

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**PRIMERJAVA POSLOVNIH SREČANJ V RAZLIČNIH DRŽAVAH:  
ČEŠKA, SLOVAŠKA IN POLJSKA**

Ljubljana, september 2016

LARA BORŠTNER

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lara Borštner, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Primerjava poslovnih srečanj v različnih državah: Češka, Slovaška in Poljska, pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil/-a samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 O POSLOVNIH SREČANJIH .....</b>	<b>2</b>
1.1 Opredelitev poslovnih običajev .....	2
1.1.1 Poslovni protokol .....	2
1.1.2 Poslovni bonton.....	3
1.1.3 Poslovno komuniciranje.....	4
1.1.4 Poslovna darila .....	4
1.1.5 Poslovna vizitka .....	6
1.2. Poslovni sestanki.....	6
1.2.1 Poslovni obed .....	8
1.2.1.1 Poslovni zajtrk .....	9
1.2.1.2 Poslovno kosilo .....	9
1.2.1.3 Poslovna večerja .....	10
<b>2 ZNAČILNOSTI POSLOVNIH SREČANJ V IZBRANIH DRŽAVAH .....</b>	<b>10</b>
2.1 Poslovna srečanja na Češkem .....	10
2.1.1 Značilnosti Češke .....	10
2.1.2 Poslovni običaji .....	11
2.1.3 Poslovni obroki .....	12
2.2 Poslovna srečanja na Slovaškem .....	13
2.2.1 Značilnosti Slovaške .....	13
2.2.2 Poslovni običaji .....	13
2.2.3 Poslovni obroki .....	14
2.3 Poslovna srečanja na Poljskem .....	15
2.3.1 Značilnosti Poljske .....	15
2.3.2 Poslovni običaji .....	15
2.3.3 Poslovni obroki .....	17
<b>3 IZKUŠNJE SLOVENSКИH POSLOVNEŽEV S POSLOVNIMI SREČANJI V DRŽAVAH .....</b>	<b>17</b>
3.1 Metodologija .....	17
3.2 Analiza rezultatov .....	18
3.3 Razprava o rezultatih .....	20
<b>4 PRIMERJAVA POSLOVNIH SREČANJ V IZBRANIH DRŽAVAH S SLOVENIJO .....</b>	<b>20</b>
4.1 Značilnosti poslovanja v Sloveniji.....	20
4.2 Primerjava izbranih držav s Slovenijo .....	21

<b>5 PRIPOROČILA SLOVENSKIM POSLOVNEŽEM .....</b>	<b>21</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>24</b>
<b>PRILOGA</b>	

## UVOD

Dandanes je poslovanje na mednarodni ravni nekaj čisto običajnega. Skoraj vsako podjetje posluje izven meja domače države. Države se med sabo razlikujejo glede na demografske, kulturne, politične in druge značilnosti in te razlike se seveda občutijo v poslovnem svetu. Pri poslovanju obstaja nekaj značilnosti, pravil, vzorcev obnašanja, ki se uporabljajo mednarodno, vendar ima vsaka država tudi svoje posebnosti. Zato se je dobro pred samim sodelovanjem pozanimati, kakšne so posebnosti države, s katero bomo imeli poslovne stike. S poznavanjem njihovih običajev, navad in kulture pokažemo spoštovanje in zanimanje do poslovnega partnerja, kar ima seveda pozitivne lastnosti pri grajenju poslovnega odnosa. Razlike med državami so večje in se bolj občutijo, dlje kot nas popelje naša poslovna pot. Razlike so veliko večje, če poslujemo na Kitajskem, kot pa v sosednji Avstriji. Vendar so posebnosti prisotne tudi pri sosednjih oziroma evropskih državah. Posebnosti je moč zaznati tudi pri na videz podobnih državah, ki imajo enako zgodovino in kulturo. V zaključni strokovni nalogi bom preučila poslovna srečanja v treh evropskih sosednjih državah: na Češkem, Slovaškem in Poljskem. Izbrane države imajo veliko skupnih značilnosti: lega, zgodovina, gospodarska razvitost, itd. Namen moje naloge je najti razlike, jih predstaviti in primerjati s Slovenijo.

Nalogo začenjam s teoretičnim delom: raziskati želim, kaj pravzaprav so poslovna srečanja. Poslovna srečanja so lahko različna: v nalogi bom predstavila, kje lahko poslovna srečanja potekajo in na kakšen način se nanje pripravimo. Zanima me, kako pomembna sta protokol in bonton pri poslovnih sestankih. Pričela bom z opredelitvijo protokola, nadaljevala z bontonom. K poslovnemu svetu spadajo tudi poslovna darila; ugotoviti želim, kakšna darila so primerna in pričakovana. V poslovnem svetu se še vedno uporabljajo poslovne vizitke, v nalogi bom predstavila glavne značilnosti le-teh. Podatke bom pridobila iz knjig in ostalih dostopnih virov, kot so spletni viri in članki. V drugem delu naloge se bom osredotočila na izbrane tri države. Ugotoviti želim, kakšne so posebnosti in značilnosti teh držav glede poslovanja. Za vsako državo bom opredelila vse značilnosti poslovnega srečanja, torej kakšna so značilna srečanja za državo, kakšen je predpisan bonton in protokol, darila in poslovne vizitke ter posebnosti, ki jih bom zasledila. Glede na vse pridobljene podatke bom na koncu naredila še primerjavo s Slovenijo in podala predloge za slovenske podjetnike, ki se odpravljajo poslovat v izbrane države oziroma sprejemajo poslovne partnerje iz teh držav.

Za pridobivanje podatkov glede posebnosti poslovnih običajev v posamezni državi, bom kot metodologijo naloge uporabila intervju. Z individualnim nestandardiziranim intervjujem bom ugotovila, kako poteka poslovanje v teh državah v resničnih situacijah. Intervju bom opravila z dolgoletnim managerjem podjetja Gorenje. Intervjuvanec ima veliko poslovnih izkušenj na področju poslovanja z izbranimi državami. Na podlagi analize intervjuja bom lahko primerjala pridobljene podatke in posebnosti države s praksami iz realnega poslovanja. V nalogi želim ugotoviti posebnosti poslovanja izbranih treh vzhodnoevropskih držav.

# 1 O POSLOVNIH SREČANJIH

Poslovna srečanja so namenjena spoznavanju poslovnih partnerjev ter seveda sklepanju dogovorov (Popovič & Zajc, 2002, str. 120). Poslovna srečanja se dogajajo povsod, v pisarnah podjetij, to so lahko sestanki in pogajanja, seminarji, predstavitve, konference, odvijajo se lahko na različnih mestih tako doma kot v tujini in ob različnih priložnostih (Knežević, 2005, str. 139). Predvsem začetna oziroma prva srečanja so zelo pomembna, saj ob prvem stiku pustimo in si tudi ustvarimo vtis o poslovnih partnerjih. Zato je pomembno, da pred prvim srečanjem pomislimo na nekaj stvari. Pomembno je, da poznamo osnove lepega vedenja in jih upoštevamo povsod in v vsakem trenutku. Pomembno je, da dajemo občutek sproščenosti in zainteresiranosti, nikakor ne pokažemo nezanimanja in nekakšne prisiljenosti, da moramo biti prisotni na srečanju. Dobro je, da smo vedno prijazni, nasmejani, ljubeznivi in vljudni, saj nam bo to odprlo vrata v marsikatero sodelovanje (Popovič & Zajc, 2002, str. 27).

Poslovni obisk je pomemben dogodek za podjetje. Pomembno je, da se na srečanje pripravimo, pa naj bo to sprejem gosta iz tuje države ali pa odhod na poslovno pot. Pred srečanjem se pozanimamo o navadah in kulturi. Za gosta je potrebno poskrbeti tako da, mu zagotovimo prenočišče, prevoz in obed. S tem pokažemo identiteto in organizacijsko kulturo podjetja. Pomembno je, da se gost dobro počuti, saj bo tako svoje vtise prenesel na dojemanje podjetja, zadovoljen gost pa pomeni dobro poslovanje (Benedetti, 2009, str. 322).

## 1.1 Opredelitev poslovnih običajev

### 1.1.1 Poslovni protokol

Pod besedo protokol se skrivajo najrazličnejši napotki, kako se v določeni situaciji obnašati in kako se na dogodek pripraviti (Benedetti, 2009, str. 55). Sama definicija protokola je lahko zelo različna. Ob besedi protokol največkrat pomislimo na stroga pravila ob obisku pomembnih državljanov, vendar je protokol pomemben in prisoten tudi v poslovnem svetu. Protokol lahko opredeljujemo kot način sporazumevanja po mednarodnih pravilih (Benedetti, 2009, str. 56). Protokol je po definiciji skupek norm in pravil, določenih z zakoni in navadami. Je skupek postopkov in tradicije, ki se uporablja pri organizaciji pomembnejših dogodkov (Benedetti, 2009, str. 56).

Protokol je sredstvo, s katerim vodimo dogodke in samo dogajanje, osnovno pravilo protokola pa je pravilo vljudnosti in spoštovanja v komuniciranju. To pravilo velja za vsakogar in v vseh življenjskih situacijah. Zaradi povezovanja sveta in globalizacije se je tudi protokol skozi čas spreminjal, zato so pravila lahko različna. Poznavanje protokolarnih pravil je osnova splošne kulture in razgledanosti posameznika. Protokol ni rezerviran samo za državna srečanja in javni sektor, ampak se je razširil tudi na druga

področja, čeprav v poslovnem svetu namesto protokola uporabljamo raje izraz poslovni odnosi. Upoštevanje protokola tudi v poslovnem svetu je pomembno, saj prinese boljše rezultate poslovanja in pripomore k večjemu ugledu podjetja (Benedetti, 2009, str. 55-56).

Protokol se je skozi čas spreminjal. V današnjem času se skušajo zabrisati meje med tistimi, ki so na položaju in tistimi, ki so nižje, med šibkejšimi in močnejšimi, med gostitelji in gosti, podrejenimi in nadrejenimi. Sodobni protokol tako išče ravnotežje in stremi k nehierarhičnemu pristopu (Benedetti, 2009, str. 55-56).

### **1.1.2 Poslovni bonton**

Pravila lepega vedenja so osnova za uspešno komuniciranje. Z njimi se vključimo v okolje in predstavimo drugim. Pravila lepega vedenja obstajajo že tako dolgo, kot obstaja človeštvo, saj urejajo odnose med posamezniki in skupnostjo (Benedetti, 2009, str. 163). Bonton (fr. *bon ton*, pomeni dober ton) je zbirka dogovorjenih norm, morale in etike (Benedetti, 2009, str. 164). Na bonton vpliva stopnja civilizacije, kulture, družbena ureditev in vedenjski vzorci. Bonton in pravila lepega vedenja niso samo zapovedi, ampak so sredstva, ki so nam na izbiro pri komuniciranju. S poznavanjem obojega izražamo tudi strpnost, priznavanje in uvidevnost do drugih (Benedetti, 2009, str. 164).

