji med Indijcem in Slovencem ne gre pripisati barvi kože ali slabemu znanju jezika, ampak predvsem drugačnemu dojetanju stvari, načinu razmišljanja in stilu poslovanja. Da bomo to razumeli, moramo vedeti, kaj kultura je, kaj jo sestavlja in kako bomo najlažje premostili kulturološke razlike med nami in našim sogovornikom – v tem primeru našim indijskim pogajalcem.

---

<sup>1</sup> Vrsta neverbalnega komuniciranja, pri kateri gre za jakost uporabljenega glasu (način, kako povemo določeno stvar). Zajema višino glasu, glasnost, hitrost govora, kakovost glasu, poudarek v stavku.

## 2.1. KAJ JE KULTURA?

Kultura je zelo širok pojem, ki se ga ne da pojasniti v eni povedi. Obsega vsak del posameznikovega življenja in vpliva na vzorce vedenja. Obstaja zelo veliko definicij kulture, vse pa so si enotne, da je kultura naučena, izključna<sup>2</sup> značilnost ljudi.

Nekaj definicij kulture tujih in slovenskih avtorjev:

- Kultura je »skupinsko mentalno programiranje«, ki se kaže v nevidnih elementih, kot so npr. vrednote in norme, in vidnih elementih, kot so simboli (besede, geste, slike, predmeti s posebnim pomenom za pripadnike določene kulture), heroji (ljudje, ki so visoko cenjeni med pripadniki določene kulture) in običaji (skupinske aktivnosti, ki so potrebne za utrditev in prenos družbenih norm in vrednot) (Hofstede, 2001, str. 1).
- Kluckhohn opredeljuje kulturo kot »vzorce razmišljanja, čutenja in obnašanja, pridobljene in prenesene s simboli, ki predstavljajo posebne dosežke skupine ljudi, vključujoč njihova ročna dela. Jedro kulture sestavljajo tradicionalne zamisli in vrednote ljudi« (Hofstede, 2001, str. 9).
- Trompe naars kulturo opredeljuje kot »način, kako skupine ljudi rešujejo probleme« (Trompenaars, 1993, str. 6).
- Kultura daje osebam smisel o tem, kdo so, o njihovi pripadnosti, kako naj se vedejo, kaj naj delajo (Hrastelj, 1995, str. 363).
- Kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, obstajajo v vsaki družbi, niso dedne, ampak so priučene (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 65).
- Kultura je priučen način življenja v skupini in odzivanje skupine na različne stimule (Jurše, 1993, str. 56).
- Taylor pravi, da je kultura kompleksna celota, ki vključuje znanje, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti in navade članov določene družbe (Treven, 2001, str. 41).
- Po Satheju je kultura »niz pomembnih vrednot in stališč, značilnih za člane posameznih skupnosti in nanašajočih se na njihov pogled na svet ter na ideale, za katere si je vredno prizadevati« (Treven, 2001, str. 41).

Vsi avtorji so, kljub različnim definicijam kulture, enakega mnenja, da ima le-ta določene lastnosti (Rauter, 2006, str. 3):

- je priučena in ne prirojena (posameznik se je nauči v odnosih z drugimi posamezniki določene kulture);
- je medsebojno prepletena (posamezne sestavine so medsebojno odvisne, se prepletajo in na ta način sestavljajo kompleksno celoto. Sprememba posamezne sestavine vpliva na spremembo v celotni kulturi.);
- je skupna pripadnikom določene kulture;

---

<sup>2</sup> Izključna pomeni, da je omejena samo na navedeno; edina (SSKJ, 2007).

- izoblikuje se z usklajevanjem družbenih razmerji v obliki vzorcev, ki jih vsi člani skupine sprejemajo. Je zbor vseh materialnih in nematerialnih dosežkov ljudi v danem okolju;
- je etnocentrična, torej usmerjena vase.

## 2.2. DIMENZIJE KULTURE

Dimenzije kulture predstavljajo kriterije, po katerih so razvrščene različne države glede na njihove kulturne značilnosti. Dimenzije se med sabo prepletajo, dopolnjujejo in tvorijo celoto, ki pomaga pri lažjem razumevanju kulturnih značilnosti in pripravi na poslovanje med različnimi kulturami (Košmerl, 2006, str. 13). V nadaljevanje bom predstavila dimenzije Hallove in Hofstedejeve teorije.

### OPREDELITEV KULTURE PO HALLU

Edward T. Hall je vpeljal koncept visokokontekstnih (angl. high context) in nizkokontekstnih (angl. low context) kultur. Kulturo je razdelil glede na način komunikacije. Pri nizkokontekstnih kulturah so sporočila neposredna. Vsebujejo malo miselnih zvez.<sup>3</sup> Vezi med ljudmi v takšni kulturi so razmeroma krhke, stopnja prepletenosti med člani je nizka. Primeri držav z nizkokontekstno kulturo so Nemčija, Švica, skandinavske države, ZDA (Cateora, 1993, str. 137). Visoko-kontekstne kulture vsebujejo veliko miselnih zvez, ki se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so v povezavi s pomenom dogodka. Največ informacij pridobijo iz neposrednega poznavanja oddajnika sporočila in okolja, v katerem se komunikacija odvija. Ni pomembna le vsebina sporočila, ampak tudi barva glasu, mimika obraza, vedenje sogovornika. Primeri držav z visokokontekstno kulturo so Kitajska, Japonska, Francija, Grčija, Španija (Bradley, 1991, str. 130, Usunier, 1996, str. 73).

### OPREDELITEV KULTURE PO HOFSTEDEJU

Geert Hofstede je razvil »5D« model. Model, ki je bil sprva sestavljen iz štirih dimenzij, je razvil na osnovi sedemletne raziskave vzorcev vedenja in vrednot 116.000 zaposlenih v podjetju IBM v 50 državah. Skušal je odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije ne delujejo na enak način v različnih kulturoloških okoljih. Kasneje je s pomočjo Michaela Harrisa Bonda in kitajskih sociologov odkril še peto dimenzijo. Model je preprost za uporabo. Z delitvijo kulture na pet dimenzij zmanjša njeno zapletenost in kompleksnost. Omogoča odkrivanje kulturnih razlik in podobnosti, stabilnost in zaradi večletnih raziskav tudi spremenljivost kulture. Vsaka dimenzija ima lestvico od 1–100. (Hofstede, 2001, str. 34).

V nadaljevanju bom opisala vsako izmed petih dimenzij kulture:

- *Porazdelitev moči (PDI) (angl. power distance)* ali stopnja enakosti (vrednost kazalnika 1) ali neenakosti (vrednost kazalnika 100) ljudi v neki družbi, ki jo člani še

---

<sup>3</sup> Miselna zveza je zveza, ki obstaja med stvarima (stvarmi), ki imajo z določenega stališča kaj skupnega (SSKJ, 2007).

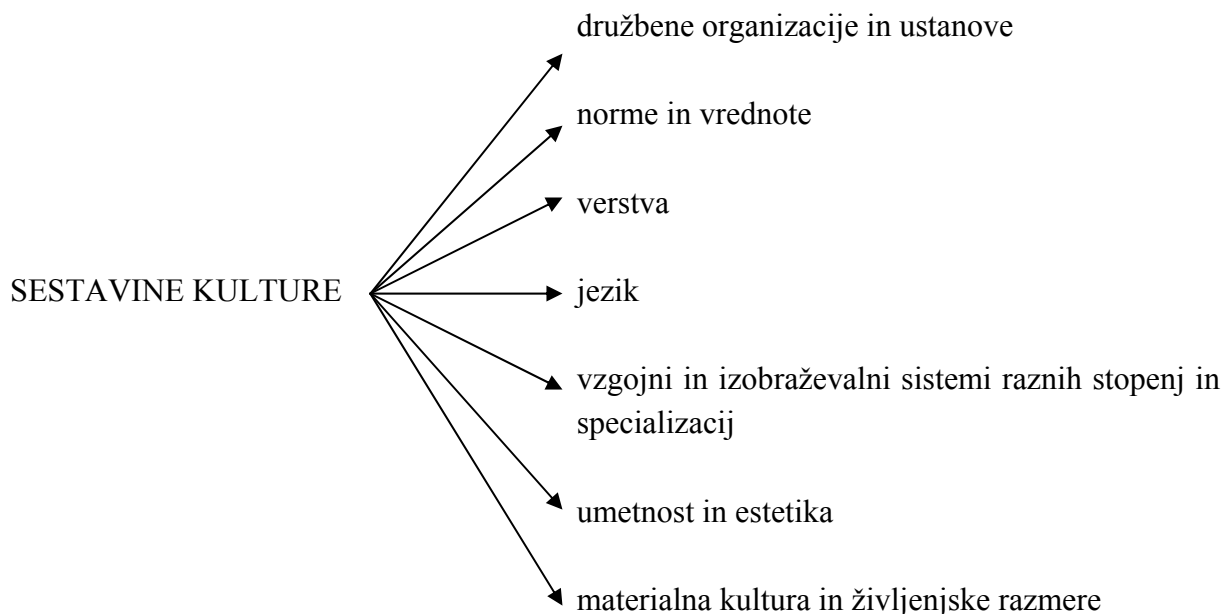
priznavajo za normalno. Kulture z visoko stopnjo neenakosti (npr. Španija, Portugalska, Francija, Italija in Indija) težijo k ohranjanju razlik (npr. razlik v bogastvu) med ljudmi, medtem ko kulture z nizko stopnjo neenakosti (npr. Avstrija, Danska in Izrael) težijo k zmanjševanju teh razlik (Hofstede, 2001, str. 87).

- *Individualizem/kolektivizem (IDV) (angl. individualism versus collectivism)* ali stopnja pomembnosti zanašanja na samega sebe in poudarjanja individualnih dosežkov (vrednost kazalnika 100) v nasprotju s prilagajanjem širši skupini ali družbi (vrednost kazalnika 1). V visoko individualnih družbah (npr. Avstralija, Kanada, Nizozemska, Slovenija, Velika Britanija in ZDA) so v družbi pomembnejši individualizem in pravice posameznikov. Posamezniki si prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov in interesov svojih bližnjih. Pogajanj se udeležuje posameznik. V kolektivnih družbah (npr. Gvatemala, Panama in Ekvador) pa si ljudje prizadevajo za interese širše skupnosti. Važno je skupinsko soglasje. Pogajanj se udeležuje skupina ljudi (Hofstede, 2001, str. 215).
- *Dolgoročno/kratkorочно usmerjena kultura (LTO) (angl. long-term versus short-term orientation)* je stopnja, do katere so se predstavniki določene kulture pripravljene odreči kratkoročnim užitek ali donosom (vrednost kazalnika 1) v korist dolgoročnim (vrednost kazalnika 100). Kaže na pomembnost preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Dolgoročno usmerjene kulture (npr. Japonska in Kitajska) dajejo večji pomen dolgoročnim potrebam. Cenjeno je delo, ki v prihodnosti prinaša rezultate današnjega dela (varčevanje, vztrajnost). Kratkoročno usmerjene kulture (npr. Rusija, Zahodna Afrika in ZDA) posvečajo pozornost preteklosti in sedanjosti. Pomembne vrednote so spoštovanje tradicije, izpolnjevanje družbenih obveznosti, izmenjava pozdravov, uslug in daril (Hofstede, 2001, str. 356).
- *Moško ali žensko zasnovana kultura (MAS) (angl. masculinity versus femininity):* stopnja, do katere v določeni kulturi prevladujejo tipične moške vrednote (vrednost kazalnika 100) nad tipičnimi ženskimi vrednotami (vrednost kazalnika 1). V moško zasnovani kulturi (npr. Japonska, Avstrija in Venezuela) so pomembne vrednote dosežki, uspeh, denar in konkurenca. V žensko zasnovani kulturi (npr. Norveška, Švedska in Nizozemska) so pomembne vrednote kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja in solidarnost (Hofstede, 2001, str. 286).
- *Izogibanje negotovosti (UAI) (angl. uncertainty avoidance)* ali stopnja, do katere se pripadniki določenih skupin izogibajo negotovih in dvoumnih situacij v življenju. Nekatere družbe (npr. Kanada in ZDA) jemljejo negotovost kot del vsakdanjika (vrednost kazalnika 1). Predpisi niso pomemben del obnašanja, zato so ljudje bolj odprti za spremembe, sprejemajo tveganja. Druge družbe (npr. Belgija, Grčija in Japonska) pa so nenaklonjene tveganju (vrednost kazalnika 1). Člani neradi sprejemajo tveganja in se jim skušajo na vsak način izogniti. Pomembna so pravila, predpisi, razne regulative, ki zmanjšujejo negotovost. Zaposleni veliko načrtujejo, manj je inovacij, večji je odpor do sprememb. Primeri držav so Grčija, Portugalska, Gvatemala in Slovenija (Hofstede, 2001, str. 151).

### 2.3. SESTAVINE KULTURE

Tako kot obstaja veliko različnih definicij kulture, obstaja tudi veliko sestavin kulture, ki so v pomoč pri razumevanju nekaterih dimenzij kulturološkega okolja pri pojavljanju podjetju v mednarodnem okolju. Skica 1 prikazuje sedem najpomembnejših sestavin kulture.

Skica 1: Sedem najpomembnejših sestavin kulture.