Poslovni bonton so nenapisana in pričakovana pravila vedenja (Kantužer, 2009, str. 4). Z lepim vedenjem in vljudnostjo bomo lažje sklenili posel. Vloga pravil poslovnega bontona je predvsem krepitev medsebojnega razumevanja, strpnosti in obzirnosti do sočloveka. (Kantužer, 2009, str. 4). Prijaznost je ključ za vstop v poslovni svet in je lahko tudi pot do uspeha (Popovič & Zajc, 2002, str. 28). Nasmeh je eden od dejavnikov, ki na sočloveka deluje pozitivno. Z nasmehom izrazimo dobrodošlico in se izognemo zadregi. Pozdravljanje je izraz spoštovanja do drugih, zato mora biti prisrčen in naj mu sledi iskren nasmeh. Pri pozdravljanju se je dobro držati pravil bontona, kdo prej pozdravi: moški prvi pozdravi starejšega in žensko, podrejeni nadrejenega, oseba, ki vstopa v prostor, pozdravi prva. Ob pozdravu pa se seveda pričakuje, da sogovornik odzdravi.

Predstavljanje je prvi korak v seznanjanju z novimi ljudmi. Pri seznanjanju v poslovnem svetu je dobro poleg imena povedati tudi funkcijo, ki jo oseba opravlja v podjetju. Tudi pri predstavitvi je nenapisan bonton, da mlajši predstavi starejšega, moški predstavi žensko, podrejeni se predstavi nadrejenemu. Na sestanku v poslovnem svetu se pristopi k vsakemu posamezniku in se vsak predstavi sam. Ob predstavitvi je pomemben tudi stisk rok. Rokujemo se vedno z desno roko in roko prvi ponudi gostitelj. Stisk roke naj bo čvrst in naj traja tako dolgo kot predstavitev. Prvi roko ponudi starejši mlajšemu, dama ponudi roko gospodu, nadrejeni pa podrejenemu. Poznamo tudi nekaj temeljnih pravil v zvezi z rokovanjem. Rokovanje čez mizo ni dovoljeno; če to storimo, se že pred samim iztegom roke opravičimo. Ponujeno roko je potrebno sprejeti, saj zavračilo pomeni osebno žalitev (Popovič & Zajc, 2002, str. 30).

Pri sporazumevanju s poslovnimi partnerji uporabljamo vikanje, saj tako izražamo spoštovanje do sogovornika in upoštevamo distanco. Tudi pravilno naslavljanje je znamenje obzirnosti in spoštovanja do sogovornika. Najpogosteje se naslavlja s funkcijo, ki jo sogovornik opravlja, torej »gospod direktor« ali »gospod predsednik« za predsednika uprave, k temu lahko dodamo tudi priimek osebe (Benedetti, 2009, str. 177).

Tuji obiskovalci se navadno prilagodijo državi gostiteljici. Vendar obstajajo navade, ki so tako močno zakoreninjene v nas, da jih ne moremo spremeniti, zato se je vedno dobro pozanimati o navadah in običajih, kamor potujemo, ter o navadah tujcev, ki prihajajo k nam (Benedetti, 2009, str. 335).

### **1.1.3 Poslovno komuniciranje**

Komunikacija je sredstvo, s katerim dosegamo poslovne cilje tako posameznika kot organizacije. Pri poslovnem komuniciranju mora biti poslovni partner dostojen, resen, komunikativen, prijazen in korekten. Na poslovno srečanje zaposleni odide z namenom, da izpolni dane obljube, tako organizaciji kot poslovnemu partnerju. Delo mora opraviti kakovostno, vlivati mora zaupanje in dobro predstaviti ter zastopati organizacijo (Benedetti, 2009, str. 172).

Pri srečanju s poslovnim partnerjem sta komunikacija in govorica telesa izrednega pomena. Govorica telesa posameznika je odvisna od kulturnega okolja in genetske danosti. Delno nam je dana ob rojstvu, delno pa se jo tudi priučimo. Na poslovnem srečanju in sestanku je pomemben položaj in gibanje v prostoru (proksemika), kretnje rok, nog in glave (gestika), izraz obraza in oči (mimika) in drža telesa. Vsa ta govorica telesa lahko pove zelo veliko o sogovorniku in izda njegove občutke (Benedetti, 2009, str. 177). Tudi skozi govor in glas posameznika lahko razberemo določene značilnosti. Pomembna je jakost, zvočnost glasu, višina in hitrost govora. Govor mora biti jasen in glasen ter s spremenljivimi poudarki, premori morajo biti premišljeni. K prvemu vtisu poleg zgoraj naštetih dejstev spada tudi zunanji videz. Ta mora biti urejen. Pomemben je zdrav nasmeh, negovane roke in nohti, urejena pričeska ter brada, ličila morajo biti nevsiljiva, obleka skrbno izbrana.

Na poslovni pogovor se je potrebno vedno dobro pripraviti, vedeti moramo, kakšen je naš cilj srečanja in kako bi do želenega cilja radi prišli (Benedetti, 2009, str. 173). Dober pogajalec je več govorec, dobro pozna temo pogovora, je razgledan in pozna jezik, v katerem se pogovor in pogajanja odvijajo. Znati mora tudi improvizirati in poznati navade partnerjev iz tujine, s katerimi sklepa posel.

### **1.1.4 Poslovna darila**

Izraz poslovne kulture in bontona, s katero utrjujemo in oblikujemo poslovne odnose, so darila (Popovič & Zajc, 2002, str. 107). Darila imajo poseben pomen, saj nas spomnijo na



tistega, ki nam jih je podaril. Poslovna darila so potrditev uspešnega sodelovanja v preteklosti, pozornost v sedanjosti in utiranje poti v prihodnosti (Benedetti, 2009, str. 548). Darila se ne podarjajo kot izkaz premožnosti in ni pomembna njihova vrednost, temveč so znak pozornosti, prijateljstva in naklonjenosti neki osebi. Tradicija poslovnih daril sega že k začetkom razvoja trgovine in obrti. V preteklosti je bilo v ospredju pretirano razkazovanje moči, v današnjem času pa je bolj pomemben način obdarovanja, darila pa so po navadi manjša pozornost (Benedetti, 2009, str. 549).

V poslovnem svetu je potrebno ločevati med promocijskimi in poslovnimi darili (Popovič & Zajc, 2002, str. 107). Promocijska darila predstavljajo državo ali podjetje in poudarjajo njene značilnosti in prednosti ter so uporabne narave (Benedetti, 2009, str. 553). Namenjena so predvsem reklamiranju podjetja in pospeševanju prodaje. To so izdelki, okrašeni z logotipi in slogani podjetja, po navadi so cenejši manjši izdelki, kot so kemični svinčniki, vžigalniki, obeski, dežniki, majice, torbe in drugo (Popovič & Zajc, 2002, str. 107).

Poslovna darila niso namenjena tržnim aktivnostim. Darila se delijo ob spoznanju novih partnerjev in podpisu pogodb. Delijo se tudi ob zaključku poslovnega leta, obletnicah, posebnih dogodkih podjetja. Pod poslovna darila spadajo namizne ure, kozarci, kravatte igle, rute, vino, izdelki domače obrti, knjige, likovna in kiparska dela in podobno. So izraz naklonjenosti in naložba v dobre poslovne odnose, so pa tudi nosilci sporočila o podjetju ter prikazujejo njegove vrednote, vizijo in cilje (Popovič & Zajc, 2002, str. 107).

Podjetja namenijo več časa izbiri poslovnih daril, saj s tem negujejo in izboljšujejo poslovne odnose, z izbiro pravega darila pa skrbijo tudi za svoj ugled. Pri izbiri darila je potrebno poznati poslovnega partnerja in njegove navade, zato je pri izbiri darila zelo pomemben osebni pristop. Darilo o darovalcu lahko pove zelo veliko, torej kakšna je njegova velikodušnost, obzirnost, okus in drugo. Vendar moramo biti pri izbiri darila previdni, kakšna je dragocenost darila, ker lahko prestopimo tanko mejo med pozornostjo in podkupovanjem (Popovič & Zajc, 2002, str. 107; Benedetti, 2009, str. 553).

Poslovne partnerje, s katerimi poslujemo, razdelimo po skupinah in ne poklanjamo vsem enakih daril (Dreo, 2003, str. 73). Ob prvem srečanju podarimo propagandna darila. Poslovnim partnerjem, s katerimi želimo utrditi poslovanje, lahko podarimo rokovnike in nalivna peresa. Vino in kozarci so primerno darilo za poslovne partnerje, s katerimi poslujemo že nekaj časa. Darila, namenjena dolgoletnim poslovnim partnerjem, so lahko že bolj osebne narave, saj partnerja že bolj poznamo in lahko pri izbiri darila upoštevamo njegove preference.

Izbira daril je težja pri prvih srečanjih, saj takrat partnerja še ne poznamo. Pomembno je, da pri izbiri darila nismo preveč osebni in pazimo, da ne bomo koga užalili. Najboljša izbira je darilo, ki ponazarja državo, iz katere prihajamo. Pri obdarovanju pa je poleg

samega darila pomemben tudi način izročitve, govorica telesa in mimika obraza. Poslovna darila se izročijo osebno, sledi jim stisk roke in izrečena čestitka. Ob prejetju darila pa se zahvalimo (Dreo, 2003, str. 72-75).

Neprimerna darila so kozmetika, parfumi, nakit in oblačila. V poslovnem svetu se nikoli ne podarja denarja, saj je to znak za podkupovanje. Priporočljivo je voditi evidenco poslovnih daril, v kateri imamo zabeleženo, kaj smo podarili in dobili od poslovnih partnerjev. Evidenca nam pomaga pri lažji organizaciji obdarovanja v prihodnosti (Benedetti, 2009, str. 551).

### **1.1.5 Poslovna vizitka**

Beseda vizitka izhaja iz angleške besede *visit*, kar pomeni obisk (Benedetti, 2009, str. 304). Poslovna vizitka je nekakšna osebna izkaznica; je ogledalo tako imetnika kot podjetja, ki ga zastopa. Iz same oblike in dizajna vizitke lahko izvemo veliko o okusu in osebnem slogu izročitelja vizitke. Vizitke vseh zaposlenih morajo biti enake in v skladu s celostno podobo podjetja (Benedetti, 2009, str. 304). Vizitke so pripomoček pri učinkovitem poslovnem komuniciranju. Izročijo se ob prvem srečanju z novim poslovnim partnerjem. Izmenjajo se lahko že pri sami predstavitvi. Pri predaji mora biti vizitka obrnjena tako, da so podatki vidni in jih lahko sogovornik prebere. S poslovno vizitko pridobimo podatke o tem, s kom poslujemo, kakšna je njegova funkcija v podjetju ter vse kontaktne podatke, ki jih potrebujemo za nadaljnje poslovanje.

Poslovne vizitke morajo biti izdelane na kakovostnem papirju in lično dizajnirane, vendar ni pravil o velikosti in obliki same vizitke. Poslovne vizitke se po svoji funkciji ločijo na poslovne in osebne. Poslovne vizitke morajo vključevati: logotip podjetja, ime in priimek, naziv in izobrazbo ter funkcijo, podatke o podjetju, kontaktne številke, elektronsko pošto ter spletno stran podjetja. Poslovne vizitke se razlikujejo glede na to, katerim poslovnim partnerjem jih izročamo. Tujim poslovnim partnerjem izročamo vizitke v angleškem jeziku, saj je pomembno, da vsi razumejo, kakšno funkcijo opravljamo. Domačim partnerjem se razdelijo vizitke v domačem jeziku (Popovič & Zajc, 2002, str. 31-32).

## **1.2. Poslovni sestanki**

Sestanki so oblika interakcije dveh posameznikov ali skupine. Namen je reševanje poslovnih vprašanj (Benedetti, 2009, str. 322). Poslovni sestanke je pogovor med več udeleženci, ki imajo različne cilje in namene (Knežević, 2005, str. 142). Sestanki so lahko dobri ali slabi. Slabi sestanki so za podjetje strošek, saj lahko zaradi slabe priprave na sestanek pri udeležencih povzročijo slabo voljo, nezaupanje in vplivajo na motivacijo zaposlenih. Dobri in učinkoviti sestanki pa so vir novih idej in rešitev. Na sestanek se je potrebno pripraviti, premišljeno komunicirati in izbrati soudeležence (Benedetti, 2009, str. 322).

Pri poslovnem sestanku ima zelo velik pomen vzdušje, k čemer prispeva veliko že samo okolje sestanka (Dreo, 2003, str. 47). Sestanek naj se odvija v prostoru, kjer ni motečih hrupnih dejavnikov. Izberemo prostor, ki je dostopen ter primerno opremljen s tehnologijo in opremo, ki jo za izvedbo sestanka potrebujemo. Pred začetkom sestanka prosimo sodelujoče, da utišajo mobilne telefone, saj bo tako sestanek potekal nemoteno. Vsakršno zamujanje in odhajanje iz sestanka ni dopustno in ni v skladu z bontonom. Na sestanek rajši pridemo nekaj minut prej.

Vodja sestanka je najvišji po položaju gostiteljev. Pripravi se na sam sestanek, si določi okvirni dnevni red in cilje, ki jih s sestankom želi doseči (Dreo, 2003, str. 48). Cilje na začetku predstavi vsem zbranim in napove okvirni čas trajanja sestanka. Cilji morajo biti jasni, merljivi in čim konkretnjši ter razumljivi vsem udeležencem.

Tema in namen samega sestanka morata biti določena že ob izdaji vabil, da se lahko obe strani pripravita na sestanek in imata jasno zastavljene cilje, kaj od samega sestanka pričakujeta. Vabilo je lahko tako pisno kot ustno, tudi odgovor na udeležbo je lahko pisen ali usten. Vabila se pošiljajo 3 do 5 delovnih dni pred sestankom oziroma 8 do 10, če pošiljamo vabila tujim poslovnim partnerjem (Benedetti, 2009, str. 327). V vabilu na poslovno srečanje je potrebno vključiti vse pomembne informacije: čas in kraj sestanka, namen sestanka in dnevni red ter predviden časovni okvir trajanja sestanka. Samemu vabilu je dobro priložiti tudi gradivo, tako bodo sodelujoči poučeni o temi in bodo lahko sodelovali.

Pomemben je tudi sedežni red sestanka, zanj je odgovoren sklicatelj sestanka. Sedežni red se pripravi vnaprej, pri razporedu pa je pomembno paziti, da je udeležencem omogočen neposreden očesni stik z soudeleženci. Najpogostejša razvrstitev je okoli ovalne ali okrogle mize, lahko pa udeležence razvrstimo v obliki črke U. Pri razporejanju je pomemben tudi hierarhični položaj udeleženca. Desna stran vodje sestanka pripada glavnemu gostu, ki je po položaju enakovreden gostitelju, leva pa pripada naslednjemu udeležencu po položaju (Kneževič, 2005, str. 145-146).

Po končanem sestanku in ko je sklenjen dogovor, se napiše zapisnik, ki se ga posreduje obema stranema, sodelujočima v sestanku (Dreo, 2003, str. 53). V zapisniku sestanka so zapisane vse zadolžitve in datumi dogovorjenih dogovorov (Dreo, 2003, str. 53). Zapisnik naj ne bo daljši od dveh strani, naj bo jedrnat in pregleden ter razčlenjen na točke dnevnega reda sestanka. V zapisnik je potrebno vključiti tudi datum, uro in kraj sestanka ter imena, priimke in funkcije vseh prisotnih. Vsak sklep v zapisniku mora imeti odgovore na 5 pomembnih vprašanj: kaj, kdo, kdaj, kje in kako se bo dogovor odvijal naprej (Benedetti, 2009, str. 332).

Poslovno srečanje naj bi se odvijalo po sledečem vrstnem redu:

1. uvod,
2. razgrnitev teme,
3. navajanje argumentov z obeh strani,
4. odziv na argumente,
5. usklajevanje mnenj,
6. pridobivanje sogovornika za lastno stališče,
7. sprejem odločitve,
8. povzetek in sklep,
9. slovo.

Pomembno je, da za sestanek izberemo konzervativno obleko. Priporočljivo je, da je ta temnejših odtenkov. Čiste linije so stalnica. Med samim delovnim časom pa je obleka manj formalna, dovolj je srajca, lepše hlače in jakna (Benedetti, 2009, str. 234).

### **1.2.1 Poslovni obed**

Hrana in pijača sta redna spremljevalca pomembnejših dogodkov. Tako poslovni obedi niso neznanka pri poslovnih srečanjih. Poslovni obed lahko pomembno pripomore k zadovoljstvu gosta in uspehu samega srečanja (Benedetti, 2009, str. 353). Pravi poslovni obed je obed, pri katerem je uspešno zaključen pogovor med poslovnimi partnerji in podpisana pogodba (Kneževič, 2005, str. 193). Poslovno srečanje lahko poteka tudi v bolj sproščenem okolju izven poslovnih prostorov, npr. v nekem prijetnem vzdušju izbrane restavracije. V takšnem okolju lahko pokažemo svoje komunikacijske sposobnosti, samozavest in lažje prepričamo poslovnega partnerja v posel.

Namen samega poslovnega obeda je potrditev dobrega vtisa, daje nam možnost za sproščen pogovor, ki poveča zaupanje med partnerji in gradi temelje za dolgoročno sodelovanje (Kantužer, 2009, str. 18). Povabilo na poslovni obrok se lahko zgodi tudi preko telefona, vendar je potrebno sam kraj, čas in datum srečanja potrditi v pisni obliki. Gostitelj v pisnem povabilu tudi razloži, kje se bo srečanje zgodilo in priloži navodila do lokacije. V povabilu je potrebno navesti, koliko ljudi se bo tega srečanja udeležilo, če bo več ljudi, je potrebno dopisati njihova imena ter funkcije in položaj. Gostitelj mora vsakega gosta osebno pozdraviti in sprejeti.

Seveda je glavni namen poslovnega obeda posel in najboljši čas je, da se pogovor o poslu začne med predjedjo in se nato nadaljuje skozi celoten obrok in srečanje (Popovič & Zajc, 2002, str. 115). Poslovna kosila in večerje so neformalne narave, vendar se po koncu zapišejo pomembne poslovne odločitve, ki so bile sprejete. V navadi je, da gost pošlje gostitelju osebno pismo z zahvalo na srečanje (Šimunič, 2011, str. 36).

Izbira lokala naj bi ustrezala pomembnosti poslovnega partnerja, ki ga gostimo. Gostitelj mora poskrbeti za rezervacijo mize. V navadi je, da gost in gostitelj za mizo sedita drug nasproti drugega, za ostale goste pa velja načelo pomembnosti, drugi gost sedi desno od gostitelja, tretji pa levo. Pri sami izbiri jedi in pijače gostitelj ponudi in predlaga določene jedi, posebno če gre za domače specialitete. Na poslovnih obedih je v navadi, da si gost in gostitelj nazdravita. Zdravica se pove ob glavni jedi in nazdravi z vinom. Kadar se jo izreče ob sladici, pa se nazdravi s penečim vinom. Najprej nazdravi gostitelj, gost pa odgovori. Trkanje s kozarci lahko zamenjamo samo z dvignjenim kozarcem in nagibom glave (Šimunič, 2011, str. 34-36; Popovič & Zajc, 2002, str. 114).

#### 1.2.1.1 Poslovni zajtrk

Poslovni zajtrk ali sestanek ob zajtrku je praktičen pri obravnavi tekočih zadev in dogovorov, ki se odvijajo v bolj sproščenem okolju. Odvijajo se v jutranjih urah med 8. in 12. uro (Kneževič, 2005, str. 194). Največkrat se takšna srečanja odvijajo v hotelih, kjer so gostujoči poslovni partnerji nastanjeni, lahko pa so tudi v podjetju. Trajajo največ eno uro. Vabilo na zajtrk je običajno pisno in naprej dogovorjeno. Pri takšnih pogostitvah se ne pričakuje poslovnih daril (Dreo, 2003, str. 54).

Za poslovni zajtrk se odločimo, ko se nameravamo pogovoriti in dogovoriti o natančno določenih zadevah in ko želimo jasen odgovor na naše vprašanje. Poslovni zajtrk ima svoje prednosti, saj so ljudje zjutraj manj obremenjeni in spočiti. Poslovni zajtrki niso značilni za slovensko poslovno okolje (Kneževič, 2005, str. 195).

#### 1.2.1.2 Poslovno kosilo

Je časovno krajše kosilo med delovnim časom in je nadaljevanje sestanka med kosilom (Kneževič, 2005, str. 194). Na poslovno kosilo se poslovnega partnerja povabi že pred samim srečanjem. Tudi povabilo na poslovno kosilo je potrebno potrditi. Gostitelj kosila mora biti na enakem položaju v podjetju kot je gostitelj, zato se poslovnega kosila ne more udeležiti direktorjev namestnik, če se posel sklepa med direktorjema podjetja. Izbira gostinskega lokala je pomembna, saj si lahko s slabo izbiro pokvarimo ugled. Gostinski lokal naj ponuja domače lokalne specialitete, mora biti lepo urejen in ponujati miren prostor, kjer bo pogovor lahko potekal nemoteno. Gostitelj mora v gostišče priti prej in urediti vse formalnosti glede plačila obroka.

Na poslovno kosilo se lahko zamuja do petnajst minut in tudi toliko minut prej lahko pridemo. Zamujanje ali predhoden prihod je za takšna srečanja priporočljiv, saj se lahko tako gostitelj vsakemu gostu, posveti in ga pozdravi. Poslovna kosila ne smejo trajati več kot tri ure. Prvi odide gostitelj, nato vsi ostali. Cilj poslovnega kosila je tudi povezovanje in spoznavanje poslovnih partnerjev na bolj prijeten način (Dreo, 2003, str. 55-58; Kantužer, 2009, str. 18).

### 1.2.1.3 Poslovna večerja

Poslovne večerje oziroma svečane večerje se prirejajo ob večjih in pomembnejših slovesnih priložnostih podjetja (Benedetti, 2009, str. 355). Namen večerje ni sklepanje posla, ampak predvsem graditev zaupanja, saj zagotavlja prijetno in sproščeno vzdušje. Povabilo na poslovno večerjo je vedno v pisni obliki, v vabilu pa je poleg vseh informacijskih podatkov potrebno zapisati tudi, kakšna je pričakovana garderoba.

## 2 ZNAČILNOSTI POSLOVNIH SREČANJ V IZBRANIH DRŽAVAH

Zaradi globalizacije in povezovanja sveta je vsak poslovnež primoran v svoji karieri graditi poslovne odnose in sklepati posle izven meja matične države. Pri samem poslovanju s tujimi partnerji ni pomemben samo posel, ampak k dobremu poslovanju veliko pripomore tudi poznavanje kultur in navad države, s katero poslujemo. Vsaka država ima svoje posebnosti in značilnosti. Predstavila bom značilnosti Češke, Slovaške in Poljske, tri sosednje države v Srednji Evropi. Za te države sem se odločila zaradi povezanosti z našo državo. Te države imajo veliko skupne zgodovine s Slovenijo, vse države so slovanske in bivše komunistične dežele.