Vir: Hrastelj, 2001, str. 29.

Sestavine kulture (Hrastelj, 2001, str. 297–300):

- *Družbene organizacije in ustanove* – postavljajo kulturne okvirje. Ukvarjajo se s proučevanjem odnosov med ljudmi, kako in zakaj se osebe združujejo, da bi uresničile skupne potrebe.
- *Norme in vrednote* – družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli. Po Museku (2000, str. 9) so vrednote »... posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široko kategorijo podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje kot življenjska vodila.« Pomagajo nam opredeliti, kaj je primerno, kaj je prav, kaj je pomembno in kaj želeno (Terpstra, Sarathy, 2000, str. 108).
- *Verstva* – pojasnjujejo najgloblje obnašanje različnih kultur. S poznavanjem tuje religije lahko sklepamo na vzroke drugačnega obnašanja (Terpstra, Sarathy, 2000, str. 102).
- *Jezik* – največje razlike v kulturah se izražajo v različnih jezikih, saj se z njimi odražajo značaj in vrednote posamezne kulture. Rešitev mednarodnega poslovanja je postal najbolj razširjen angleški jezik. Indija je kot mednarodno pomembna država



sprejela angleščino kot uradni jezik, s čimer ima večje možnosti sodelovanja in komuniciranja s svetom (Mitrovič, 2004, str. 26).

- *Vzgojni in izobraževalni sistemi* raznih stopenj in specializacij, ki se po državah razlikujejo, imajo temeljno vlogo pri pridobivanju in prenašanju kulture. Včasih se je za merilo izobraženosti uporabljala stopnja pismenosti, sedaj pa jo nadomešča kazalec kvalitete vzgojno-izobraževalnih sistemov.
- *Umetnost in estetika* – vsaka kultura ima svoje stališče do lepote, umetnosti, simbolike barv itd. Kar je v eni državi sprejemljivo, v drugi lahko ni. Npr. v Sloveniji je barva žalovanja črna, v Indiji pa bela (Executive Planet, 2006).
- *Materialna kultura in življenjske razmere* predstavlja življenjsko raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga družba doseže. Vidi se v gospodarski, socialni, finančni in tržni infrastrukturi.

### 3. POGAJANJA MED RAZLIČNIMI KULTURAMI

Vsak pogajalec pripada določeni kulturi, znotraj katere imajo njeni pripadniki skupne vrednote, prepričanja, navade, običaje, izkušnje, cilje, jezik, ideologijo in organiziranost (Kavčič, 1996, str. 262). Ko v pogajanjih nastopajo dva ali več pripadnikov različnih kultur, pride do kulturnih razlik, kot so razlike v kretnjah, znakih in drugih neverbalnih sporočilih ipd. Vsak poslovnež mora poznati značilnosti kulture, iz katere prihaja poslovni partner, saj mu na ta način izkaže spoštovanje, izogne se tudi vrsti neprijetnosti, ki lahko nastanejo zaradi nepoznavanja specifičnosti.

Kulturne razlike ovirajo pogajanja. Največkrat povzročajo nesporazume v komuniciranju (Herbig, 1997, str. 2). Tako npr. pogajalec v Sloveniji na ponudbo slovenskega pogajalca odgovori » To bo težko«. To v slovenski kulturi in praksi pomeni, da obstaja možnost za sklenitev dogovora. Ko pa v Indiji pogajalec reče » To bo težko«, pa to pomeni absolutno zavrnitev predloga. V Sloveniji pomeni »mogoče«, v Indiji pa »ne«, četudi gre v obeh primerih za enako besedno zvezo (Osebni intervju z g. Rejcem). Težave se pojavljajo tudi pri interpretaciji dejanj. Zahodnjaki takoj pričakujemo odgovor na zastavljeno vprašanje. V Indiji pa potrebujejo več časa za odgovor. Trenutki tišine, ki za Indijce pomenijo čas za premislek, so za slovenskega pogajalca lahko zelo mučni (Osebni intervju z g. Rejcem).

Za lažje soočanje s tujo kulturo se lahko pogajalci opirajo na naslednja pravila (Lewicki et al., 2002, str. 369–372):

- *Poznavanje kulture nasprotne strani* – v pogajanjih je zelo pomembno, da se pogajalec nauči določenih značilnosti kulture nasprotne strani. Kako se tega pogajalec loti, je odvisno od številnih dejavnikov, med katerimi so narava in pomembnost posla, pogajalčeve izkušnje, čas, ki ga ima na voljo za učenje, podobnosti in razlike med kulturama obeh strani.

- *Neuporaba stereotipov* – kljub poznavanju kulture nasprotne strani se pogajalec ne sme preveč zanašati na svoje znanje. Predvsem ne na stereotipe<sup>4</sup>, ki si jih ustvari med učenjem in branjem o določeni kulturi, saj le-ti povedo nekaj o določeni kulturi, vendar se lahko zgodi, da so napačni. V tem primeru pogajalec ni sposoben kritične presoje nasprotnika, kar vodi v napačno oceno njegovega ravnanja.
- *Iskanje načina za premagovanje kulturnih razlik* – za učinkovita pogajanja je potrebno premostiti ovire, ki nastajajo zaradi kulturnih razlik. Obstajajo štirje načini premagovanja kulturnih razlik (Lewicki et al., 2002, str. 369–372):
  - o Premagovanje medkulturnih ovir s pomočjo kulture nasprotne strani. Pogajalec prevzame nekatere ali vse kulturne vrednote in značilnosti nasprotnika. Na ta način se poizkuša identificirati z nasprotnikovo kulturo, skuša vzpostaviti prijateljski odnos.
  - o Premagovanje medkulturnih ovir s pomočjo lastne kulture. Pogajalec skuša nasprotno stran prepričati k uporabi kulturnih sestavin svoje kulture. Za uspeh so potrebne izkušnje in čas.
  - o Premagovanje medkulturnih razlik s kombinacijo obeh kultur. Odvija se na obeh straneh, oblikuje se trdno povezana struktura.
  - o Premagovanje medkulturnih razlik s pomočjo tretje kulture. Strani si izbereta neko tretjo kulturo, ki ne pripada nobeni pogajalski strani.

### 3.1. POGAJALSKE METODE V RAZLIČNIH KULTURAH

Weiss (1994, str. 51–61) je na osnovi obsežne literature oblikoval predlog osmih pogajalskih metod oz. strategij pogajanj (kot jih sam imenuje) med pogajalci iz različnih kultur. Osnovno vodilo pri oblikovanju metod je bilo, koliko pogajalske strani poznajo kulturo nasprotne strani in koliko možnosti je, da se strani odkrito pogovarjata o pristopu k pogajanju. V odnosih med dvema kulturama je potrebno upoštevati, da lahko strani različno poznata kulturo nasprotnika. Weiss poznavanje druge kulture definira kot stopnjo poznavanja perceptivnih shem (*angl. perceptive scheme*) te kulture na pogajalskem področju. Visoko poznavanje druge kulture se meri kot obvladovanje jezika, ki se uporablja v tej kulturi, dobro seznanjenost s preteklostjo kulture in s pozitivnimi vtisi iz preteklih srečanj s pripadniki te kulture.

V procesu pogajanja med različnimi kulturami se za uspešno pogajanje uporablja osem metod (Weiss, 1994, str. 51–61). Najprej bom predstavila tri metode, ki se uporabljajo v primeru slabega poznavanja kulture nasprotne strani, nato dve metodi, ki se uporabljata v primeru delnega poznavanja kulture nasprotne strani, na koncu pa tri metode, ki se uporabljajo v primeru dobrega poznavanja kulture nasprotne strani.

- *Uporaba predstavnika ali svetovalca* – pogajalec ene strani se odloči, da se bo pogajal po kulturnem obrazcu nasprotne strani. Ker te kulture sam ne pozna, tukaj nastopi

---

<sup>4</sup> Stereotip je »ustaljena ali pogosto ponavljajoča se oblika česa« (SSKJ, 2007).

svetovalec ali predstavnik, ki pozna nasprotno kulturo. Predstavnik nastopa namesto pogajalca, svetovalec pa pogajalcu pomaga. Slabost metode je v tem, da lahko ena ali druga stran podkupita predstavnika.

- *Uvajanje posrednika* – obe strani pred začetkom pogajanj izbereta skupnega posrednika, ki pozna obe kulturi. Negativna stran metode je v morebitni pristranskosti posrednika.
- *Prepričati nasprotno stran v drugi način pogajanja* – vsaka stran sledi svojemu kulturnemu obrazcu. Metoda je uporabna, ko ena stran pozna kulturo druge strani, obratno pa ne. Če ena stran oceni, da druga stran podcenjuje kulturne razlike, je arogantna in vsiljuje svoje obrazce, to slabo vpliva na pogajanja.
- *Prilagoditev kulturi nasprotne strani* – pogajalec opusti nekatere svoje obrazce in jih prevzame od nasprotne strani.
- *Dogovor pogajalskih strani o pogajalskem procesu, ki je sprejemljiv za obe strani.* Tak postopek se deloma razlikuje, deloma pa je podoben značilnemu kulturnemu obrazcu posamezne pogajalske strani. Lahko se dogovorita o postopku, značilnem za tretjo kulturo, ki jo obe strani poznata.
- *Sprejemanje scenarija nasprotne strani* – ena stran se odloči slediti tipičnemu obrazcu nasprotne strani. Metoda se zaradi zahteve dobrega poznavanja kulture in navad nasprotne strani ne uporablja pogosto.
- *Improvizacija pristopa* – nasprotni si strani oblikujeta pogajalski postopek glede na okoliščine in sposobnosti udeležencev. Metoda je uporabna ob dobrem poznavanju nasprotnih kultur in uporabi enih, drugih ali obeh obrazcev.
- *Učinkovita simfonija* – nobena od strani ne uporablja samo obrazcev ene ali druge kulture. Obe strani poznata kulturo nasprotnika, med procesom pogajanj sprti improvizirata, uporabljata ene ali druge obrazce. Zahtevano je dobro sodelovanje obeh strani.

### **3.2. POGAJANJA MED KULTURAMI PO WEISS-STRIPPOVEM MODELU**

Stephen Weiss in William Stripp sta podala najpopolnejši model medkulturnih pogajanj. Prvič sta ga predstavila leta 1985 v delu *Negotiating with Foreign Business Persons*. Je dinamičen model, kar pomeni, da se podatki ob vstopu pogajalcev iz različnih kultur v interakcijo v modelu nenehno spreminjajo in dopolnjujejo. Podatki, pridobljeni s pomočjo literature in intervjujev z drugimi pogajalci, ki imajo izkušnje s ciljnim kulturami, pogosto odstopajo od realne pogajalske situacije (Moran, Stripp, 1991, str. 89–90). Ob hkratnem beleženju in dodajanju spremenljivk si lahko pogajalec beleži opazovanja, odklone in prilagaja zaznamke o ciljni kulturi. Na ta način lahko razume potrebe, pričakovanja, motivacijo in poglede nasprotne strani. To mu pomaga pri pripravi na pogajanja, pri sprejemanju ustreznih odločitev ter omogoča predvidevati in pojasnjevati ravnanje nasprotne strani. Uporabnost modela se kaže v računalniški aplikaciji, ko lahko pogajalec pred in med pogajanjem dopolnjuje bazo z podatkov z lastnimi opažanji o nasprotni kulturi (Korošec, 2003, str. 19).

Model je sestavljen iz štirih sestavin (Hrastelj, 1995, str. 379–380):

- *Oblikovanja politike* – tu gre za vitalne interese strank in dejanja, ki te interese pospešujejo in varujejo. Možnosti na tem področju so:
  - o izolacija na domačem trgu;
  - o tekmovanje na globalni sceni;
  - o tekmovanje na posameznih trgih;
  - o oblikovanje strateških zvez.
- *Interakcije* – obdobje izmenjave podatkov, besed in gest, s katerimi naj bi ena stran prepričala drugo. Pomembne so predvsem prve minute pogajanj, ko vsaka stran skuša vzbuditi poslovni interes.
- *Premislek* – ocenjevanje postopka in oblikovanje novih predlogov ob upoštevanju predlogov nasprotne strani.
- *Izid* – končni dogovor med strankami.

Vsako izmed štirih opisan sestavin lahko spremljamo s pomočjo nekaj spremenljivk, ki so prikazane v Tabeli 1. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila vsako izmed sestavin in pri tem poudarila, na kaj mora biti pogajalec pozoren.

Tabela 1: Sestavine in spremenljivke pogajanj Weiss-Strippovega modela.

SESTAVINE	SPREMENLJIVKE
<b>POLITIKA</b>	1. pogajalska zamisel 2. izbor pogajalcev 3. vloga hotenj posameznikov 4. protokol 5. pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi
<b>INTERAKCIJA</b>	6. kompleksnost jezika 7. prepričevalni argumenti 8. upoštevanje časa
<b>PREMISLEK</b>	9. podlaga za zaupanje 10. nagnjenost k sprejemanju tveganja 11. notranji sistem sprejemanja odločitev
<b>IZID</b>	12. vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Vir: Hrastelj, 1995, str. 380.