### 2.1 Poslovna srečanja na Češkem

#### 2.1.1 Značilnosti Češke

Češka je srednje velika evropska država, ki si uspešno utira pot med vodilne evropske države. Glavne gospodarske panoge so kemična industrija, kovinarska predelava, strojegradnja in pivovarstvo. Čehi so znani kot rojeni poslovneži, za katere je značilno, da se da z njimi vse dogovoriti, samo da dobijo posel. Zatakne se lahko potem pri sami izvedbi oziroma pri držanju dogovora. Lahko se zgodi, da dobava ne bo pravočasna, kar potem privede do zvišanja cen in drugih nevšečnosti. Čehi so dobro obveščeni o svojih poslovnih partnerjih in vas lahko presenetijo. Pri dogovarjanju glede kakovosti moramo biti pozorni, saj se lahko zgodi, da nam skušajo prodati nekaj drugega, oziroma drugačne kvalitete, zato se je potrebno točno dogovoriti, kaj hočemo in zahtevamo. Čehi imajo radi dobre in dolgotrajne poslovne odnose, ki jih redno nadgrajujejo in krepijo. Znajo nastopiti kot pravi poslovneži. Pri poslovanju je zelo pomembno, v katerem delu Češke poslujete: ali je to v Pragi, drugod na Češkem, ali na Moravskem. Na Moravskem (ob meji s Slovaško) so ljudje bolj odprti, veseli in prijazni. V samem glavnem mestu so ljudje bolj zaprti. Njihov delovni čas se začne ob 8.30 in traja do 16.30 z odmorom za kosilo (Šimac, b.l.).

Pri poslovanju s Čehi je včasih potrebno brati med vrsticami, saj so narod, ki ni odprt do tujcev. Neradi govorijo o svojih mišljenjih pred tujci, čeprav to ni znak, da hočejo prek partnerjem kaj skriti. Zanje je značilno, da posel in zasebnost strogo ločujejo, zato zanje

niso značilna druženja izven delovnega časa. Prosti čas imajo radi zase in ga ne delijo s sodelavci. Vendar to ne pomeni, da niso prijateljsko naravnani. Začetna srečanja bodo res potekala v bolj formalni obliki, vendar se s časom odprejo in se oblikujejo bolj prijateljski odnosi s partnerji (Business etiquette, 2014a).

Pri naslavljanju moramo biti pozorni, da partnerja naslavljamo z njegovim nazivom, ki ga ima v podjetju, saj so zelo hierarhični in ponosni na svoj položaj. To je vidno predvsem v večjih podjetjih (Šimac, b.l.; Business etiquette, 2014a).

### **2.1.2 Poslovni običaji**

Pri začetnem poslovanju je pomembno, da češki poslovni partnerji najprej dobro spoznajo vas in zgodovino vašega podjetja. Ko si o vas ustvarijo neko mnenje in imajo o vas dober občutek, bo sledilo poslovno pogajanje. Cenijo dvostranski in dolgoročni poslovni odnos, ne marajo pa agresivnega pogajanja in poslovanja. Na poslovni sestanek pridite kakšno minuto pred samim začetkom, predvsem pa točno. Točnost v poslovnem svetu veliko pomeni. Dobro je, da se za sestanek dogovorite že nekaj tednov pred samim srečanjem in dva dni pred samim sestankom opomnite poslovne partnerje o srečanju. Začetna in uvodna srečanja so namenjena spoznavanju poslovnih partnerjev in so graditelj zaupanja. Zato je v navadi, da imamo prvo srečanje z nižjim managementom, ki nima odločilnega pomena v podjetju (Meeting etiquette, 2014a).

Pri poslovanju na Češkem moramo biti pozorni na naslednje posebnosti. Za sestanke se ne dogovarjajte v petek popoldan, saj veliko Čehov delo konča že po odmoru za kosilo. Nikakor ne pričakujte hitre sklenitve posla, pripravite se, da je potreben čas in strpnost. Ne bodite nestrpni in ne izvajajte pritiska na Čeha, saj tega ne marajo. Zaradi nezaupanja do tujih poslovnih partnerjev potrebujejo več časa da sklenejo posle. Pri dogovarjanju za srečanje naj bodo poslovna pisma naslovljena na samo podjetje in ne na konkretno osebo v podjetju. To storite iz praktičnega razloga, saj lahko pride do čakanja na odgovor, če je ta oseba odsotna (Meeting etiquette, 2014a).

Poslovni odnosi na Češkem se gradijo na zaupanju in prijateljstvu, zato ni čudno, da so poslovni obiski na Češko bolj pogosti. Pogajanja lahko trajajo dlje časa, saj Čehi radi pregledajo vse malenkosti in vedno sledijo nekemu utečenemu procesu pri sklepanju pogodb (Meeting etiquette, 2014a).

Pogajanja so razdeljena v dva različna pristopa. Pogajanje se razlikuje, če poslujemo z mlajšimi ali s starejšimi poslovnimi partnerji. Starejša generacija poslovnežev si pri pogajanju vzame več časa in stvari radi premislijo. Pri poslovanju niso tako agresivni, kot so to mlajše generacije. Starejši raje poslujejo z nekom njihove generacije kot pa z mlajšimi, saj imajo raje prijateljski odnos. Pri poslovnežih mlajših generacij pa se čuti vpliv mešanja kultur in se zaradi študija v tujini tudi čuti vpliv Zahodne Evrope in

Amerike. Zato je poslovanje z mlajšimi hitreje in bolj učinkovito (Meeting etiquette, 2014a).

Na predstavitev se je potrebno dobro pripraviti, podprite jo s slikami, materiali, dokazi in izračuni. Statusni simbol je pomemben, zato se pri prvem srečanju ob rokovanju pove tudi naziv in funkcija, ki se jo opravlja v podjetju. Osebna imena se v poslovnem svetu ne uporabljajo. Na Češkem se nagovarjajo z gospod ali gospa, k temu pa se doda priimek. Za Čehe ni značilno vljudnostno smehljanje, smeji pa se, ko so z rezultatom zadovoljni. Zaradi tega lahko delujejo neprijazni. V poslovnem okolju so formalni in resni, kar odraža spoštovanje do poslovnih partnerjev. Čehi že po naravi niso veliki govorniki in svoje misli rajši zadržijo zase. Nestrinjanje hitreje pokažejo z govornico telesa, kot pa to povedo. Zato je potrebno brati med vrsticami in opazovati kretnje in mimiko telesa. Očesni stik se mora ohranjati skozi celotno srečanje, saj s tem pokažemo zanimanje in spoštovanje do sogovorca (Meeting etiquette, 2014a).

Rajši dajejo neposreden kot pa posreden odgovor. Čehi se zelo neradi pogovarjajo o osebnih stvareh. Posebno neprimerno je pogovarjanje o statusnem ter finančnem položaju. Uporaba poslovnih vizitk je še vedno v uporabi in se jih izmenjuje ob prvem stiku z novim poslovnim partnerjem. Na njih so navedeni podatki osebe, torej naziv in funkcija, ki jo opravlja v podjetju, ter vsi kontaktni podatki. Navadno je na eni strani besedilo vizitke v češkem jeziku, na drugi pa v angleškem. Na Češkem imajo visoko stopnjo izobraženosti, ter dolgo tradicijo dobrih inženirjev in izkušenj s proizvodnjo. Češki šolski sistem je dobro uveljavljen v evropskem merilu, zato so managerji dobro izobraženi in usposobljeni (Meeting etiquette, 2014a).

Poslovna darila so na Češkem še zelo prisotna in pričakovana. Njihova značilna darila so zeliščni liker (beherovka), češki kristal, ročno poslikani božični okraski, lesene igrače in pivo. Poslovna darila se odprejo takoj, ko so dana. Za darilo se zahvalimo ob prejemu ali pisno. Dražja darila niso zaželena. Če se poslovnemu partnerju zdi darilo predrago, ga lahko zavrne, saj je pretirano darilo lahko znak podkupovanja. Podjetja lahko imajo določene meje vrednosti, do katerih njihov poslovnež še lahko sprejme ponujeno darilo (Meeting etiquette, 2014a).

### **2.1.3 Poslovni obroki**

Skozi poslovna kosila se poslovni partnerji bolje spoznajo, kar je pomemben dejavnik pri poslovanju s Čehi, saj potrebujejo več časa, da zaupajo novemu partnerju. Izbira lokacije obroka je v rokah gostitelja, gostitelj tudi da pobudo, kdaj je čas, da se začne pogovor o poslu. V navadi je, da se na poslovno kosilo povabi ustno po samem sestanku. Tudi na poslovnem kosilu se pričakuje formalna obleka temnejših barv. V navadi je, da ima poslovno kosilo tri hode (predjed ali juha, nato glavna jed in sladica). Če zavrnemo kakšno jed ali je ne pojemo do konca, ne bomo nikogar užalili. Čehi so narod piva, zato se ob



kosilu pogosteje popije vrček piva kot pa kozarec vina. Poslovna kosila zelo redko trajajo manj kot dve uri. Pri Čehih niso v navadi povabila na poslovne zajtrke, poslovne večerje pa se zgodijo le ob posebnih priložnostih, kot so obletnice in dosežki podjetja (Meeting etiquette, 2014a).

## **2.2 Poslovna srečanja na Slovaškem**

### **2.2.1 Značilnosti Slovaške**

Jezikovno so nam Slovaki od vseh treh predstavljenih narodov najbolj podobni. Slovaško gospodarstvo je preživelo težek prehod iz planskega sistema v kapitalizem. Zaradi 19 % davčne stopnje je ugodno za tuje vlagatelje. Ravno zaradi tega so se povzpeli na tretje mesto najhitreje rastočih držav v EU. Njihove najmočnejše panoge so: avtomobilska industrija, elektronika, mehanski in kemični inženiring (Šimac, b.l.). Slovaki so zelo religiozen narod. Veliko jim pomeni družina, ki je njihova prva prioriteta. Slovaki zelo cenijo zasebnost in zasebno življenje, zato neradi mešajo poslovno življenje z zasebnim. So zelo nezaupljivi do tujcev, kar se vidi tudi pri poslovanju, saj je potrebnih več srečanj, da vas spoznajo in vam začnejo zaupati (Slovakia guide, 2016).

### **2.2.2 Poslovni običaji**

Uvodna začetna srečanja s Slovaki so zelo formalna in na nivoju profesionalnosti. Vse odločitve so odvisne od tega, kdo se srečanja udeleži. Če so vodilni podjetja prisotni že na uvodnem srečanju, lahko pričakujemo hitro sklepanje pogodbe. Če pa so na sestanku prisotni nižji po hierarhični lestvici, pa lahko pričakujemo dalj časa za sklenitev pogodbe. Pri samem dogovoru glede srečanja je dobro, da predlagamo več razpoložljivih datumov. Nato se skupaj uskladimo za določen dan in kraj ter uro srečanja. Na sestanek moramo prinesiti vse dokumente tudi v jeziku našega poslovnega partnerja. Pred samim srečanjem je pomembno, da pisno sporočimo, kdo se bo udeležil srečanja in kakšna je njegova funkcija v podjetju. Pri poslovanju s starejšimi partnerji je pomembno, da ostanemo mirni in zbrani, pomembno je, da si vzamemo čas in stvari razčistimo do potankosti, saj bo dobro razumevanje prineslo uspeh (Slovakia guide, 2016).