### 3.2.1. POLITIKA

#### POGAJALSKA ZAMISEL

Vsak pogajalec je pod vplivom pripadajoče kulture. Da doseže zastavljene cilje, uporablja pogajalske metode in tehnike, ki so značilne za določeno kulturo. Pogajalec nasprotne strani se obnaša enako, zato morata strani poznati filozofijo pogajanj nasprotne strani. S tem pripomoreta k ustrezni pripravi na pogajanja in hitrejšemu sporazumu.

Obstajata dve temeljni filozofiji pogajanj oziroma pogajalski strategiji, ki opredeljujeta sinergistični ali sodelovalni in strateški ali konfrontacijski koncept. Za prvi koncept je značilno, da strani lahko povečata delež, ki si ga kasneje razdelita. Vsaka stran skuša pridobiti kar največ in zato medsebojno sodelujeta. Za drugega pa je značilno, da so viri omejeni in pogajalska stran lahko pridobi le na račun nasprotne strani (Hrastelj, 1995, str. 381–382). Obe strani sta zelo tekmovalni in uporabljata tako poštene kot nepoštene metode za doseg ciljev. Značilnosti konceptov so prikazane v Tabeli 2.

Tabela 2: Značilnosti konceptov.

<b>KONCEPT/ZNAČILNOST</b>	<b>STRATEŠKI KONCEPT</b>	<b>SINERGISTIČNI KONCEPT</b>
<b>NAMEN</b>	- maksimizacija posameznih koristi	- maksimizacija skupnih koristi
<b>PREPRIČANJE</b>	- ničelna vsota - funkcionalen konflikt - nasprotujoči odnosi so nelegitimni - uporaba sile pri reševanju sporov	- neničelna vsota - nefunkcionalen konflikt - nasprotujoči odnosi so legitimni - sodelovanje pri reševanju sporov
<b>PRISTOP</b>	- konkurenčen - nezaupljiv - sovražen - pripravljen izrabiti potrebe nasprotne strani - občutljiv za razlike	- kooperativen - zaupljiv - prijateljski - pripravljen prijateljsko reagirati - občutljiv za skupne interese
<b>KOMUNIKACIJA</b>	- zavajajoča - konfrontacijska - razširitev konflikta - spodbuja občutek opozicije	- poštena, odkrita - nekonfrontacijska - omejitev konflikta - spodbuja konformnost in skladnost prepričanja in vrednot

Vir: Hrastelj, 1995, str. 381–382.

### IZBOR POGAJALCEV

Izbir pogajalcev je spremenljivka, ki vpliva na pogajanja, še preden se le-ta začnejo. V primeru srečanja pogajalcev iz različnih kultur in s tem upoštevanja različnih kriterijev za izbor pogajalcev lahko pride do nasprotnih pričakovanj o vidikih pogajanj (Foster, 1995, str. 275). Izbira pogajalca je izjemno občutljiva zadeva predvsem takrat, ko je na nasprotni strani kultura, kjer je porazdelitev vpliva in moči skoncentrirana na višjih hierarhičnih ravneh. Odločitve v takih kulturah, kot so afriška, indijska, kitajska, korejska in ruska kultura, sprejemajo ljudje na najvišjih hierarhičnih lestvicah, ki so si v preteklosti pridobili status in

moč. To so starejši ljudje z dolgim stažem v podjetju. Niso se pripravljene pogajati z mlajšimi nasprotniki iz pragmatično usmerjenih držav, kot so Nemčija, Skandinavija, Velika Britanija in ZDA, ki imajo lahko veliko znanja, izkušenj in mandat za sprejemanje odločitev, a precej nižji status na hierarhični lestvici. Že pri vzpostavljanju začetnih stikov se je zato dobro obrniti na predstavnike najvišjih ravni v podjetju.

Pogajalci so ljudje s čustvi, svojimi vrednotami in prepričanji, ki tvorijo človeški vidik pri pogajanjih. Ta lahko zavira ali pospešuje pogajanja (Hrastelj, 1995, str. 383). Vsaka stran v procesu pogajanj izbere pogajalca, za katerega meni, da je najbolj primeren in bo uspešen v pogajanjih. Izbor se izvede na podlagi pogajalčevih izkušenj, znanja, spola, starosti, nagnjenosti k tveganju. Poteka po dveh merilih: po merilu tehnične sposobnosti in po merilu družbenih vrtilin (glej Tabela 3) (Hrastelj, 1995, str. 384).

Tabela 3: Tehnične sposobnosti in družbene vrtiline.

<b>TEHNIČNE SPOSOBNOSTI</b>	<b>DRUŽBENE VRLINE</b>
Dosedanji dosežki	Status
Profesionalne veščine	Osebne karakteristike
Pravna znanja	Sorodstvo
Znanja jezikov	Družbeni razred
Splošna znanja	Priporočila

Vir: Hrastelj, 1995, str. 384.

Pri tehničnih sposobnostih so pomembne predvsem dosedanje izkušnje in dokazane zmožnosti na določenih področjih. Pri družbenih vrtilinah so pomembne predvsem zanesljivost, vljudnost, vpliv in ugled pogajalca. Po nekaterih ocenah je le 15 % pogajalskega uspeha odvisno od tehničnega znanja, preostalih 85 % pa od pogajalčevih veščin (Svetličič, 2007).

Število pogajalcev, udeleženih v pogajanjih, se razlikuje po posameznih kulturah. Nekateri pogajalci sami nastopajo v pogajanjih, kar ima določene slabosti, kot npr. veliko razmišljanja, poslušanja in govorjenja. Bolje je, da se pogajanje udeležuje skupina, ki premore več tehničnega znanja, oseb z različnimi izkušnjami ipd. (Moran, Stripp, 1991, str. 96–97).

### VLOGA HOTENJ POSAMEZNIKA

Cilji pogajalca se velikokrat razlikujejo od ciljev podjetja, ki ga pogajalec zastopa. V ospredje lahko le-ta postavlja svoje cilje in interese. Deluje v prid sebi in ne podjetju. V pogajanjih nastopa kot posrednik med strankama in ne kot predstavnik podjetja.

Weiss in Stripp v svojem modelu ločita strogo individualistične in kolektivistične usmeritve. Glavne značilnosti individualističnih usmeritev so (Foster, 1995, str. 289):

- posamezniki delujejo v skladu z lastnimi interesi;
- posamezniki so sebični v odnosih s sodelavci;

- posamezniki želijo plačilo in nagrade zadržati zase.

Glavne značilnosti kolektivističnih usmeritev so (Foster, 1995, str. 289):

- posamezniki delujejo v želji zadovoljiti interese skupine;
- posamezniki so nesebični v odnosih do sodelavcev;
- posamezniki težijo k potrditvi cele skupine.

V kulturah, ki so usmerjene kolektivistično, običajno v pogajanjih sodeluje skupina ljudi. Odločitve sprejmejo po sestanku, ko razglabljajo o posameznih postavkah, za kar porabijo veliko časa. V skupini ni izstopanj posameznikov, ki hočejo delovati v lastno korist. Pri individualistično usmerjenih kulturah pa traja sprejem odločitve bistveno manj časa, saj med člani ni potrebnega razglabljanja (Foster, 1995, str. 289).

### PROTOKOL

Po Gestelandu (2002, str. 79) protokol sestavljajo pravila in norme poslovnega vedenja v določeni kulturi. Vključuje izbiro lokacije pogajanja, sprejem pogajalcev, organizacijo transporta, uradno naslavljanje, predlaganje pooblastil, pravila oblačenja, pravila pogostitve, obdarovanje, dogovor o jeziku in določitev prevajalcev, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo, točnost, kosila. Gre za uveljavljeno prakso postopkov, ki izhaja iz avtoritete in zaupane odgovornosti. Upošteva občutke nasprotne strani. Pogajalec mora pred pričetkom pogajanj dobro spoznati protokol nasprotne strani, saj v nasprotnem primeru pride do nepričakovanih žalitev, ki zavirajo ali celo preprečijo nadaljnje delo (Hrastelj, 1995, str. 385).

Poznamo dve vrsti protokola (Moran, Stripp, 1991, str. 98):

- *Formalni protokol* vključuje podrobna in stroga pravila. Pogajanja potekajo po predpisani shemi. Najpomembnejši način identifikacije so poslovne vizitke.
- *Neformalni protokol* pravi, da pravila niso pomembna. Dovoljeno je prekinjanje nasprotne strani. Status pogajalca ne igra nobene vloge.

### POMEN VRSTE VPRAŠANJ

Pred začetkom pogajanj vsaka stran formulira seznam vprašanj. To je najpomembnejša sestavina pogajanj, saj lahko že na začetku pogajanj pride do nasprotujočih si interesov. Potrebno je določiti sporne vsebine pogajanj, ugotoviti interese in omejitve poslovnih strank. Če strani ne upoštevata interesov, ni prave podlage za izpeljavo pogajanj. Strani določita vsebine, o katerih se strinjata, da se k njim ni potrebno več vračati. Potem vsaka zase določita sebi najpomembnejšo vsebino, s čimer pokažeta interese, končne pozicije in koristi, ki se jim nista pripravljeni odreči. Nazadnje je potrebno še ugotoviti sporne vsebine in narediti njihovo sintezo (Moran, Stripp, 1991, str. 99–101).

Tabela 4: Vrste vprašanj.

<b>VSEBINSKA</b>	<b>TEMELJEČA NA ODNOSIH</b>
Otipljiva	Neotipljiva
Denar	Osebnostna
Premoženje	Vrednostna
Moč	Prepričanja, verovanja

Vir: Hrastelj, 1995, str. 386

Vsebinska vprašanja se nanašajo na kontrolo in uporabo virov. Vprašanja, ki temeljijo na odnosih, poudarjajo trajnost poslovnih odnosov.

### 3.2.2. INTERAKCIJA

#### KOMPLEKSNOST JEZIKA

V tej točki se obravnava način komuniciranja. Kulture lahko glede na pomen v komunikaciji razdelimo na visokokontekstne in nizkokontekstne kulture. Za visokokontekstne kulture (japonska, arabska, italijanska, španska in grška) je značilno, da so informacije izražene z besedami, gestami in govorico telesa. Opirajo se na neverbalno komunikacijo. V sklopu kulture informacije potekajo tekoče. Tisti, ki ne pripadajo isti kulturi, imajo težave pri branju informacij, ker ne poznajo formalnega in neformalnega jezika tuje kulture. Razlage niso podane le z besedami, ampak so dopolnjene z neverbalnim sporočanjem. Za nizkokontekstne kulture (nemško, švicarsko in švedsko kulturo) je značilno, da komunikacija poteka zgolj preko besed. Informacije so razumljive vsem kulturam. Pri pogajalcih iz nizkokontekstnih kultur obstaja strah, da jih nasprotna stran iz visokokontekstne kulture hoče speljati na napačno sled z nejasnim komuniciranjem (Cohen, 1997, str. 154).

#### ZNAČAJ PREPRIČEVALNIH ARGUMENTOV

Argument je dejanje, s katerim pogajalec poizkuša prepričati nasprotno stran, da misli in deluje v določeni smeri. Po Aristotelu poznamo 3 načine vpliva na nasprotnike: logos (logični poziv), pathos (čustveni odziv) in ethos (spoštovanje nasprotne strani). V mednarodnih pogajanjih se srečamo s spletom čustev, logike in dogme.

Tabela 5: Prikaz dogme, logike in čustev.

<b>DOGMA</b>	<b>LOGIKA</b>	<b>ČUSTVA</b>
Etos	Logos	Patos
Avtoritativni dokaz	Stvarni dokaz	Motivacijski dokaz
Ideologija	Empirična evidenca	Tradicija

Vir: Hrastelj, 1995, str. 388

Dogmatiki so najtežje osebe za pogajanje – pripravljene so na najmanj popuščanje, zato tudi sklenejo najmanj sporazumov (kompromis je zanje poraz). Na nasprotnika skušajo vplivati z



avtoriteto. Logični pogajalci se opirajo na stvarne dokaze, statistične podatke, preverjene trditve. Čustveni pogajalci prepričujejo nasprotnika z motivacijo, ki vzbuja čustva in vrednote (Hrastelj, 1995, str. 388).

### VREDNOST ČASA

Čas ima v različnih kulturah različen pomen. Nekateri se postavljenih časovnih okvirov držijo zelo striktno, drugi so pri tem bolj fleksibilni. Odnos do časa je odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.

Po Usineru (1993, str. 157) poznamo polikorne in monokorne kulture. Pri polikornih kulturah je čas nelinearen. Prihodnost je negotova – situacije v prihodnosti so neznane, neobvladljive. Ljudem je bolj pomembno medsebojno sodelovanje in izvršitev posla kot izpolnitev urnika. Točnost jim ni pomembna. Pri monokornih kulturah je čas linearen, kontroliran, organiziran. Stvari potekajo ena za drugo po vnaprej določenem vrstnem redu. Predstavniki takšne kulture radi načrtujejo stvari od začetka do konca.

### 3.2.3. PREMISLEK

#### PODLAGA ZA ZAUPANJE

Pri pogajalcih se vedno pojavlja vprašanje, ali zaupati nasprotniku ali ne. Težko je začeti pogajanja, če stran nasprotnika ne pozna in mu ne zaupa. V takih primerih trajajo pogajanja dalj časa, saj je potrebno na začetku odpraviti nejasnosti. Dolgoročna sodelovanja med podjetji zmanjšujejo nezaupanje, saj se nasprotni strani poznata, vesta, kaj lahko pričakujeta in kako bo potekalo pogajanje. Zaupanje lahko temelji na pravu – poudarek je na pravicah, rodovnem pravu, zunanjih sankcijah, ki nudijo gotovost – ali na prijateljstvu – poudarek je na sodelovanju in nagradah (Hrastelj, 1995, str. 390). Pri zaupanju je vredno omeniti tudi laganje. Ker je laganje slej ko prej odkrito, prinaša le kratkoročen ugoden rezultat, na dolgi rok pa se zaupanje izgubi in poslovni odnosi se uničijo. Nekatere države imajo predpise, ki prepovedujejo laganje v pogajanjih, v drugih pa je laganje nekaj običajnega. V evropskih kulturah laganje ni etično (Kavčič, 1992, str. 124–125).

#### NAGNJENOST K SPREJEMANJU TVEGANJA

Poslovne odločitve so lahko gotove, negotove ali tvegane. Gotove odločitve so take odločitve, pri katerih ima pogajalec vse informacije, ki jih potrebuje za odločitev. Takih odločitev v realnosti ni, saj ni mogoče pridobiti vseh informacij (niso na voljo, ne ve se, kje jih pridobiti, ali so predrage). Negotove so take odločitve, kjer ni vseh informacij na voljo, odločitve potekajo na podlagi intuicije, preteklih izkušenj, znanja (tvegane odločitve so najbolj negotove). Poznamo kulture z nizko in kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti. V nadaljevanju sledi kratek opis obeh vrst kultur.

Značilnosti kultur z nizko stopnjo izogibanja negotovosti (Foster, 1992, str. 287):

- sprejemanje tveganj in dvomljivih situacij;

- hitre odločitve kljub pomanjkanju informacij;
- načrtovanje za pregled nad prihodnostjo;
- strpnost do dvoumnih položajev;
- nebirokratizem;
- nehierarhičnost.

Značilnosti kultur z visoko stopnjo izogibanja negotovosti:

- zaupanje najbližjih;
- birokratizem;
- hierarhičnost;
- počasnost sprejemanja odločitev;
- veliko predvidevanja in načrtovanja;
- potreba po velikih količinah informacij.

### INTERNI ODLOČITVENI SISTEM

Pogajalci sprejemajo odločitve individualno ali skupinsko na podlagi izkušenj iz preteklosti in ob upoštevanju mednarodnega komunikacijskega sistema in osebnih nagnjenj (Moran, Stripp, 1991, str. 110). Notranji odločitveni sistem se deli na konsenzualen in avtoritativen sistem. Na kratko bom predstavila značilnosti enega in drugega.

Značilnosti konsenzualnega sistema so naslednje (Moran, Stripp, 1991, str. 110):

- pri končni odločitvi imajo lahko zadnjo besedo tudi subjekti izven podjetja, ki vidijo v poslu svoje interese, kot so npr. delničarji, dobavitelji, razna združenja in vlada;
- pred sprejemom odločitve mora pogajalec pridobiti soglasje nadrejenih in celotne pogajalske skupine;
- tekom pogajanj pogajalec uporablja raznovrstne pripomočke, kot so računalniški programi in statistična poročila.

Značilnosti avtoritativnega sistema so (Moran, Stripp, 1991, str. 110):

- pri končni odločitvi odloča posameznik (vodja) ali nevtralna oseba z velikim vplivom;
- vodja skupine se odloča samostojno;
- nadrejeni imajo pravico zavrniti odločitev vodje skupine.

#### 3.2.4. IZID

### OBLIKA ZADOVOLJIVEGA SPORAZUMA

Sporazum predstavlja zaključek pogajanj, ki je v korist obema stranema. Strani ga poskušata doseči že pred začetkom pogajanj.

Po Hrastlju (1995, str. 391–392) obstajata eksplicitna in implicitna oblika zadovoljivega sporazuma (glej Tabela 6). Eksplicitna oblika je pisna oblika sporazuma, z njo si strani

pomagata pri vnaprejšnjem opredeljevanju vsebinskih vprašanj. Implicitna oblika je lahko tudi samo ustna, stranema pomaga pri povezovanju s kakovostjo medsebojnih odnosov.

Tabela 6: Razlike med oblikama zadovoljivega sporazuma.

<b>OBLIKA SPORAZUMA/ SPREMENLJIVKA</b>	<b>EKSPPLICITNA OBLIKA</b>	<b>IMPLICITNA OBLIKA</b>
<b>ODNOS STRANK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neodvisen od identitete</li> <li>- omejen na vsebino</li> <li>- prenosljiv</li> <li>- omejen na udeležence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- soodvisen od identitete</li> <li>- neomejen na vsebino</li> <li>- neprenosljiv</li> <li>- omejen na udeležence in njihovo kulturo</li> </ul>
<b>KOMUNIKACIJA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omejena</li> <li>- verbalna</li> <li>- formalna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ekstenzivna</li> <li>- verbalna in neverbalna</li> <li>- formalna in neformalna</li> </ul>
<b>IZMENJAVA OBLJUB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- specifični pogoji</li> <li>- natančno opredeljene obveznosti</li> <li>- natančno merljive obveznosti</li> <li>- jasne neizpolnitve</li> <li>- nadaljnja pogajanja niso potrebna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nejasni pogoji</li> <li>- natančno opredeljene obveznosti</li> <li>- nemerljive, ohlapne obveznosti</li> <li>- nejasne neizpolnitve</li> <li>- prilagoditve se izvajajo v skladu z razvojem pogajanj</li> </ul>
<b>IZPELJAVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prihodnost se lahko napove, upošteva</li> <li>- hitro dogajanje</li> <li>- jasen začetek in konec sporazuma</li> <li>- ni zahtev po prihodnjem odnosu in sodelovanju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prihodnosti se ne da napovedati</li> <li>- počasno dogajanje</li> <li>- ni jasnega začetka in konca sporazuma</li> <li>- nadaljnjo sodelovanje je potrebno</li> </ul>
<b>OBVEZNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obveznosti do sebe</li> <li>- jasno deljeni stroški in koristi</li> <li>- sprejema se konflikt interesov</li> <li>- velja, da je sebičnost inherentna menjavi</li> <li>- v primeru težav se rešuje vsak sam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obveznosti do obeh</li> <li>- stroški in koristi so skupni</li> <li>- zatrtje konflikta interesov</li> <li>- velja, da je kooperacija potrebna</li> <li>- težave rešujejo skupaj</li> </ul>

Vir: Hrastelj, 1995, str. 392.

Sporazum ni nikoli niti čisto ekspliciten niti čisto impliciten. Včasih je bil dovolj že stisk roke, danes pa prevladujejo pisni dogovori.

## 4. INDIJA IN SLOVENIJA

V nadaljevanju bom najprej na kratko predstavila Indijo in Slovenijo – predvsem se bom osredotočila na socio – kulturno okolje, saj kultura v največji meri vpliva na pogajalski slog. Sledi primerjava kultur obeh držav po Geertu Hofstedeju.

### 4.1. INDIJA

Indija se nahaja v Južni Aziji. Obsega večji del Indijske podceline. Po številu prebivalcev je druga največja država na svetu.

Slika 1: Indija



Vir: The World Factbook, 2007.

S kratkim opisom ekonomskega vidika želim podkrepiti trditev, da je Indija privlačna država, s katero bodo slovenska podjetja v prihodnosti sklepala čedalje več poslov. Zadnjih nekaj let pospešeno liberalizira zunanjo trgovino (npr. ukinja omejitve uvoza in izvoza, zmanjšuje carinske dajatve), zato blagovna menjava s tujino hitro narašča. Izvoz blaga je bil v prvih osmih mesecih fiskalnega leta 2006/07 nominalno večji kar za 24 %, za toliko se je povečal tudi uvoz. Najpomembnejša dejavnost je kmetijstvo (zaposluje 60 % aktivnega prebivalstva in ustvari  $\frac{1}{4}$  BDP-ja). Povprečna inflacija je v letu 2006 narasla na 6,2 %, predvsem zaradi visokih svetovnih cen nafte. Decembra 2006 je inflacija na letni ravni znašala 6,9 %, januarja 2007 pa 6,6 %. Visoka rast domačega povpraševanja bo tudi v letu 2007 predstavljala inflacijske pritiske, tako da se bo inflacija kljub omejitvenim ukrepom s strani centralne banke po napovedih zvišala na 6,6 %. Je država s poceni nekvalificirano in polkvalificirano delovno silo (tekstilna industrija), medtem ko cena kvalificirane delovne sile narašča. Brezposelnost se zaradi visoke gospodarske rasti znižuje (leta 2006 je stopnja brezposelnosti znašala 7,6 %, kar predstavlja približno 50 mio brezposelnih) (Izvozno okno, 2006).

#### 4.1.1. SOCIALNO-KULTURNO OKOLJE

##### 4.1.1.1. SESTAVINE INDIJSKE KULTURE

###### JEZIK

Na območju Republike Indije je preko 30 različnih jezikov in več kot 200 narečji. Uradna jezika nacionalne vlade sta hindujščina<sup>5</sup> in angleščina (določena z ustavo Indije).<sup>6</sup> Poleg hindujščine obstaja še 17 uradno priznanih jezikov,<sup>7</sup> ki jih vlade držav lahko izberejo za sredstvo sporazumevanja in administrativno rabo (Wikipedia, 2007).

###### ETNIČNA SESTAVA

Po etnični sestavi so na severu Indo-Ariane (Hindu, Punjabi, Rajasthani, Bengali), na jugu pa Dravide (Tamil, Malayalam, Telugu, Kannada) (The World Factbook, 2007).

###### VERA

Največ prebivalcev je hinduistične vere (80,5 %), muslimanov je 13,4 %, krščanske vere je 2,3 % prebivalstva (The World Factbook, 2007). Hinduizem velja za najstarejšo religijo, ki izvira vsaj iz leta 2000 pr.n.š. Značilnost hinduizma je velika raznolikost verovanj, izvajanj in svetih besedil. Danes je na svetu več kot ena milijarda hindujcev (Wikipedia, 2006).

###### VREDNOTE

Glavne vrednote v Indiji so duhovnost, radost, spoštovanje starejših, močne družinske vezi, odgovornost do narave, umetniško izražanje, miroljubnost in iskanje blaginje. Kolektivizem vedno bolj podlega individualizmu, ki prihaja iz Zahoda. Mlajše generacije so zaradi tega v precepu med individualizmom in obveznostim do družbe, ki jih prinaša kolektivizem (Indian Child, 2007).

##### 4.1.1.2. VEDENJE V JAVNOSTI IN POSLOVNI OBIČAJI

###### VEDENJE V JAVNOSTI

Tradicionalen način pozdravljanja v Indiji je držanje dlani skupaj kot pri molitvi in besede »namaste«<sup>8</sup> ali »namaskar« (rokovanje je sprejemljivo med mestnimi in zahodnjaškimi Indijci, vendar ne z osebo ženskega spola, če ti ta ne ponudi roke prva, med mladino je v navadi mahanje z roko). Glede dotikov so konzervativni. Izogibajo se objemom in poljubom. Šepetanje in mežikanje je nesramno in nesprejemljivo obnašanje, saj vsebuje seksualne primesi (Executive Planet, 2006).

---

<sup>5</sup> Hindujščino razume le 40 % prebivalcev.

<sup>6</sup> Od leta 1965 ima angleščina status pridruženega uradnega jezika.

<sup>7</sup> Asamščina, bengalščina, gudžaratščina, kanareščina, kašmirščina, konkančšina, malajalščina, manipurščina, maratščina, nepalščina, orijščina, pandžabščina, sanskrt, sindščina, tamilščina, telugu in urdujščina.

<sup>8</sup> Prevod: pozdravljen!

## ZASEBNO DRUŽENJE

Ob povabilu na obisk imajo navado zamuditi 15–30 minut. Gostiteljice se večino časa obiska zadržujejo v kuhinji. Skrbijo za dobro počutje gostov. Pohvala hrane je za njih največji kompliment. Od gostitelja družabnega dogodka pričakujejo vabilo vsake osebe osebno po telefonu, četudi so pisna vabila že razposlana. Indijski gosti velikokrat na zabavo pripeljejo tudi svoje goste, kar je mišljeno kot znak prijateljskega odnosa in ne slabe navade. Od obiskovalcev pričakujejo darilo, kot so bonboniera ali rože. Nikoli ne zavrnejo povabila na obisk direktno, to je nevljudna in arogantna gesta.

Tradicionalna indijska hrana je v primerjavi z evropsko zelo začinjena. Jedo z desno roko, leva roka velja za umazano. Tradicionalne Indijke ne pijejo alkoholnih pijač in ne kadijo. Se pa najdejo ženske med mestnimi elitneži, ki pijejo vino ali pivo in kadijo (Executive Planet, 2006).