Prvi stisk rok je pomemben, zato mora biti ta močen, da ne damo vtisa o nemoči in nesamozavestnosti. Stisk roke naj spremlja očesni stik. V nobeni situaciji pa niso zaželene bolj prijateljske geste kot so udarec po hrbtu, objem, poljub na lica ali roko. Na Slovaškem je v navadi, da se poslovni partnerji med samo nagovarjajo z gospod in gospa, k temu pa dodajo priimek ali funkcijo. Vedno je potrebno počakati, da vas sogovornik povabi, da se začneta klicati po imenu. Njihov prvi sprejem je lahko zelo uraden in hladen, saj so zelo nezaupljivi. Pri poslovanju se opazi razlika, če je poslovni partner starejše generacije ali mlajši. Pri mlajših je sklepanje posla hitrejša in učinkovitejša, lahko so tudi manj formalni

in uradni. Vendar preveč prijateljski odnosi poslu tudi škodujejo, zato je zadostna mera formalnosti dobrodošla pri srečanjih (Slovakia guide, 2016).

Slovaki si pred odločitvami radi vzamejo čas in stvari premislijo, zato ni dobro, da jih preveč priganjamo in silimo v hitro sklenitev pogodbe. Radi ustvarijo prijetno, prijateljsko vzdušje, v katerem je prostor tudi za humor. Pri poslovanju z mlajšimi partnerji se sicer čuti vpliv vzhodnoevropskega načina poslovanja, a je njihovo pogajanje hitrejše in učinkovitejše kot s starejšimi partnerji. Začetni sestanki se razlikujejo glede na starost partnerja, pri starejših bo pogovor najprej potekal o lepotah Slovaške, predvsem Bratislave, mlajši pa se bodo takoj lotili posla. Ne podcenjujte slovaških partnerjev, dajte jim dovolj prostora in časa med samim sestankom, prisluhnite njihovim željam in zahtevam ter se nanje odzovite. Pridite dobro pripravljene in bodite samozavestni, vendar ne arogantni, saj so Slovaki zelo občutljivi. Nikoli ne mislite, da ste v nadrejenem položaju: če si hočete pridobiti njihovo zaupanje, jih obravnavajte kot enakopravne. Dobro predstavite svoja stališča in jih ne vsiljujte drugim (Meeting etiquette, 2014b).

Med samim sestankom oziroma srečanjem lahko pričakujemo, da nam bodo ponudili kavo, čaj, vodo in piškote, če pa so sestanki daljši, lahko pričakujemo tudi hrano. Slovaki jemljejo poslovna srečanja resno in se na vsako dobro pripravijo.

Komunikacija je ključnega pomena pri poslovanju. Komunikacija je seveda lažja v domačem okolju, kjer se posluje v domačem jeziku. V tujini pa je komunikacija zaradi kulturnih in jezikovnih razlik še toliko bolj pomembna. Pomembno je, da se obe strani dobro razumeta pri sklepanju pogodb. Slovaki so bolj zadržan narod, kar se kaže tudi pri sami komunikaciji. Zato je dobro brati med vrsticami, pomembna je govorica telesa. Slovaki znajo nekaj nemščine, angleščine, ob meji madžarščine, predvsem pa govorijo rusko. Mlajša populacija podjetnikov se s tujci sporazumeva v angleščini. Slovaki poslovne sklepe hitro, radi stvari premislijo in si vzamejo čas, ne marajo pa nikakršnega pritiska s strani nestrpnega partnerja. Pri poslovanju s Slovaki je potreben čas in strpnost (Business communication, 2014b).

Poslovne vizitke se izmenjujejo pri prvem srečanju; tako lahko vidimo, s kom imamo srečanje in kakšen je njegov položaj. Vendar naj bodo vizitke preproste in lepo oblikovane. Vizitke naj bodo v angleškem jeziku, saj lahko različno poimenovanje v različnih jezikih pomeni drugače, tako pa se izognemo neveselostim. Največkrat se kot poslovno darilo pokloni izdelke za pisarno. Poklanjajo se kvalitetna pisala (lahko z logotipom podjetja), vrhunska vina, čokolade priznanih čokoladnic, izdelki, ki so značilni za Slovaško (Slovakia business practice and business etiquette tips, 2016)

### **2.2.3 Poslovni obroki**

Slovaki bodo povabili partnerje v lokalno restavracijo in ne domov. Poslovni obroki se lahko odvijajo tudi v pivnicah ali vinarnah. Med samim srečanjem ni nikakršnega pravila, kdaj se bo začel pogovor glede poslovanja, vse je odvisno od gostitelja, po navadi pogovor steče po naročeni hrani. Od gostitelja se pričakuje, da on izbere restavracijo, naredi rezervacijo in plača obrok. Povabilo na kosilo se izvede med prvim poslovnim sestankom. Zaželeno so formalna oblačila, temnejših odtenkov. Glede na slovaško kulturo niste dolžni sprejeti vsega, kar ponujajo, zato lahko kakšno jed tudi zavrnete. Tipično poslovno kosilo bo sestavljeno iz treh hodov (hladne juhe, glavna jed in sladica). Nihče ne bo užaljen, če jedi ne boste pojedli do konca in bo ostala na krožniku. Slovaki so znani po pitju piva, zato vam bodo najverjetneje ponudili pivo, vendar lahko naročite po svoji izbiri. Ob sklenitvi pogodbe pa lahko pričakujemo, da se nazdravi z njihovo žgano pijačo slivovko. Na slovaškem je še vedno dovoljeno kaditi v zaprtih prostorih, zato ni čudno, če se med sestankom ali kosilom kadi (Meeting etiquette, 2014b).

## **2.3 Poslovna srečanja na Poljskem**

### **2.3.1 Značilnosti Poljske**

Poljaki so občutljivi, vendar obenem tudi zelo ponosni na svojo zgodovino, predvsem v zvezi z bojem proti tujcem. Iz tega izhaja njihova tiha kljubovalnost proti stranki, ki jo zaznavajo kot močnejšo in neobzirno. Njihova navidezna plahost je pravzaprav skromnost in je način lepega vedenja in vzgoje. Poljaki vam ne bodo zaupali svojih misljenj in občutkov, dokler vam ne bodo popolnoma zaupali. Če nastopite preveč samozavestno, lahko pričakujete tiho nespoštovanje. Običajno veliko pozornosti namenijo samim podrobnostim pogodbe. Njihovo vodilo je čim večji in čim hitrejši prihodek, zato ne gradijo toliko na trajnostnem sodelovanju. Pogodbe jemljejo zelo resno, zato morajo biti pogodbe jasne, natančne in uradno prevedene.

Glavni industrijski sektorji na Poljskem so: proizvodnja strojev, telekomunikacija, predelava hrana in informacijska tehnologija (Poljska, 2015).

### **2.3.2 Poslovni običaji**

Pred samim srečanjem se za srečanje predhodno dogovorimo. Pisma naj bodo naslovljena na podjetje in ne na specifično osebo, saj se lahko zgodi, da je dotična oseba zadržana od dela. Začetno srečanje s novimi poslovnimi partnerji z Poljske je bolj formalne kot pa odločevalne narave. Na prvem srečanju predvsem ocenijo, ali ste zanesljivi partnerji, zato nas na takšnih srečanjih pričakajo upravitelji in ne dejanski vodje podjetja. Ravno zaradi tega je pomembno, da izvemo, s kom se bomo srečali in ali je ta oseba povezana z vodilnimi, saj bo tako sam proces pogajanja potekal hitreje (Business etiquette, 2014c).

Za srečanje se dogovorimo predhodno, vendar jih dan pred srečanjem opozorimo na srečanje in pričakujemo pritrden odgovor. Poslovna srečanja naj se odvijajo med 10. in 12. uro in popoldan med 14. in 16. uro. Najboljši čas za srečanja je med septembrom in majem. Izogibajte se poletnih mesecev. Če se srečanje odvija v jutranjih urah, vas bodo postregli s kavo ali čajem ter piškoti. Na srečanjih v popoldanskih časih pa ne bodite presenečeni, če vam ponudijo alkoholne pijače. To morate sprejeti, da ne užalite gostitelja, vendar lahko pijačo pustite in je ne pijete do konca (Business etiquette, 2014c).

Pri poslovanju s poljskimi partnerji je potrebno ločiti zasebno od poslovnega, saj bodo drugače pričakovali kakšne usluge v zvezi s poslovanjem. Vendar to ni nikakršno izsiljevanje ali zavajanje, saj so navajeni veliko poslovanj skleniti preko osebnih povezav. Seveda bodo takšne usluge tudi vmili. Osebna poznanstva so učinkovita predvsem pri prvem stiku in navezovanju sodelovanja. Poljaki pri sklepanju na dolgi rok pričakujejo precejšen osebni odnos med strankami. Ob prvem srečanju sta pomembna stisk roke in očesni stik. Če je na srečanju večje število ljudi, si vzamemo čas in vsakega posebej pozdravimo. Moški vedno počaka, da ženska ponudi roko. Lahko se zgodi, da Poljak v znak spoštovanja roko ženske tudi poljubi. Vendar naj tega ne počne gost s poljskimi poslovnimi partnerkami. Izogibajte se rokovanju na vratih, saj Poljaki verjamejo, da to prinaša nesrečo (Business etiquette, 2014c).

Poljaki so praktični, kratkoročno usmerjeni in individualistični. Zelo upoštevajo nadrejen položaj. Pri pogajanjih hitro preidejo na glavna vprašanja v zvezi s samo pogodbo. Pred samimi pogajaji je potrebno preveriti, s kom sklepamo pogodbe in ali ima ta oseba vsa potrebna pooblastila za sklepanje dogovora. Premori molka so običajni pri poslovanju, saj traja dlje časa, da se vzpostavi zaupanje med pogajalskimi stranmi. Izogibajte se temam o veri, saj so zelo veren narodi in tudi šalite se ne na njihov račun (Šimac, b.l.).

Sam dogovor in sklep posla se bo odvijal počasi, zato je pomembna potrpežljivost. Če je mogoče, naj vaše podjetje predstavljata dva pogajalca. Pri poslovanju s Poljaki je pomembna potrpežljivost. Za sklenitev posla je potrebno več časa in sestankov. V organizacijski strukturi se držijo hierarhije, zato pomembne odločitve sprejema najvišji management. Predstavitve posla mora biti jasna, natančna in podrobna. Vedno imejte direkten očesni stik s partnerji med pogovorom. Poljaki naj bi bili točni, vendar se lahko zgodi, da bodo vodilni v podjetju na sestanek zamudili. Vi kot gostje vedno pridite točno (Business etiquette, 2014c). Za poslovna srečanja je primerna formalna obleka. Pomembno je, da smo oblečeni lepo in skromno. Poslovna kultura na območju Poljske ne dopušča razkazovanja bogastva skozi oblačila, vendar so pozorni na detajle, zato mora biti obleka čista, zlikana in v dobrem stanju. Izogibajte se živih barv (Medkulturni priročnik Poljska, 2013).

Predstavitve na srečanjih so lahko v angleškem jeziku, vendar morajo biti vsi dokumenti tudi v poljščini. Na srečanje se pripravimo in s sabo prinesemo vzorce za predstavitvene namene.