## POSLOVNA KULTURA

Indijska poslovna kultura je zelo raznolika. Podjetja so moderna, zahodnjaška v načinu dela in sledijo nacionalnemu načinu poslovanja. Veliko indijskih podjetji je družinskih. Podjetja javnega sektorja so hierarhična, z veliko birokracije, v nasprotju s podjetji iz zasebnega sektorja, kjer temeljijo osebni odnosi in prilagodljivost. Na jugu Indije so podjetja bolj konzervativna kot na severu ali zahodu. Nužen del poslovanja je zamenjava poslovnih vizitk, tako v poslovnih kot v neposlovnih situacijah (Executive Planet, 2006).

## POSLOVNA KOSILA

Poslovna kosila so organizirana v elitnih restavracijah ali v hotelih s 5 zvezdicami. V velikih mestih nudijo restavracije široko izbiro jedi, od indijske, kitajske tajske... in drugih kuhinj. Kljub temu da nimajo navade nazdravljati, je običajno, da pri poslovnih kosilih, ko je pijača servirana, gostitelj nazdravi z dvigom kozarca in besedo »Na zdravje«. Poslovne ženske lahko povabijo indijskega poslovneža na kosilo, ne da bi to povzročilo kakršnakoli nelagodja. Moški mora vztrajati, da plača (Executive Planet, 2006).

## POSLOVNE OBLEKE

Poslovneži moškega spola nosijo obleko in kravato nevtralnih, ne preveč svetlih barv. Zaradi toplega podnebja nosijo tudi samo srajco in kravato. Ženske predstavnice nosijo hlačni kostim oziroma dolgo krilo čez kolena in bluzo z dolgimi rokavi ter brez dekolteja. Dostikrat oblečejo tudi sari,<sup>9</sup> ki velja za poslovno obleko (Executive Planet, 2006).

## POSLOVNA DARILA

Pri obdarovanju poslovnih partnerjev niso vajeni dragih daril<sup>10</sup> (razen, če jim nekdo zelo veliko pomeni). Daril ne odpirajo pred tistim, ki izroči darilo. Klub temu se zgodi, da

---

<sup>9</sup> Sari je tradicionalno indijsko žensko oblačilo (SSKJ, 2007).

<sup>10</sup> Velika in draga darila dajejo družinskim prijateljem in bližnjim sorodnikom ter ob posebnih družinskih priložnostih, kot je poroka.

darovalec zahteva odprtje darila, da vidi zadovoljstvo (hvaležnost) izbire. Pred porastom zunanje trgovine so Indijci spoštovali darila, ki se jih ni dalo dobiti pri njih. Sedaj, ko so jim na voljo skoraj vsi tuji proizvodi, je to zgubilo vrednost. Kljub temu spoštujejo darila, ki prihajajo iz dežele gosta (švicarski nož, francoski parfum). Nakit je intimno darilo (Executive Planet, 2006).

#### 4.1.2. INDIJCI KOT POGAJALCI

Poglejmo si nekatere značilnosti indijskih pogajalcev (Lonely Planet, 2006), (Rejc, osebni intervju). Indijci cenijo točnost. Držijo se svojih obljub, dogovorov. Sestanek začenjajo z nepomembnim pogovorom o neposlovnih temah (od vremena do potovanj), kasneje se začne dialog odvijati v smeri posla. Barantanje spada med obvezni del pogajanj (brez tega so užaljeni). Skupina ima vedno prednost pred posameznikom. Uporabljajo angleški jezik, ki ga vsi zelo dobro obvladajo. Čustva in odnosi vplivajo na odločitve. Večja tveganja sprejemajo z osebo, ki ji zaupajo (vzrok za tveganje je pojav fatalizma,<sup>11</sup> ki je v Indiji zelo razširjen). Kredibilnost in vrednost zaupanja je ključno v pogajanjih. Pri naslavljanju je potrebno upoštevati akademske in korporacijske naslove. Sprejemajo hierarhijo. Nepotizem je obravnavan kot sestavina zaupanja. Ženske so v podrejenem položaju. Nestrinjanja ne izražajo direktno, saj glasno nestrinjanje pomeni sovražnost in agresivnost (predvsem v odnosu do nadrejenega in starejšega). Kazanje gostoljubnosti je del pogajanj. Sestanki se pogosto začenjajo s postrežbo čaja, kave in prigrizkov. Tradicionalnost se kaže v ritualiziranem pozdravljanju. Pogajanja so intenzivna in glasna. Velja načelo odprtih vrat.

## 4.2. SLOVENIJA

Slovenija je podalpska in obmorska država na jugu Srednje Evrope. Na Avstrijo meji s 330 km, na Hrvaško s 670 km, na Madžarsko s 102 km in na Italijo z 280 km meja. Več kot polovico njene površino pokrivajo gozdovi – 1.163.812 ha<sup>12</sup> (Wikipedia, 2006).

---

<sup>11</sup> Fatalizem je » verovanje v neizbežnost usode, vdanost v usodo« (SSKJ, 2007).

<sup>12</sup> V Evropi imata več gozdov Finska in Švedska.

Slika 2: Slovenija.



Vir: The World Factbook, 2007.

01. 05. 2004 se je pridružila EU, 01. 01. 2007 pa je vstopila v evro območje in s tem sprejela skupno valuto evro. Je najbolj razvita tranzicijska država<sup>13</sup> s staro rudarsko-industrijsko tradicijo in z razvitimi storitvenimi dejavnostmi (storitve so v letu 2006 predstavljale 63,6 % BDP-ja). Kmetijstvo ima majhen pomen. Leta 2006 je predstavljalo samo 2,3 % BDP-ja. Obdelanih je le 12 % površin. V letu 2006 je bilo največ prebivalcev zaposlenih v storitvenih dejavnostih, kar 56,1 %, v industriji 39,1 %, v kmetijstvu pa 4,8 %. Stopnja registrirane brezposelnosti je leta 2006 znašala 9,6 %. Javni dolg države je istega leta znašal 29 % BDP-ja. Pomembnejše države partnerice v zunanji trgovini so bile leta 2005 pri izvozu Nemčija (19,8 %), Italija (12,7 %), Hrvaška (9,3 %), Francija (8,1 %) in Avstrija (8,1 %); pri uvozu pa Nemčija (19,5 %), Italija (18,6 %), Avstrija (12 %), Francija (7,1 %) in Hrvaška (4,2 %) (The World Factbook, 2007).

#### 4.2.1. SOCIALNO-KULTURNO OKOLJE

##### 4.2.1.1. SESTAVINE SLOVENSKE KULTURE

###### JEZIK

Uradni jezik je slovenščina. Na narodnostno mešanih ozemljih tudi madžarščina in italijanščina naslov strani (Urad vlade za komuniciranje, 2007).

###### ETNIČNE SKUPINE

V Sloveniji je 83,1 % Slovencev. Avtohtoni manjšini sta na obalnem območju- italijanska manjšina – in na severovzhodu – madžarska manjšina. Druge etnične skupine so Hrvati (1,8 %), Srbi (2 %), Bošnjaki (1,1 %), ostalih 12 % pa predstavljajo Jugoslovani, Makedonci, Črnogorci, Albanci in Romi (Urad vlade za komuniciranje, 2007, The World Factbook, 2007).

<sup>13</sup> Marca 2004 je Slovenija pri Svetovni Banki prestopila iz statusa izposojevalca v status donatorja (The World Factbook, 2007).



## VERA

Največ prebivalcev je rimskokatoliške veroizpovedi (57,8 %), muslimanske vere je 2,4 % prebivalcev, ostalih 39,8 % prebivalcev pa je ostalih ver (Urad vlade za komuniciranje, 2007).

## VREDNOTE

Glavne vrednote Slovencev so bile do konca devetdesetih let egalitarizem, delo in družina. Zadnja leta pa pridobivajo pomen hedonistične vrednote, kot so čutno uživanje, ugodje, zabava, telesno in materialno blagostanje in zdravje (Pogačnik, 2007).

### 4.2.1.2. ZNAČILNOSTI SLOVENSKE KULTURE

Že leta 1886 se je Jan Lego ukvarjal s proučevanjem slovenske kulture. Navedel je šest glavnih značajskih lastnosti Slovencev, ki so bile bolj ali manj skupne vsemu narodu: bistroumnost, sovraštvo do vsega tujega, odkritosrčnost in odločnost, veselost in ljubezen do petja, pobožnost in gostoljubnost (Terstenjak, 1992, str. 76).

Terstenjak je v svojem delu iz leta 1992 opredelil naslednje značilnosti slovenskega naroda:

- Slovenci smo razmejen narod. Razdvojenost zamejskih Slovencev je posledica nenehnega razmejevanja v preteklosti. Politične meje so globoka zareza v skupno narodno zavest. V kolikor se skupnost narodne zavesti razteza preko državne meje, se v njej razodevajo različnosti (Terstenjak, 1992, str. 85).
- Slovenci smo mejni narod. V vseh smereh mejimo na določeno državo. Zaradi majhnosti je vpliv drugih držav zelo velik, sploh ob mejah, kjer je veliko prilagajanja večjim sosedom (Terstenjak, 1992, str. 87). Občutek majhnosti vodi do občutka nezaupanja do tujcev in do občutka ogroženosti. Vedno bolj izgubljamemo identiteto (Musek, 1994, str. 174).
- Slovenci smo sprt narod. Zaradi pomanjkanja narodne zavesti v preteklosti smo v velikih zgodovinskih dogodkih in odločitvah premalo držali skupaj. Vzrok pomanjkanja narodne zavesti je v tem, da je vsak zvest le svojemu prepričanju (Terstenjak, 1992, str. 89).

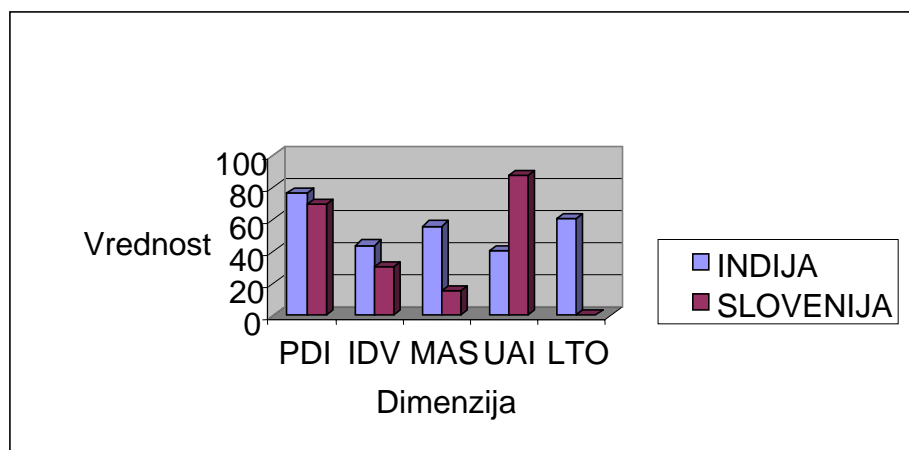
### 4.2.2. SLOVENCİ KOT POGAJALCI

Poglejmo si nekatere značilnosti slovenskega pogajalskega sloga po Hrastlju (2001, str. 42) Markiču, Strniši in Tavčarju (1996, str. 131–132) in Rejcu (osebni intervju). Pogajanja jemljemo zelo neresno. Pred začetkom pogajanj smo premalo informirani o nasprotniku. Po začetku pogajanj se pokaže slaba priprava na pogajanja, premalo izkušenj in pogajalskega znanja. Na pogajanja prihajamo z eno samo rešitvijo. Preveč smo zaverovani sami vase, zato prihaja do neupoštevanja nasprotne strani. Znani smo kot napadalni, a se ta izraža le kot avtoagresivnost in nevoščljivost, ne pa na področju zdrave tekmovalnosti. Manjka nam vztrajnosti, potrpežljivosti in pogajalskega poguma, saj nismo pripravljene tvegati. V sebi imamo nezmožnost presojanja, koliko je nasprotna stran pripravljena popuščati. To nam

onemogoča, da bi tvegali do konca. Smo premalo zgovorni in preveč zaprti. Bojimo se vprašanj nasprotne strani. Kot majhen narod smo se bolj pripravljene prilagajati; uporaba tujega jezika je zaradi majhnosti Slovenije nekaj povsem običajnega. Radi imamo red in organiziranost. Zaradi individualizma se pojavljajo težave pri sprejemanju kompromisov. Zavedamo se šibke pogajalske moči, ki jo neradi razkazujemo širšemu svetu.

#### 4.3. PRIMERJAVA INDIJSKE IN SLOVENSKE KULTURE PO GEERTU HOFSTEDEJU

Slika 3: Primerjava indijske in slovenske kulture po Hofstedeju



Vir: Pri oblikovanju grafa sem podatke za Slovenijo pridobila v diplomski nalogi Virt iz leta 2006, saj je bila Slovenija umaknjena iz seznama držav na spletni strani <http://www.geert-hofstede.com>.

V Indiji je med prebivalci prisotna velika porazdelitev bogastva in moči, kar nam pove visoka vrednost kazalnika porazdelitev moči (PDI=77). Tako stanje ljudem ni vsiljeno, ampak je v družbi sprejeto kot nekakšna kulturna dediščina. Člani družbe so povezani med sabo, predani so eden drugemu. Prizadevajo si za interese širše družbe, ki je kolektivistična – vrednost kazalnika individualizem/kolektivism (IDV) znaša 44. Najpomembnejša vrednota za njih je lojalnost. Vrednost kazalnika moškost/ženskost (MAS=56) pove, da so ženske vrednote, kot so npr. kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejšo, ohranjanje okolja in solidarnost, podrejene družbi, vrednotam, kot so dosežki, moč, denar in oblast ki veljajo za tipično moško. Cenjeno je delo, ki v prihodnosti prinaša rezultate današnjega truda, saj znaša kazalnik dolgoročne usmerjenosti (LTO) 61. Cenjene so vrednote, kot sta varčevanje in vztrajnost. Člani družbe se ne izogibajo negotovosti (UAI = 40), odprti so za spremembe in nove podvige. Predpisi niso najpomembnejša stvar, kateri bi posvečali preveč pozornosti.

Tudi v Sloveniji je vedno bolj izrazita neenakost ljudi v družbi (PDI=71). Razlika med bogatimi in revnimi je vedno večja, moč je zgoščena pri določenih predstavnikih družbe. Slovenci smo bolj individualisti kot kolektivistični – kazalnik IDV znaša 30. Res je, da se vedno bolj poslužujemo timskega in skupinskega dela, a le zato, ker je to nuja in ne želja. Raje se zanašamo sami nase, sami opravljamo delo in nosimo posledice. V družbi prevladujejo

vrednote, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja in solidarnost. Tradicionalna moška vloga ni pomembna (MAS=15). Razlike med spoloma so majhne. Želimo obvladovati negotovost, kar kaže tudi vrednost kazalnika UAI (80). Ne želimo prevzemati odgovornosti za svoja dejanja in ne upamo prevzemati tveganja, ampak se mu skušamo na vsak način izogniti. Pomembna so pravila, predpisi in razne regulative, ki zmanjšujejo negotovost. Vrednost kazalnika LTO (05) pove, da je slovenska kultura usmerjena v preteklost in sedanost. Pozornost je namenjena spoštovanju družbenih obveznosti, izmenjavi pozdravov, uslug in daril.

Za lažjo primerjavo kultur in njihovih značilnosti bom glavne točke povzela v Tabeli 7.

Tabela 7: Primerjava indijske in slovenske kulture po Hofstedeju.

<b>KULTURA / DIMENZIJA KULTURE</b>	<b>INDIJSKA KULTURA</b>	<b>SLOVENSKA KULTURA</b>
<b>PORAZDELITEV MOČI</b>	- velika porazdelitev moči in bogastva	- vedno večja porazdelitev moči in bogastva
<b>INDIVIDUALIZEM/ KOLEKTIVIZEM</b>	- kolektivizem - najpomembnejša vrednota je lojalnost	- individualizem
<b>DOLGOROČNO/ KRATKOROČNA USMERJENOST</b>	- dolgoročna usmerjenost v prihodnost - pomembno je varčevanje in vztrajnost	- kratkoročna usmerjenost v preteklost in sedanost - pomembno je spoštovanje družbenih obveznosti
<b>MOŠKOST/ŽENSKOST</b>	- moškost - cenjene vrednote so dosežki, moč, denar in oblast	- ženskost - cenjene vrednote so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, solidarnost
<b>IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI</b>	- odprtost za spremembe - pripravljenost na tveganja	- obvladovanje negotovosti - nepripravljenost na tveganja

Vir: Geert Hofstede, 2006; Virt, 2006, str. 33.

V tabeli 7 vidimo, da je v obeh kulturah izrazita neenakost ljudi v družbi. Porazdelitev bogastva in moči je velika. V Indiji je tako že od nekdaj, v Sloveniji pa v zadnjem času. V Indiji so ljudje povezani med sabo, predani so drug drugemu; pomembna jim je lojalnost. V Sloveniji smo ljudje individualisti; pomembna nam je čim večja samostojnost. V Indiji je pomembna prihodnost; cenijo delo, ki prinaša rezultate v prihodnosti. V Sloveniji smo usmerjeni v preteklost in sedanost; živimo za sedanost. V Indiji so ženska vloga in vrednote, povezane z njo, podrejene moški vlogi in vrednotam, kot so dosežki, moč oblast in denar. V slovenski družbi prevladujejo vrednote, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi,

skrb za šibkejšo, ohranjanje okolja in solidarnost. Tradicionalna moška vloga ni pomembna. Razlike med spoloma so majhne. V Indiji so tveganju naklonjeni; odprti so za spremembe in nove podvige; predpisi niso pomembni. V Sloveniji ne upamo prevzemati odgovornosti za svoja dejanja; ker ne maramo tvegati, so pomembni predpisi in pravila, ki zmanjšujejo tveganja.

## **5. PRIMERJAVA INDIJSKEGA IN SLOVENSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA S POMOČJO SPREMENLJIVK WEISS-STRIPPOVEGA MODELA**

V tem poglavju bom na praktičnem primeru pokazala razlike v pogajalskih slogih med indijsko in slovensko kulturo. Pogajanja bom analizirala s pomočjo Weiss-Strippovega modela na primeru indijskega podjetja Gaitonde Group in slovenskega podjetja Alpina, d. d., Žiri. Podatke o pogajanjih med kulturami v podjetju Alpina, d. d., Žiri sem pridobila preko osebnega intervjuja z Jankom Rejcem, delavskim direktorjem<sup>14</sup> in obenem direktorjem nabave. Ko sem iskala slovensko podjetje, ki posluje z Indijo, sem nanj naletela v domačem kraju. Po določenih neformalnih pogovorih sem prišla do g. Rejca, ki je bil dober mesec pred pogovorom v Indiji. V Prilogi 1 je opomnik za delno strukturiran intervju, na podlagi katerega je potekal najin pogovor. Podjetje Alpina, d. d., Žiri sodeluje z indijskim podjetjem Gaitonde Group, svetovnim proizvajalcem obutve. Pogajanja so se začela ob povpraševanju Alpine, d.d., Žiri po materialu za izdelavo obutve. Po obojestranski želji po sodelovanju so se začela pogajanja, kjer so se pogajali o dobavnih in plačilnih pogojih, o kvaliteti materiala, ipd. V Prilogi 2 so predstavljeni pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama.

### **5.1. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA ALPINA, D.D., ŽIRI**

Tradicija izdelave čevljev na Žirovskem sega daleč v prejšnje stoletje. Iz velikega števila zasebnih čevljarских delavnic je bilo leta 1948 ustanovljeno podjetje Tovarna čevljev Žiri, ki je bilo kasneje preimenovano v Alpina. Skozi zgodovino so ga zaznamovali različni mejniki, ki so prikazani v Prilogi 3. Danes podjetje posluje kot delniška družba. Lastnik je finančna družba Infond Holding 2, d. d., Maribor. Osnovni kapital družbe je 21.000.000 EUR (Alpina, 2007).

Dve tretjini celotne proizvodnje predstavljata ženska in moška modna obutev. Preostalo tretjino proizvodnje predstavlja športna obutev. Sedanje in prihodnje aktivnosti so in bodo usmerjene v tri programe: smučarski čevlji, tekaški čevlji in pohodniški čevlji. Alpina, d. d., Žiri je vodilni proizvajalec tekaških čevljev s 30 % tržnim deležem. Proizvodnja smučarskih

---

<sup>14</sup> »Delavski direktor je ena izmed oblik sodelovanja delavcev pri opravljanju podjetja. Je predstavnik delavcev v upravi družbe. Na ta račun skrbi za zastopanje interesov delavcev pri odločitvah uprave in po drugi strani za izvrševanje sklepov uprave na področjih, ki neposredno ali posredno zadevajo položaj delavca v družbi.« (Rojc, 2007, str. 4-5).

čevljev predstavlja približno 2 % svetovne proizvodnje. Alpina, d. d., Žiri veliko pozornosti posveča širitvi lastne prodajne mreže. Danes ima prodajalne v Sloveniji (55), na Hrvaškem (33), v Bosni (11), Jugoslaviji (12), na Madžarskem (6), v Romuniji (1) in Bolgariji (1). Poleg prodaje v lastnih prodajalnah Alpina modno obutev izvaža preko distributerjev v Francijo, Nemčijo, Belgijo, Švico, Veliko Britanijo in druge (Alpina, 2007).

Leto 2006 je bilo za Alpino težko. Bilo je leto sprememb (lastniško prestrukturiranje družbe avgusta 2006, čemur je sledilo vzpostavljanje zametkov nove organizacijske sheme in kadrovske prestrukturiranje na vodstvenih in nekaterih vodilnih delovnih mestih) in neugodnih zunanjih dejavnikov poslovanja z modno obutvijo (neugodno prodajno gibanje v Nemčiji in Franciji ter prenehanje sodelovanja z velikim kupcem iz ZDA, ki se je odločil evropske dobavitelje zamenjati za dobavitelje z Daljnega vzhoda). Poslovno leto so zaključili s celotnim dobičkom v višini šest milijonov SIT (25.037,55 €). Zaradi nižje prodaje in modne obutve doma in v tujini je bil doseženi celotni poslovni izid nižji od poslovnega izida leto poprej (Rojc, 2007, str. 4–5).

## **5.2. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA GAITONDE GROUP**

Indijsko podjetje Gaitonde Group je bilo ustanovljeno leta 1968. Svetovni proizvajalec ima danes širok asortiman izdelkov: obutev, usnjena oblačila, predelano usnje za nadaljnjo uporabo, usnjene tapete in drugi usnjeni dodatki, kot so pasovi, torbice ipd. Letni promet v povprečju presega 40 mio \$. Dnevno proizvedejo do 6.500 zgornjih delov obutve in do 2.000 parov obutve. Specializirani so za moško, žensko in otroško obutev ter za zgornje dele obutve (Gaitonde, 2007).

Podjetje ima lastno mrežo prodajaln po vseh večjih mestih Indije: Cochin, Bangalore, Chennai, Hyderabad, Trivandrum in Mumbai. Poleg prodaje v lastni mreži prodajaln podjetje prodaja svoje izdelke tudi v 634 prodajalnah po vsej Indiji (Gaitonde, 2007).

Gaitonde Group je sinonim za najboljšo kvaliteto obutve po vsem svetu. Usnje pridobivajo iz Afrike, Avstralije, Nove Zelandije, Tajvana, Južne Afrike, Evrope in ZDA. Kupci prihajajo z vseh delov sveta: iz ZDA, Velike Britanije, Italije, Nemčije, Francije, Japonske, Avstralije in Daljnega vzhoda (Gaitonde, 2007).

## **5.3. PRIMERJAVA ZNAČILNOSTI V POGAJALSKEM SLOGU MED INDIJSKO IN SLOVENSKO KULTURO**

Na primeru indijskega podjetja Gaitonde Group in slovenskega podjetja Alpina, d. d., Žiri bom na kratko predstavila razlike med indijskim in slovenskim pogajalskim slogom po posameznih spremenljivkah Weiss-Strippovega modela.

## POGAJALSKA ZAMISEL

Zaradi svoje kulture imajo Indijci pogajanja in pregovarjanja v krvi. Kljub temu da so nagnjeni k improvizaciji, ki temelji na zvitosti posameznika, se v podjetju Gaitonde Group temeljito pripravljajo na pogajanja. Zaradi njihove zaupljivosti, odkritosti, poštenosti in sodelovanja pri reševanju sporov se uvrščajo v sinergistični koncept.<sup>15</sup>

Slovenci smo bili nekdanj znani kot nezaupljiv narod, ki rad uporablja vsakršno silo pri reševanju sporov, gleda le na svojo zmago, nasprotna stran ga ne zanima. Dolga leta izkušenj so nas pripeljala do spoznanja, da je za uspešno pogajanje in sklenitev posla potrebno sodelovanje, oziranje na nasprotno stran v pogajanjih. Zato se vedno bolj uvrščamo v sinergistični koncept. Ostajajo pa še vedno zametki strateškega koncepta: nezaupljivost, še vedno gledamo bolj nase (maksimizacija posameznih koristi). Priprave na pogajanja so v Alpini, d. d., Žiri temeljite: pred prvim pogajanjem je potrebno poznati kulturološke sestavine posamezne kulture. V Indiji imajo na primer ob petkih molitev, ki jim veliko pomeni, zato se takrat ne dogovarja za sestanke oziroma se jih ne moti. Tudi pri večletnem sodelovanju so priprave na pogajanja še vedno zelo temeljite, vključujejo veliko dogovarjanj, za slovenske pogajalce so še vedno zelo formalna.

## IZBOR POGAJALCEV

V podjetju Gaitonde Group so včasih izbirali pogajalca najprej po spolu, saj indijska kultura žensk kot pogajalk ni priznavala. To se počasi umika v ozadje, saj so v današnjih časih pri pogajanjih prisotne tudi ženske. Nimajo pa še glavne vloge pogajalca. Zaradi kastnega sistema je pomemben družbeni razred. Pogajalci izhajajo iz višjih družbenih razredov, iz najvišjih vrst hierarhije v podjetju; velikokrat se pogajajo lastniki sami.

V podjetju Alpina izbirajo pogajalca po tehničnih sposobnostih. Pomembni so dosedanje izkušnje in tehnična znanja na določenih področjih. Ko je pogajalec izbran, ostaja ves čas isti za svoje področje, ne glede na različnost kultur in podjetji, s katerimi se pogajajo.