Zelo je pomembno, da poljske partnerje opomnimo, kako pomembni so dogovorjeni roki, sicer se lahko zgodi, da Poljaki pozabijo ostati v stiku, odgovoriti na pisma in telefonske klice. So zelo dobri v improvizaciji, kar lahko ublaži nepredvidene težave. Razlika pri poslovanju s poljskimi partnerji se lahko pokaže, če poslujemo v večjih ali manjših mestih. V mestih so ljudje bolj zaprti in si ne vzamejo časa za graditev in ohranjanje poslovnega odnosa. Na podeželju pa so ljudje bolj odprti in bolj domači. Mlajšim generacijam je bolj poznan zahodnoevropski in ameriški stil poslovanja, zato z njimi pogajanja potekajo hitreje. Poljaki so zahtevni pogajalci, ki vedno iščejo privilegije. Lahko pa so pri svojem delu tudi površni (Business communication, 2014c).

Pogosta je uporaba in izmenjava poslovnih vizitk. Najbolj primeren čas za izmenjavo teh je po prvem srečanju. Vizitke so lahko v angleškem jeziku. Poslovna darila se odprejo ob prejetju in ne smejo biti predraga. Na Poljskem se pričakuje poslovno darilo na začetnih poslovnih srečanjih in ob sklenitvi poslovnega dogovora, torej ob podpisu pogodbe. Pričakujejo se manjša praktična darila brez logotipov podjetja in sponzorjev. Lahko poklonimo tudi spominek iz svoje države. Ostala primerna darila so: kvalitetna čokolada, cigare, rože, parfumi, vino in ostala žgana pijača iz dežele, od koder prihajamo in je na Poljskem ni mogoče dobiti (Business communication, 2014c).

### **2.3.3 Poslovni obroki**

Poslovna srečanja in obroke na Poljskem jemljejo resno. Zelo so ponosni na svojo lokalno hrano in jo želijo na najboljši možen način predstaviti obiskovalcu. Gostitelji povabijo na obrok v lokalno restavracijo, če čas to dopušča. V primeru nepričakovanega daljšega sestanka pa ponudijo solato, sendvič, sadje in sladico tudi med srečanjem v podjetju. Restavracija je dobro izbrana s strani gostitelja in ta tudi plača celoten obrok. Če se obrok izvaja v tipični poljski restavraciji, kjer gost ne pozna jedi, po navadi gostitelj predlaga in naroči jedi tudi za goste. Sedežni red ni določen, vendar moški počakajo, da se najprej posedejo ženske. Formalna obleka je pričakovana in zaželena. Pogovor o poslu se začne po naročilu jedi in se nadaljuje skozi celoten obrok (Meeting etiquette, 2014c). Poslovnih zajtrkov ne poznajo in jih zato ne predlagajte kot poslovna srečanja.

## **3 IZKUŠNJE SLOVENSКИH POSLOVNEŽEV S POSLOVNIMI SREČANJI V DRŽAVAH**

### **3.1 Metodologija**

Za empirični del zaključne strokovne naloge sem izbrala metodo intervjuja. Intervju je pogovor z določenim namenom (Bregar, 2005, str. 82). Odločila sem se za delno strukturiran intervju z odprtimi vprašanji. Vprašanja sem si predhodno pripravila, vendar je bila izvedba in potek intervjuja prilagojen toku pogovora. Za intervju in preverjanje in spoznavanje informacij ter zbranih podatkov je potrebno izbrati pravo osebo, ki nam bo

lahko podala najboljše možne odgovore. Celoten intervju je priložen v prilogi. Intervju sem opravila s Stankom Romihom, dolgoletnim managerjem podjetja Gorenje, ki svoje delo opravlja v podružnični poslovalnici slovenskega podjetja na Češkem. Zadolžen je za češki in slovaški trg. Dela na Češkem, je predstavnih Gorenja na Slovaškem in ima veliko izkušenj s poslovanjem z ljudmi. Zaradi svojega dela potuje in posluje po različnih evropskih in tudi drugih državah.

Intervju ima obliko nestandardiziranega intervjuja, saj je bil intervju že v osnovi sestavljen kot nekakšen pogovor o poslovnih običajih, torej je intervju v tej nalogi pogovorni intervju (Bregar, 2005, str. 83-84). Vprašanja v intervjuju, ki je v prilogi naloge, se navezujejo najprej na splošno na poslovna srečanja in pripravo nanje, potem je tekel pogovor o poslovnih obrokih. Povprašala sem tudi o poslovnih vizitkah, poslovnih darilih ter, primerjavi poslovanja na deželi in v glavnem mestu. Zanimalo pa me je tudi, katere posebnosti je poslovnež zaznal pri poslovanju s posamezno izbrano državo.

### **3.2 Analiza rezultatov**

Glede na najdeno literaturo in podatke ter na podlagi intervjuja (v prilogi) lahko ugotovim, da so razlike med izbranimi državami zelo majhne, vendar se najdejo tudi posebnosti. S pomočjo intervjuja sem ugotovila, da je resnična marsikatera značilnost, ki sem jo ugotovila s pregledovanjem različnih virov. Obstaja pa tudi nekaj razlik v primerjavi z najdenimi podatki, ki mi jih je skozi intervju razkril sogovornik. Intervju sem opravila s Stankom Romihom, namestnikom direktorja in prokuristom podjetja Gorenje Real s sedežem v Pragi. Gospod Romih ima dolgoletne izkušnje s poslovanjem na tujih trgih. Vrsto let je bil namestnik direktorja v velenjskem Gorenjevem proizvodnem obratu. Zdaj je prevzel odgovornost in skrbi za poslovanje za češki in slovaški trg. Na Češkem je Gorenje močno prisotno: tam ima svoje poslovalnice in proizvodni obrat. Sogovornik živi v Pragi že 5 let.

Pred začetnimi pogovori za poslovno srečanje je potrebno narediti analizo trga in ugotoviti, kakšne možnosti za uspešno poslovanje in dobiček ima podjetje na novem trgu. Seveda pa k temu spadajo tudi kulturne posebnosti države in poslovanja. Velikih kulturnih in družbenih razlik pri poslovanju na preučevanih treh trgih ni in tudi ni potrebno prilagajanje izdelka takemu trgu. Zato ni čudno, da se vsi dogovori in povabila na poslovna srečanja opravijo preko elektronske pošte.

Pri pregledu literature sem zasledila, da so poslovna kosila običajna, vendar v praksi ni tako. Na podlagi intervjuja (v prilogi) sem ugotovila, da je zelo malo poslovnih kosil. Ta se zgodijo zelo redko, še najpogosteje se to zgodi na Poljskem, na Slovaškem zelo redko, skoraj ni poslovnih kosil na Češkem. Največ podrobnosti v kulturi in družbi ter poslovanju ima Slovenija s Slovaki. Imamo podoben jezik in tudi posel je tam hitro sklenjen kot v Sloveniji.

Vsem tem državam je skupno, da zaradi svoje zgodovine in ruskega vpliva nov poslovni partner zelo težko pridobi njihovo zaupanje. Potrebno je veliko srečanj in pogajanj, preden prebiješ led in ti začnejo zaupati ter so pripravljeni poslovati. Ravno pri nezaupanju se čuti največja razlika v primerjavi s Slovenijo.

Poslovna darila so najbolj pričakovana na Poljskem. Tudi na Češkem in Slovaškem so pričakovana, vendar v manjši meri, a se vseeno poklanjajo pogosteje kot v Sloveniji. Darila se poklanjajo ob božiču in novem letu, ne ob začetnih srečanjih ali sklenjeni pogodbi, ampak ob koncu leta, ko si poslovni partnerji zaželijo uspešno poslovanje tudi v letu, ki prihaja.

Formalna obleka na srečanjih ni več nujna. Primerna obleka je srajca z dolgimi rokavi in lepe hlače. Kravata ni več sestavni del moške obleke.

Skozi intervju, ki je priložen v prilogi naloge, sem zasledila zanimivo dejstvo, da v nobeni od teh držav znanje tujih jezikov ni na visokem nivoju. Če hočeš poslovati na teh trgih, moraš znati lokalni jezik. Mlajši partnerji že znajo malo angleščine, drugače pa vsi sestanki in pogodbe potekajo v lokalnem jeziku. Na Češkem in Poljskem zna nekaj ljudi še nemško, drugače pa je znanje tujih jezikov v teh državah zelo slabo.

Tako kot se čuti v Sloveniji razlika v poslovanju in odprtosti ljudi glede na samo lokacijo poslovanja, torej ali je sedež podjetja na deželi ali v mestu oziroma glavnem mestu, se to čuti tudi na Češkem, Slovaškem in Poljskem. Lažje je poslovati na deželi, kjer so ljudje prijaznejši in preprostejši. V glavnih mestih (torej Pragi, Varšavi in Bratislavi), kjer poslujejo in imajo sedeže multinacionalke, pa je prisotno mešanje kultur in narodov, tako da lahko pričakujemo bolj formalni odnos.

Kljub mobilnosti in internetnemu dostopu, kjer lahko najdemo skoraj vse podatke o poslovnem partnerju, je uporaba poslovnih vizitk v poslovnem svetu še močno prisotna. Poslovne vizitke se izmenjuje na uvodnih srečanjih. Pri mednarodnih poslih so napisane v angleškem jeziku. Ni neke predpisane oblike za posamezno državo, tako da se poslovne vizitke od družbe do družbe zelo razlikujejo. So najrazličnejših barv, oblik, vendar vse služijo svojemu namenu, saj so na njih vsi pomembni podatki, torej ime in priimek osebe, njegova funkcija v podjetju, naslov podjetja, ter kontaktni podatki osebe.

Moj sogovornik je zaznal največjo razliko med temi držav in Slovenijo v stopnji korupcije. Korupcija je v teh državah zelo močno prisotna. V primerjavi s Češko pa se čuti zelo nizka brezposelnost, ki je v Sloveniji še vedno velik problem. V Sloveniji, kjer je prisoten nemški način poslovanja, smo navajeni, da je pogodba hitro podpisana. Ko je ta podpisana, se pričakuje, da se začnejo izpolnjevati njeni pogoji, torej, da delo steče. Pri Čehih pa je cel proces veliko počasnejši: najprej je potrebnih nekaj srečanj, da se stvari dogovorijo. Tudi ko je pogodba že podpisana, to še ne pomeni, da bodo začeli njene pogoje izpolnjevati,

zato je potrebno opozarjanje na roke dobave blaga. Tudi na Poljskem je pri izpolnjevanju pogojev podobno, vendar se pogodba hitreje podpiše, saj radi sklenejo posel in iz njega iztržijo največ. V teh državah lojalnost ni na prvem mestu, zato tudi traja, da podpišejo pogodbo saj o vseh pogojih radi razmislijo in poiščejo še druge bolj ugodne možnosti.

### **3.3 Razprava o rezultatih**

V teoretičnem delu naloge sem preko virov zasledila veliko podobnosti med državami, kar mi je potrdil tudi podjetnik, s katerim sem opravila intervju. Ujemajo se podatki glede nezaupanja teh narodov do tujcev in novih stvari. Radi si vzamejo čas in stvari premislijo, preden sklenejo pogodbe. Tudi čas sklenitve pogodbe je v vseh državah daljši kot v Sloveniji. Niso tako prijateljski in radi ločujejo zasebno življenje od poslovnega. V virih sem zasledila, da so poslovna kosila predvsem na Češkem še zelo v navadi, vendar temu ni tako, največ kosil se udeležujejo poslovneži na Poljskem. Tudi formalna obleka ni več obvezna na poslovnih srečanjih, kravate se ne uporablja in ni več sestavni del moške obleke, poslovneži so oblečeni v srajce z dolgimi rokavi in v elegantne hlače. Tako v teoriji kot v praksi je uporaba poslovnih vizitk v uporabi in se jo v vseh državah prakticira in uporablja.