## VLOGA HOTENJ POSAMEZNIKA

Indijci so kolektivistični; hierarhično so razdeljeni na kaste. V podjetju Gaitonde Group sta v ospredju glavni dve stvari: kako bo nadrejeni gledal na njihova dejanja in kako nasprotna stran. Pogajalčev interes je zadovoljiti celotno skupino. V pogajanjih so zgovorni, pripravljeni na dialog. Potegujejo se za dosežek cele skupine (Cohen, 1997, str. 128).

Slovenci veljamo za narod individualistov. Odločitve sprejemamo s težavo, smo prepirljivi, občutljivi, slabo sprejemamo kritike. Najbolj cenimo dosežke materialne narave (Hrastelj,

---

<sup>15</sup> Pri razvrščanju narodov v koncepte sem upoštevala dejstvo, da ima vsak narod lahko značilnosti obeh konceptov, vendar sem izbrala tistega, katerega več lastnosti ima posamezen narod.

2001, str. 41). Tudi v Alpini, d. d., Žiri najbolj cenijo materialne dosežke. Neradi sprejemajo odločitve, ki imajo velike posledice.

### PROTOKOL

Za indijske pogajalce je značilen neformalni protokol. Pogajanja s pogajalci iz Gaitonde Group potekajo v sproščenem duhu, med sabo se prekinjajo, nimajo določenih pravil, ozračje je dokaj umirjeno.

Pogajalci v Alpini, d. d., Žiri so veliko bolj togi. Za njih je značilen formalni protokol. Važna so pravila, katerih se je potrebno držati, prekinitve niso zaželeno in so vzete kot žalitev tistega, ki ima besedo.

### POMEN VRSTE VPRAŠANJ

Za pogajalce v podjetju Gaitonde Group so pomembna vprašanja, ki temeljijo na odnosih – poudarjajo zaupanje med strankami, pomembne so jim vrednote, kot so vera in medsebojni odnosi. Imajo željo po dolgoročnih poslovnih odnosih.

V podjetju Alpina, d. d., Žiri so pogajalcem pomembne materialne vrednote, kot sta moč in premoženje. Zanimajo jih vsebinska vprašanja.

### KOMPLEKSNOŠT JEZIKA

Indijska kultura spada med visokokontekstne kulture. V podjetju Gaitonde Gorup jim veliko pomeni govorica telesa, posredna komunikacija. Izogibajo pa se direktnemu očesnemu kontaktu (ki je značilen za to vrsto kultur).

Slovensko kulturo uvrščamo med nizkokontekstne. V podjetju Alpina, d. d., Žiri so sporočila neposredna. Vezi med ljudmi so razmeroma krhke, stopnja prepletenosti med člani je nizka.

### ZNAČAJ PREPRIČEVALNIH ARGUMENTOV

V podjetju Gaitonde Group so čustveni pogajalci, ki mejijo na logične pogajalce. Čustva se izražajo v začetnih fazah pogajanja (spoznavanje, ali mu je pogajalec všeč ali ne), na koncu vedno šteje ovrednotenje pridobljenega oziroma izgubljenega.

V podjetju Alpina, d. d., Žiri so logični pogajalci. Ker ne marajo sprejemati tveganja, potrebujejo za vsako malenkost stvarne dokaze in izkušnje iz preteklosti.

## VREDNOST ČASA

Indijska kultura spada med polikorne kulture. Pogajalcem iz Gaitonde Group čas ni pomemben, nikamor se jim ne mudi, zato radi zavlačujejo s pogajanjem. Na ta način dosežejo, da nepotrpežljivi nasprotnik popušča oziroma se preda.

Slovenska kultura spada med monokorne kulture. Čas je za slovenske pogajalce velikega pomena – ne smejo ga zapravljati po nepotrebnem (pri nas velja rek »Čas je denar«). Zgubljanje časa pomeni zgubljanje denarja. Pomembna je točnost udeležbe pogajanj in upoštevanje časovnega roka trajanja pogajanj. Na osnovi izkušenj se v podjetju Alpina, d. d., Žiri vedno bolj zavedajo, da si je potrebno vzeti čas za pogajanja. Z naglico se naredi več slabega kot dobrega. Imajo pa kljub temu omejen čas za pogajanja. Ne smejo si privoščiti prevelikega zavlačevanja.

## PODLAGA ZA ZAUPANJE

Indijci glede zaupanja uporabljajo intuicijo, pomembna pa jim je tudi preteklost konkurentov. Za sklepanje poslov je v Gaitonde Group dovolj stisk rok, dogovora se bodo držali, ne glede na to, ali obstaja poleg ustnega tudi pisni odgovor ali ne.

Slovinci smo na splošno dokaj nezaupljiv narod, sploh v fazah spoznavanja ljudi. Potrebujemo veliko časa in dokazov, da lahko zaupamo. Ko se nam nekdo izneveri, ni nobene poti nazaj. V podjetju Alpina, d. d., Žiri nimajo še izoblikovanega mnenja o zaupanju ali nezaupanju v svojega indijskega partnerja, saj sodelujejo premalo časa.<sup>16</sup>

## NAGNJENOST K SPREJEMANJU TVEGANJA

Indijci se želijo tveganju izogibati, zato v Gaitonde Group skušajo pridobiti čim več informacij in veliko sprašujejo. Če tvegajo, tvegajo preračunljivo (prej dobro premislijo, kaj bo prinesel posamezen korak).

V podjetju Alpina, d. d., Žiri je tveganje odvisno od posla, ki se sklepa in dolžine sodelovanja s tujim partnerjem. S podjetjem Gaitonde Group še ni bilo velikega tveganja, ker je šlo za manjše posle. So pa prevzemali večja tveganja s podjetji, s katerimi sklepajo večje posle in že dalj časa sodelujejo.

## INTERNI ODLOČITVENI SISTEM

V podjetju Gaitonde Group potrebujejo veliko časa za premislek. Sprejem odločitev poteka na višjih ravneh v podjetju (zadnjo besedo ima vodja skupine), vključeno pa je tudi mnenje

---

<sup>16</sup> Manj kot eno leto.



podrejenih. Odločanje je avtoritarno. Ker so ponavadi pogajalci iz višjih ravni, lahko sami sprejemajo odločitve.

Pogajalci v podjetju Alpina, d. d., Žiri sami sprejemajo odločitve, ki so v njihovih mejah delovanja. Za večje odločitve, ki vplivajo na večjo spremembo podjetja, potrebujejo soglasje na višji ravni (za večjo naložbo potrebujejo soglasje nadzornega sveta).

## OBLIKA ZADOVOLJIVEGA SPORAZUMA

Za indijske pogajalce je bilo v preteklosti značilno sklepanje ustnih sporazumov. Zadnja leta pa so vse pogostejše formalne oblike sporazumov (pisne oblike).

Pogajalci v podjetju Alpina, d. d., Žiri sporazum sklenejo v pisni obliki. Vedno mora biti vse napisano črno na belem. Navedene so podrobnosti dogovora, obljube, obveznosti in koristi obeh strani.

### **5.4. UGOTOVITVE**

Namen poglavja je prikazati, kje v pogajalskem procesu prihaja do sinergij in kje do konfliktov.

Tako indijski kot slovenski pogajalci se na pogajanja pripravijo temeljito. Poizkušajo čim bolje spoznati kulturo nasprotne strani. Med samim procesom pogajanj želijo maksimizirati skupne koristi, kar je v dobro obeh strani. Tekom pogajanj vladajo zaupanje in prijateljski odnosi. Odločitve o tem, kdo se bo pogajal v imenu podjetja, so bile včasih v Indiji pogojene s kulturo – pogajalci so bili moškega spola. V današnjih časih se najde kakšna pogajalka ženskega spola, a so zelo redke. Pomemben je tudi družbeni sloj – pogajalci prihajajo iz najvišjih vrst hierarhije. Tehnične sposobnosti in znanja nimajo velikega vpliva. V nasprotju pa v Sloveniji podjetje izbira pogajalce po znanju, izkušnjah in tehničnih sposobnostih. Možnost konflikta ni izključujoča, saj lahko pride do situacije, ko indijski pogajalec iz vrha hierarhije noče sklepati poslov z sebi, po hierarhični lestvici, neenakim nasprotnikom. Konflikt se lahko pojavi v sami komunikaciji. Indijcem veliko pomeni nebesedna komunikacija. Veliko povedo z gestami rok in pogledom. Za slovenskega pogajalca to predstavlja problem, saj ne ve, kaj določene geste in pogledi pomenijo. Z dolgoročnim sodelovanjem postaja konflikt vedno manjši, saj se strani med sabo bolje poznata in vesta, kaj lahko pričakujeta od nasprotnika. Prihaja tudi do večjega zaupanja, s tem pa tudi do večjih tveganj, saj obe strani prevzemata večja tveganja z osebami, ki jih poznata. Do konfliktov prihaja zaradi različnih hotenj. Indijec želi dobro za obe strani, Slovenec pa gleda večino procesa le nase. Za dosego lastnega cilja bo namesto sodelovanja izbral prepir. Tudi vzdušje tekom pogajanj lahko pelje v konfliktno situacijo. Indijec rad prekinja nasprotnika, slovenski pogajalec pa je užaljen, če ga kdo prekinja, medtem ko ima besedo. Ker ima Slovenec omejen čas za pogajanja, mu Indijec nastavlja past z zavlačevanjem pogajanj. Na ta način doseže popuščanja in predajo nasprotnika. Sledi sprejem odločitev, ki v Indiji poteka na najvišjih

ravnih, potrebno je mnenje nadrejenih. Tudi v Sloveniji je pri večjih odločitvah potrebno mnenje nadrejenih. Pogajanja se zaključijo s sporazumom, ki mora biti v pisni obliki.

## SKLEP

Dandanes smo priče vse bolj razširjeni mednarodni menjavi, ki je glavni vzrok za svetovno globalizacijo. Medkulturni stiki naraščajo in z njimi pomen medkulturnih pogajanj. Poslovneži se v mednarodnem poslovanju srečujejo z velikimi kulturološkimi razlikami, ki jih morajo nekako prepoznati in se jim prilagoditi. Za uspešen zaključek pogajanj mora poslovnež znati komunicirati s pripadniki drugih kultur, mora se znati prilagajati in razumeti drugačnost. Le-ta je ključnega pomena pri mednarodnih pogajanjih, kajti ljudje iz različnih kultur dojemamo stvari drugače. Torej razumevanje druge kulture, je poleg splošnega pogajalskega znanja, eden ključnih elementov.

V diplomskem delu sem poskušala prikazati pomembnost kulturnih razlik med pogajalci iz različnih kultur ter vpliv teh razlik na obnašanje pogajalcev v pogajanjih in s tem na rezultat. Spoznala sem, da so taka pogajanja tako raznolika, kot so raznolike kulture in posamezniki, ki sodelujejo v pogajanjih. Pogajalcu ni potrebno zamujati, ker je to v navadi njemu tuji kulturi. Ni se mu potrebno pretirano zahvaljevati, ker je to v navadi drugi, njemu tuji kulturi. Mora pa spoštovati drugačne navade, geste in vero oziroma filozofijo načina življenja. Če v tuji državi objemanje, dotikanje ni običajno, se je temu potrebno izogibati. Če je molk sprejemljiv del pogajanj in tuj pogajalec to ve, se ob minutah tišine ne bo popolnoma spotil, ampak bo razumel, da to je sprejemljiv del pogajanj druge kulture in da molk ne pomeni nekaj slabega in zastrašujočega. Teorija različnih pogajalskih slogov je dobrodošla, a če bi jo striktno upoštevali, se verjetno indijski in slovenski pogajalec ne bi znašla za isto pogajalsko mizo. Zakaj? Na začetku predvsem zato, ker bi slovenski poslovnež prišel na pogajanja malce pred dogovorjenim časom. Ker bi Indijec zamujal, bi Slovenec zaradi svojega ega že zdavnaj zapustil kraj srečanja. Zato je potrebno razumeti drugo kulturo in pri tem so nam lahko v veliko pomoč različni modeli medkulturnih pogajanj. Osebnostno sem izbrala Weiss-Strippov model, saj vsebuje kar dvanajst spremenljivk, ki ločijo pogajalske sloge različnih kultur in nam je pri pogajanjih poleg izkušenih avtoritet in sekundarnih virov lahko v veliko pomoč. Ugotovitve kažejo na to, da med procesom pogajanj med indijskim in slovenskim pogajalcem prihaja tako do sinergij, kot do konfliktov. Konflikti se pojavljajo na tistih področjih, znotraj katerih so največje kulturološke razlike, kot je npr. komunikacija. Tudi različna hotenja pogajalcev peljejo do konfliktov. Skupno imata željo, da se maksimirajo skupne koristi.

Na osnovi prebrane literature in opravljenega intervjuja lahko zaključim, da morajo za uspešna mednarodna pogajanja pogajalci biti seznanjeni s kulturnimi razlikami, morajo se z njimi soočiti in jih spoštovati. Le v tem primeru je zagotovljen uspešen dogovor in zaključek pogajanj.