## **4 PRIMERJAVA POSLOVNIH SREČANJ V IZBRANIH DRŽAVAH S SLOVENIJO**

### **4.1 Značilnosti poslovanja v Sloveniji**

Slovenija ima kot članica Evropske unije veliko trgovinskih vezi znotraj unije. Slovenija je znana kot zanesljiv partner, kjer lahko pričakujemo sodelovanje z visoko izobraženo delovno silo in strokovno usposobljenim kadrom. V Sloveniji največji delež gospodarstva predstavlja storitvena dejavnost. Med najpomembnejše industrijske panoge pa lahko prištejemo železarstvo in livarstvo, proizvodnjo gospodinjskih aparatov, lesno in tekstilno industrijo, farmacijo in strojništvo (Politični sistem in gospodarstvo, 2015).

Slovenci imajo radi profesionalen odnos, zato ne mešajo dela in prijateljstva. Na sestankih se morajo dogovoriti vse stvari in razčistiti probleme. Zato so pogodbe bolj pomembne od odnosa. Pri načinu poslovanja in stopnji profesionalnosti je Slovenija veliko bolj podobna sosednji Avstriji in Nemčiji kot ostalim slovanskim deželam. Ob prvem stiku se osebi rokujeta in predstavita. Za poslovni svet je značilno vikanje in profesionalen odnos. Na srečanjih se pričakuje poslovni bonton (Štrancar, 2014). Srečanja se odvijajo v dopoldanskih urah med 9. in 12. uro na sedežu podjetja. Poslovni obroki so predvsem kosila, ki se odvijajo med 12. in 15. uro. Namenjeni so krepitvi odnosov in razpravljanju o problemih pri sklenitvi pogodbe. Tako kot poslovna kosila niso zelo pogosta, tudi izmenjava daril v Sloveniji ni zelo razširjena. Veliko podjetij ima pravila, da njihovi



zaposleni ne smejo sprejemati daril, saj so lahko ta znak podkupovanja. Uporaba poslovnih vizitk je v uporabi in se jih izroča ob prvem stiku (Meeting etiquette, 2014d).

## **4.2 Primerjava izbranih držav s Slovenijo**

V vseh izbranih državah (Češka, Slovaška in Poljska) in Sloveniji, govorimo enega od slovanskih jezikov, zato se kultura, običaji in jezik med državami ne razlikujejo zelo močno. Slovenija je tako po jeziku, kulturi in načinu poslovanja najbolj podobna Slovaški. Pri primerjavi izbranih držav je zelo malo razlik, saj so si tako po legi, kulturi in družbi zelo blizu. V Sloveniji se pri poslovanju čuti bolj nemški način poslovanja, navajeni smo, da se posel hitro sklene in da se po sklenjeni pogodbi začnejo stvari hitro odvijati in proizvajati. Držimo se dogovorjenih rokov in to pričakujemo tudi od poslovnih partnerjev. Največja razlika se vidi ravno pri načinu poslovanja. V izbranih državah si je potrebno pridobiti zaupanje, potrebnega je več časa in vlaganja v poslovnega partnerja. Že pred samim začetkom dogovarjanj se je potrebno pripraviti, da posel ne bo sklenjen hitro. Potrebno je veliko potrpljenja in časa za sklenitev posla. Tudi po podpisu pogodbe si radi vzamejo čas, preden začnejo izpolnjevati pogoje pogodbe.

## **5 PRIPOROČILA SLOVENSKIM POSLOVNEŽEM**

Pred vsakim novim poslovnim sodelovanjem se je potrebno dobro pripraviti. Slovenska podjetja in podjetniki morajo pred sklenitvijo pogodbe opraviti veliko raziskav in analiz, pa naj gre za poslovanje z domačimi partnerji ali tujimi. Najprej je potrebna analiza trga, na katerega se podajamo. Prvi vtis in začetna srečanja so zelo pomembna, saj si ustvarimo vtis o sami organizaciji in njenih zaposlenih.

Na podlagi opazovanja okolja in ljudi lahko zaznamo različne značilnosti. Seveda se je potrebno na vsako srečanje najprej dobro pripraviti, pa naj si bo to doma ali v tujini. Srečanje v tujini pa zahteva še nekaj več priprave, saj je potrebno ugotoviti tudi posamezne značilnosti in specifične poslovanja v tuji države. Tako je dobro, da si poslovneži pred samim začetkom poslovanja z izbranimi državami (Češka, Slovaška in Poljska) naredijo nek okvirni časovni plan in pri tem upoštevajo, da v teh državah potrebujejo več časa za realizacijo in izpolnjevanje pogodbe. Pomembno je, da si vzamejo več časa za grajenje odnosa in ne pričakujejo sklenitve posla že po prvem srečanju. Naj se pripravijo na več poslovnih poti v izbrano državo in naj bodo pri sklepanju pogodb potrpežljivi, vendar odločni. Grajenje odnosa in pridobivanje zaupanja je pomembno tako ob obisku tuje države kot ob sprejemanju gosta iz izbrane države. Pri poslovanju s češkimi partnerji je potrebno biti pozoren, da jih je potrebno tudi po podpisu pogodbe opomniti na pomembne datume, za katere ste se dogovorili. Zavedati se je potrebno tudi, da v teh državah ne gradijo poslovanja na dolgotrajnem partnerstvu in so jim pomembni le posamezni posli. Posebej pri Poljakih se velikokrat zgodi, da se pogodba ne podpiše, čeprav smo v to vložili veliko sredstev, časa in srečanj.

## SKLEP

Po končani zaključni nalogi lahko potrdim, da so poslovna srečanja pomemben dejavnik v poslovnem svetu. Priprava nanje zahteva več časa, če se srečanje odvija v tuji državi. Pravila lepega vedenja, bonton in protokol so osnovna vodila, po katerih se ravnamo na vsakem srečanju, vendar je potrebno nekaj prilagajanj, če se srečanja odvijajo izven meja. Z zaključno nalogo sem dosegla cilj strokovne naloge, ki sem si ga zadala pred samim začetkom izvedbe naloge. V nalogi sem želela predstaviti posebnosti poslovanja v izbranih treh državah.

V prvem delu naloge sem opredelila teoretični del poslovnih srečanj. Ugotovila, sem da je poslovni bonton pomemben dejavnik vsakega posameznika, saj z lepim vedenjem predstavlja tako sebe kot posameznika kot tudi podjetje. Poslovni protokol ni več rezerviran samo za najvišja državna srečanja, ampak je vse pogosteje prisoten tudi v poslovnem svetu. Opredelila sem poslovna srečanja, ki se lahko izvajajo v različnih oblikah. Najpogostejše srečanje je še vedno poslovni sestanek. Zanimivo je dejstvo, da poslovna kosila niso več tako v navadi kot so bila nekoč, kar pa bi lahko rekli tudi za poslovna darila. Kljub sodobni tehnologiji je uporaba poslovnih vizitk še vedno prisotna v poslovnem svetu.

Po preučeni literaturi in teoretičnem delu opredelitve poslovnih srečanj sem se osredotočila na izbrane tri države. Za vsako državo sem poiskala in predstavila značilnosti in posebnosti na področju poslovnih srečanj: poslovni sestanki, poslovni obedi, poslovna darila in vizitke. Skozi nalogo sem ugotovila, da je med državami nekaj manjših razlik v načinu poslovanja. Glavne razlike, ki so skupne vsem trem državam v primerjavi s Slovenijo: poslovni partnerji v izbranih državah so nezaupljivi do neznanih partnerjev, zato je potrebno več časa nameniti gradnji zaupanja in biti na srečanjih potrpežljivi. Potrebna je več časa, da je pogodba sklenjena in realizirana. Poslovni partnerji ne gradijo toliko na dolgotrajnem partnerstvu in so zato lahko nezvesti. Tudi v teh državah poslovna kosila niso več vsakdanja. Izmenjava daril je v izbranih državah bolj prisotna kot v Sloveniji, najbolj na Poljskem.

V drugem empiričnem delu naloge sem skozi intervju s podjetnikom in managerjem podjetja Gorenje ugotovljala, kakšna so srečanja v državah v resničnih situacijah. Skozi pogovor sem ugotovila, da je struktura poslovanja v vseh državah enaka, torej glavni namen srečanja je sklenitev pogodbe. Je pa potrebno biti pozoren na določene značilnosti posameznih držav in njenih prebivalcev. Poslovanje se glede na Slovenijo razlikuje v časovnem obdobju od prvega srečanja do sklenitve pogodbe, kar se ujema s teoretičnim delom naloge.

Na podlagi vseh pridobljenih podatkov lahko zaključim, da je priprava na poslovno srečanje glede razlik v načinu poslovanja z državami potrebna. Dobro si je pred prvim

srečanjem prebrati kakšno posebnost, ki je značilna za državo, v katero se odpravljamo, saj se s poznavanjem razlik in posebnosti izognemo neprijetnim situacijam in s tem pokažemo poslovnim partnerjem, da poznamo njihove navade in jih spoštujemo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Benedetti, K. (2009). *Protokol simfonija forme*. Ljubljana: Planet GV.
2. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. *Bussines communication*. (2014b). Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/eastern-europe/slovakia/business-communication/>
4. *Business communication*. (2014c). Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-communication/>
5. *Business etiquette*. (2014a). Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/eastern-europe/czech-republic/business-etiquette/>
6. *Business etiquette*. (2014b). Najdeno 10. junija 2006 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/eastern-europe/slovakia/business-etiquette/>
7. *Business etiquette*. (2014c). Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-etiquette/>
8. *Czech Republic – Business Culture*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.expatsfocus.com/expatriate-czech-republic-business-culture>
9. *Češka*. Najdeno 17. maja 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/ceska/Poslovni\\_obisk/Druzbeni\\_obicaji\\_in\\_navade\\_470.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/ceska/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_470.aspx)
10. Dreo, Z. (2003). *Pot v poslovni svet*. Slovenska Bistrica: IZZA d.o.o.
11. Kantužer, O. (2009). *Poslovni protokol pri mednarodnem poslovanju* (diplomsko delo). Kranj: B&B Visoka poslovna šola.
12. Kneževič, A. N. (2005). *Se znamo obnašati?* Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. *Medkulturni priročnik Poljska*. Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.zdruzenje-manager.si/stroka/management/medkulturni-prirocnik/poljska#poslovni-bonton\\_29](http://www.zdruzenje-manager.si/stroka/management/medkulturni-prirocnik/poljska#poslovni-bonton_29)
14. *Meeting etiquette*. (2014a). Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/eastern-europe/czech-republic/meeting-etiquette/>
15. *Meeting etiquette*. (2014b). Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/eastern-europe/slovakia/meeting-etiquette/>
16. *Meeting etiquette*. (2014c). Najdeno 6. junija 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/eastern-europe/poland/meeting-etiquette/>
17. *Meeting etiquette*. (2014d). Najdeno 18. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/meeting-etiquette-in-slovenia/>
18. *Polish etiquette*. Najdeno 8. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.etiquettescholar.com/dining\\_etiquette/table-etiquette/europe-e\\_dinner\\_etiquette/polish.html](http://www.etiquettescholar.com/dining_etiquette/table-etiquette/europe-e_dinner_etiquette/polish.html)
19. *Politični sistem in gospodarstvo*. Najdeno 18. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.slovenia.info/si/Politi%C4%8Dni-sistem,-gospodarstvo.htm?politicni\\_sistem=0&lng=1](http://www.slovenia.info/si/Politi%C4%8Dni-sistem,-gospodarstvo.htm?politicni_sistem=0&lng=1)