## LITERATURA

1. Baguley Phil: Effective Communication for Modern Business. London : McGraw – Hill, 1994. 203 str.
2. Bradley Frank: International Marketing Strategy. New York : Prentice – Hall International, 1991. 554 str.
3. Cateora Philip R.: International Marketing. Eight Edition. New York : Irwin Mcgraw – Hill, 1993. 776 str.
4. Cohen Raymond: Negotiating Across Cultures. Revised Edition. Washington D.C. : Institute of Peace Press, 1997. 268 str.
5. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Kako doseči dogovor. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 214 str.
6. Foster Allen Dean: Bargaining Across Borders. New York : McGraw-Hill, 1995. 326 str.
7. Gesteland R. Richard: Cross-cultural Business Behavior. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 2002. 347 str.
8. Herbig Paul: External Influences in the Cross-cultural Negotiation Process. Industrial Management & Data Systems; B.k., 97(1997), 4, str. 1–15.
9. Hofstede Geert: Culture`s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2. izdaja. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 str.
10. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 524 str.
11. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV Založba, 2001. 338 str.
12. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Skripta. 3. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 124 str.
13. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor : Poslovno-ekonomska fakulteta, 1993. 535 str.
14. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
15. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanj. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 307 str.
16. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 388 str.
17. Korošec Urška: Vpliv kulturnih razlik na poslovna pogajanja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 45 str.
18. Košmerl Uršula: vpliv kulturne različnosti na mednarodno poslovanje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 44 str.
19. Lewicki et al.: Negotiation: Reading, Exercises and Cases. Fourth Edition. B. k.: McGraw –Hill, 2002. 744 str.
20. Ludlow Ron, Panton Furguson: The Essence of Effective Communication. New York : Prentice Hall International, 1992. 23 str.
21. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 137 str.

22. Mitrovič Nataša: Vpliv kulture na marketinško komuniciranje. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta. 2004. 54 str.
23. Moran T. Robert, Strip G. William: Successful International Business Negotiations. Houston : Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.
24. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
25. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor : Založba Obzorja, 1995. 511 str.
26. Musek Janek: Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana: EDUCY d.o.o. Ljubljana in Inštitut za psihologijo osebnosti, 2000. 417 str.
27. Rauter Maja: Vpliv nacionalne kulture na podjetništvo ter implikacije na Slovenijo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 45 str.
28. Rojc Kronegger Tanja: Janko Rejc, delavski direktor se sooča z novimi izzivi. Delo – Življenje. Glasilo Alpine, d. d., Žiri, Žiri, 45(2007), 1. str. 4–5.
29. Terpstra Vern, Sarathy Ravi: International Marketing. 8. izdaja. Mason : South-Western, 2000. 753 str.
30. Terstenjak Anton: Misli o slovenskem človeku. Ljubljana : Založništvo slovenske knjige, 1991. 205 str.
31. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 268 str
32. Trompenaars Fons: Riding the Waves of Culture: Understanding Cultrural Diversity in Business. London : Nicholas Brealey, 1993. 177 str.
33. Usunier Jean – Claude: International Marketing: A Cultural Approach. New York : Prentice Hall International, 1993. 494 str.
34. Usunier Jean – Claude: Marketing across Cultures. 2th Edition. Harlow : Financial Times/Prentice Hall, 1996. 494 str.
35. Weiss E. Stephen: Negotiating with »Romans«- part 1. Sloan Management Review, Cambridge, 35(1994), 2, str. 51-61.
36. Virt Katja: Razlika v pogajanjih med Slovenci in Kitajci. Diplomsko delo. Maribor : Poslovno-ekonomska fakulteta, 2005. 40 str.

## **VIRI**

1. Alpina, d.d., Žiri. [URL:<http://www.alpina.si>], 13.02.2007.
2. Executive Planet. [URL:<http://www.executiveplanet.com/index.php?title=India>], 07. 12. 2006.
3. Gaitonde Group. [URL:<http://www.gaitonde.com>], 27.02.2007.
4. Geert Hofstede. [URL:[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_india.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_india.shtml)], 07. 12. 2006.
5. Indian Child. [URL:[http://indianchild.com/teaching\\_kids\\_indian\\_values.htm](http://indianchild.com/teaching_kids_indian_values.htm)], 08.06.2007
6. Izvozno okno. [URL:<http://www.izvoznookno.si>], 07. 12. 2006.
7. Lonely Planet. [URL:<http://www.lonelyplanet.com/worldguide/destinations/asia/india/>],

8. Pogačnik Vid: Vrednote. [URL:<http://www.geocities.com/vidpogacnik/vrednote.htm>], 25. 05. 2007.
9. Rejc Janko: Intervju z delavskim direktorjem in direktorjem nabave. 14. 02. 2007.
10. Slovar slovenskega knjižnega jezika. [URL:<http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>], 20. 03. 2007.
11. Svetličič Marjan: Pogajanja v neprofitnem sektorju. [URL: <http://www.fm.upr.si/zalozba/ISBN/961-6268-67-8/231-248.pdf>], 30. 03. 2007.
12. The Word Factbook. [URL:<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/>], 25. 05. 2007.
13. Urad vlade za komuniciranje. [URL:<http://ukom.gov.si>], 25.05.2007.
14. Wikipedia. [URL:<http://si.wikipedia.org/wiki/>], 29. 11. 2006.

## **PRILOGE**

PRILOGA 1: Opomnik za delno strukturiran intervju, na podlagi katerega sem prejela informacije o pogajanjih med kulturama v podjetju Alpina, d. d., Žiri in podjetju Geatonde Group.

**1. Kako potekajo priprave na pogajanja?**

Ali se uporablja strateški ali sinergični koncept? (Strateški: tekmovanje, nezaupljivost, sovražnost, zavajajoča komunikacija, razširitev konflikta - pridobitev na račun nasprotni strani. Sinergični: sodelovanje, zaupljivost, prijateljski odnosi, odkrita komunikacija, omejitev konflikta - sodelovanje.)

**2. Po kakšnem merilu v vašem podjetju izbirate pogajalca?**

Po tehničnih sposobnostih (dosežki, veščine, tehnična in splošna znanja, znanje jezikov) ali po družbenih vrlinah (status, osebnostne značilnosti, družbeni razred, priporočila)? Značilnosti izbranega pogajalca (individualizem/kolektivizem ...). Kateri cilji so mu v ospredju (podjetja ali osebni)?

**3. Značilnosti protokola?**

Formalnost ali neformalnost? Slovenija: formalno: po razporedu, prekinitve so žaljive za tistega, ki ima besedo? Indija: neformalno: sproščeno, brez pravil, prekinjanje?

**4. Kakšen je pomen vrste vprašanj?**

Ali so pomembna vsebinska vprašanja, ki se nanašajo na kontrolo in uporabo virov (denar, moč) ali vprašanja, ki temeljijo na odnosih (vrednote, prepričanja) in poudarjajo trajnost poslovnih odnosov?

**5. Kakšna je kompleksnost jezika?**

Ali so informacije izražene z besedami, gestami, govorico telesa (visokokontekstne kulture), pri katerih so možne težave pri soočanju pogajalcev različnih kultur zaradi nepoznavanja formalnega in neformalnega jezika kulture. Ali pa so informacije izražene le z besedami (nizkokontekstne kulture)?

**6. Kateri so glavni prepričevalni argumenti?**

Na kakšen način skuša pogajalec prepričati nasprotnika v svoj prav? (Tri vrste prepričevalcev: *dogmatiki*, ki sprejmejo najmanj koncesij in sporazumov, *logični pogajalci*, ki se opirajo na stvarne dokaze, kot so statistični podatki, preverjene trditve, in *čustveni pogajalci*, ki prepričujejo z motivacijo, ki vzbuja čustva in vrednote.)

**7. V kolikšni meri se upošteva čas ?**

Koliko je pomemben čas? Kako ga dojemajo (sproščeno, nesproščeno)? Ali morajo stvari potekati ena za drugo po vnaprej določenem redu? Koliko je pomembna točnost, držanje planiranih rokov?

**8. Kolikšna je podlaga za zaupanje?**

Kako si pridobiti zaupanje? Kaj zmanjšuje nezaupanje (preverjanje nasprotnika pred začetkom pogajanj, dolgoročni poslovni odnosi, intuicija)? Na kakšen način se ohranja pridobljeno zaupanje?

**9. Koliko so pogajalci pripravljene tvegati?**

Ali tvegajo? Koliko in kdaj (v vsaki situaciji ali le v določenih primerih)?

**10. Na kakšen način se sprejema odločitve?**

Jih lahko sprejema vsak posameznik ali le kot skupina? Kdo ima zadnjo besedo pri sprejemanju odločitev (mogoče tudi subjekti izven podjetja, kot so delničarji dobavitelji)? Je potrebno pridobiti soglasje nadrejenih in/ali celotne pogajalske skupine? Na katerih ravneh hierarhije se sprejema odločitve?

**11. Kakšna je vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma?**

Ali je oblika sporazuma eksplicitna (pisna oblika, opredeljevanje vsebinskih vprašanj vnaprej - omejene, verbalne in formalne komunikacije, specifični pogoji pri izmenjavi obljub, natančno opredeljene obveznosti, jasne izpolnitve, nadaljnja pogajanja niso potrebna, prihodnost se lahko napove, jasen začetek in konec pogajanj, jasno deljeni stroški in koristi) ali implicitna (lahko le ustna oblika, povezovanje strank s kakovostjo medsebojnih odnosov - komunikacije so neformalne in formalne, verbalne in neverbalne, ekstenzivne, pogoji izmenjave obljub so nejasni, ohlapne obveznosti, prilagoditve so možne v skladu z razvojem pogajanj, prihodnosti se ne da napovedati, počasno dogajanje, potrebno je nadaljnjo sodelovanje, stroški in koristi so skupni)?



PRILOGA 2: Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama.

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (Izvozno okno, 2006):

- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Indije o izogibanju dvojnega obdavčevanja in preprečevanju davčnih utaj v zvezi z davki od dohodka;
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Republiko Slovenijo in Republiko Indijo o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju;
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Republike Indije;
- Uredba o ratifikaciji Protokola o trgovinskih, gospodarskih in plačilnih odnosih med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Republike Indije, s trgovinskim sporazumom in usklajenim zapisnikom;
- Zakon o ratifikaciji Protokola med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Republike Indije o ekvivalentnosti spričeval, stopenj in diplom, ki se pridobijo na srednjih šolah in univerzah ter v drugih izobraževalnih ustanovah;
- Uredba o ratifikaciji Dolgoročnega sporazuma med Zveznim izvršnim svetom Skupščine Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Republike Indije o gospodarskem, industrijskem, trgovinskem, znanstvenem in tehničnem sodelovanju;
- Uredba o ratifikaciji Protokola med Zveznim izvršnim svetom Skupščine Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Republike Indije o sodelovanju na področju informacijskih dejavnosti.

### PRILOGA 3: Pomembnejši mejniki v zgodovini podjetja Alpina, d. d., Žiri.

- **1947:** Številne zasebne čevljarke delavnice se združijo v čevljarke zadruge in iz njih se kasneje ustanovi Tovarna čevljev Žiri.
- **1951:** Preimenovanje Tovarne čevljev Žiri v Alpino.
- **1952:** Razširitev proizvodnega programa – preizkus v izdelavi vseh vrst obutve.
- **1953:** Odprtje prve Alpinine prodajalne v Sarajevu – začetek oblikovanja lastne maloprodajne mreže.
- **1955:** Uvedba strojnega načina dela pri izdelavi čevljev v proizvodnji.
- **1960:** Uvedba dela na tekočem traku predstavlja prehod z obrtniškega na industrijski način dela, kar predstavlja velik napredek v zgodovini podjetja.
- **1970:** Odprtje nove proizvodnje hale v Žireh.
- **1971:** Odprtje obrata za šivanje modne obutve v Gorenji vasi.
- **1972:** Odprtje obrata za šivanje športne obutve na Colu.
- **1973:** Dve prelomni pridobitvi: začetek delovanja prvega računalniškega centra in začetek proizvodnje smučarskih čevljev v »plastiki«.
- **1977:** Ob 30-letnici delovanja odprtje največje proizvodne hale.
- **1985:** Prvič z zgodovini delovanja izdelanih več kot 2.000.000 parov obutve.
- **1990:** Sodelovanje Alpine pri izgradnji Blagovnice Žiri.
- **1995:** Preoblikovanje podjetja iz družbenega podjetja v delniško družbo.
- **1999:** Podpis pogodbe z Evropsko banko za obnovo, razvoj in finančno prestrukturiranje.
- **2001:** Nakup proizvodnega podjetja Fogs D. L. J. v Sarajevu.
- **2004:** Ustanovitev hčerinskega podjetja Alpina SIRO v Romuniji in zaprtje proizvodnih obratov na Colu in v Gorenji vasi.
- **2005:** Ustanovitev dveh hčerinskih podjetji: januarja na Kitajskem podjetje Zhongshan Alpina Footwear Company Ltd, julija v Ukrajini podjetje Alpina UA.
- **2006:** Finančna družba Infond Holding 2, d. d., Maribor 14. 06. postane 56,56 % lastnik Alpine.
- **2006:** 14. 11. postane Infond Holding 2, d. d., Maribor, po pridobitvi še dodatnih 43,44 % delnic manjšinskih delničarjev Alpine 100 % lastnik Alpine.
- **2006:** Decembra ima Alpina 117 prodajaln v lastni maloprodajni mreži na področju Slovenije in sedmih držav JV Evrope.