20. *Poljska*. Najdeno 18. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Poljska/Gospodarske\\_pano ge\\_4688.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Poljska/Gospodarske_pano ge_4688.aspx)
21. Popovič, M., & Zajc, M. (2002). *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
22. *Slovakia Business Practice and Business Etiquette Tips*. Najdeno 18. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.worldwide-tax.com/slovakia/slopractice.asp>
23. *Slovakia Guide*. Najdeno 20. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.commisceo-global.com/country-guides/slovakia-guide>
24. Šimac, I. (b.l.). *Mali vodič po običajih in poslovnem bontonu različnih narodov po svetu*. Ljubljana: Verlag Dashöfer založba.
25. Šimunič, P. (2011). *Poslovni bonton* (diplomsko delo). Kranj: B&B Visoka poslovna šola.
26. Štrancar, P. (2014, 24. marec). Poslovni običaji: Pogodbe so pomembnejše od odnosov. *Izvozniki*. Najdeno 18. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://izvozniki.finance.si/8801225>



## **PRILOGA**





## **Priloga: Intervju**

### **1. Ste poslovnež z dolgoletnimi izkušnjami s poslovanjem s tujimi poslovnimi partnerji. Zanima me, kako se pripravite na poslovno srečanje v tuji državi, v kateri prej še niste poslovali?**

Da dobro je, da si pogledaš vse specifične neke države, pogledaš in preko interneta preko medijev, ki jih imaš na voljo. Dobiš neke informacije, ampak po navadi te države, ki jih Gorenje ima, v bistvu že dobro poznamo. Smo že dolgo prisotni na teh trgih, na Češkem je Gorenje prisotno že 25 let.

Kakšnih posebnih priprav nisem imel, ko sem prevzel funkcijo namestnika direktorja v poslovalnici Gorenja v Pragi. Seveda pa je dobro, da o državi, v katero se odpravljáš poslovat, kaj prebereš, saj gre za osvajanje novega trga. Definitivno si je potrebno pogledati, če je prisoten potencial za izdelek, ki ga želiš prodajati. Potrebno je oceniti, koliko bi se na tem novem trgu dalo prodati in ustvariti dobiček. V vsakem primeru se je na srečanje potrebno dobro pripraviti. Narediti je potrebno analizo trga, kakšne so tržne priložnosti, SWOT analizo, torej priložnosti in nevarnosti za izdelek na novem trgu.

### **2. Kaj pa običaji, predvsem mislim na običaje pri poslovanju?**

Z vidika izdelka je zelo odvisno, kaj prodajáš in na kateri trg. Na primer naš pralni stroj, če ga imaš namen prodati v Kazahstan, ga ni potrebno prilagajati trgu, saj se uporablja enak kot pri nas. Če pa prodajáš tekstil, imajo seveda svoje specifične. O tem se je potrebno pred vstopom in začetnimi pogajanjmi pozanimati ter izdelek prilagoditi takšnemu trgu. Glede trgov, ki jih raziskuješ ti, torej Češka, Slovaška in Poljska na teh trgih je Gorenje prisotno že vrsto let in imamo poenoten asortiment izdelkov, prodajamo enake izdelke, delamo tudi enake marketinške akcije na vseh treh trgih. Tako, da lahko rečem, da nekih velikih posebnosti glede teh trgov v primerjavi s Slovenijo ni.

### **3. Kako potekajo povabila na srečanja, so v elektronski obliki ali še vedno pisno po pošti?**

Ne, vsa povabila na sestanke in srečanja so v elektronski obliki.

### **4. Ali se poslovanje in srečanja kaj razlikujejo, če gre za nov posel z novimi poslovnimi partnerji ali za sklepanje novega posla z dolgoletnimi partnerji?**

Ne. Vedno je enak proces, skleneš pogodbo, dogovoriš se za količine, cene, prodajne pogoje, plačilne roke. Tako, da se poslovanje ne razlikuje.

### **5. Se v kateri od držav pozdravljanje, rokovanje in naslavljanje kaj razlikuje v primerjavi s Slovenijo?**

N, se ne razlikuje.

**6. So poslovna kosila mišljena kot posamezna srečanja, kjer se sklene posel ali bolj kot dopolnitev k predhodnemu sestanku?**

Poslovna kosila so zelo redka, jih je zelo malo.

**7. V kateri državi (Češka, Slovaška in Poljska) pa se poslovno kosilo še kdaj zgodi?**

Najmanj je kosil na Češkem, potem je Slovaška in največ kosil je na Poljskem. Vendar je to res zelo redko.

**8. Potem predvidevam, da tudi poslovni zajtrki niso v navadi.**

Ne, sploh ne.

**9. Kaj pa poslovne večerje, ob posebnih priložnostih?**

Redko. To je bolj značilno za Balkan, tega v Srednji Evropi ni.

**10. V kateri državi od naštetih vam je najljubše poslovati in zakaj?**

Če je Slovenija zraven, potem je to seveda Slovenija. Drugače bi pa od teh treh držav izbral Češko. Zakaj? Zato ker imamo tam največji tržni delež. No, tudi Slovaška je super, ker je slovaščina zelo podobna slovenščini, tudi po kulturi so Slovaki blizu Sloveniji in z njimi se da zelo hitro dogovoriti za posel. Prej kot na Češkem in Poljskem.

**11. Se poslovni sestanki v kateri od naštetih držav kaj razlikujejo glede na Slovenijo?**

So specifikke. Čehi so drugačni od Slovencev. Ampak kar se pa tiče sestankov, je v vseh državah zelo podobno. Ni nekih zelo velikih razlik med Slovenijo, Poljsko in Češko.

**12. Pa so kakšne posebnosti v teh državah?**

Ti narodi, vse tri države so bile dolgo pod ruskim vplivom in zelo težko je pridobiti zaupanje teh ljudi. Traja zelo dolgo, da si zaupanje pridobiš kot tujec, ampak ko ga enkrat pridobiš, te pa zelo spoštujejo. Ampak to res traja zelo dolgo, v Sloveniji je to hitreje. Nezaupljivost teh narodov je na visoki stopnji in pozna se vpliv Rusije. Mogoče se čuti nek strah pred novim in drugačnim. To jaz vidim kot največjo razliko. Seveda pa so vse države slovanske in so si v marsičem podobne s Slovenijo.

**13. So poslovna darila pričakovana na uvodnih srečanjih?**

Pri poslovnih darilih je zanimivo, da se v teh državah bistveno bolj uporabljajo kot pa v Sloveniji in zahodnih državah. V Sloveniji je tega vedno manj. V teh treh državah pa se poslovna darila še zelo uporabljajo.

#### **14. Pa gre za promocijska ali prava poslovna darila, recimo na uvodnem srečanju?**

Ne, poslovna darila so bolj mišljena za praznike. Ne uporabljajo se na uvodnih srečanjih, tudi ne ob sklenitvi pogodbe, ampak ob novem letu. Mi uporabljamo kot poslovna darila male gospodinjske aparate, ki jih ob novem letu poklonimo poslovnim partnerjem. Drugače pa se dobijo različna darila, razna vina, tudi mesni izdelki in drugo. V Sloveniji so se poslovna darila poklanjala pred 10 leti in zdaj ne več. Na Češkem je pa tega še veliko in tu, se vidi razlika. Tam so darila prisotna, ampak bolj v smislu daril za božič in ne ob sklenitvi pogodbe. Če nosiš darila pri sklenitvi pogodbe, se lahko razume kot podkupovanje. Če pogledam te tri države, so Poljaki tisti, ki hočejo največ pridobiti. Čehi ne, Slovaki pa so zelo navezani na svojo državo, izredno so nanjo ponosni. Čehi so dobri inženirji, so pa strašni birokrati. V primerjavi s temi tremi državami smo Slovenci na višji stopnji, je pa res, da je gospodarska rast teh treh držav v zadnjih letih višja kot v Sloveniji in vse tri države nas dohitevajo po družbenem bruto produktu. To so v tem trenutku trije najbolj rastoči trgi v Evropi.

#### **15. Kaj pa obleka? Se pričakuje formalna obleka s kravato?**

Pri obleki je zelo zanimivo, da se kravata v teh državah ne nosi več. Tudi obleka ni več tako običajna. Pričakuje se srajca z dolgimi rokavi in lepe hlače. In tudi moška obleka se nosi res zelo poredko. V teh državah tudi na sestankih kravata ni več sestavni del moške obleke.

#### **16. Je točnost pomembna? V vseh državah enako?**

Točnost je in bi morala biti pomembna. Ampak ko posluješ v teh velikih mestih je zelo težko biti točen. Vendar se moraš na to pripraviti. Dobro je biti točen. Točnost je v poslovnih krogih zelo pomembna.

#### **17. V katerem jeziku potekajo srečanja in v katerem jeziku je pogodba podpisana?**

Vsa srečanja potekajo v lokalnem jeziku v vseh treh državah. Treba je poznati domač jezik. Stvar je, da v vseh treh državah samo mladi zdaj že malo znajo tuje jezike predvsem angleščino. Te države so zelo slabe v znanju tujih jezikov in zelo malo ljudi govori kakšen tuj jezik. V teh državah preprosto moraš znati njihov jezik. Na Češkem in Poljskem zna več ljudi nemško, ker je njihov najpomembnejši trg nemški, saj obe državi mejita z Nemčijo. Od tujih jezikov znajo samo rusko. Tako, da se moraš naučiti njihovega lokalnega jezika.

#### **18. Se poslovanje razlikuje, če poslujemo s partnerji na deželi ali v mestu?**

Da, razlika je velika. Praga, Varšava ali Bratislava so evropska mesta in tam so prisotna multinacionalna podjetja. Zato je to multikulturno središče države. Če bi pogledal Čeha v Pragi in Čeha na deželi, je meni osebno bolj všeč Čeh na deželi, ker je bolj preprost, bolj

prijazen. Na deželi bolj začutiš dušo samega naroda. V velikih mestih pa se čuti multikulturalnost, mešanje kultur in narodov.

### **19. So poslovne vizitke še vedno v navadi?**

So. Poslovne vizitke se razdeljujejo ob vsaki priložnosti. V vseh treh državah se vizitke zelo uporabljajo. Vizitka se izmenja ob prvem kontaktu.

### **20. V katerem jeziku pa so napisane vizitke?**

V lokalnem jeziku. Jaz imam vizitko v lokalnem jeziku, ker poslujem na lokalnem trgu. Drugače pa se uporabljajo vizitke v angleškem jeziku.

### **21. Kaj pa oblike vizitk? Se razlikujejo po državah?**

Pri nas v Gorenju je vizitka določena in je za vse države enaka. Tiste, ki jih prejmem od partnerjev, pa so popolnoma različne, take in drugačne: različnih barv, formatov. Družba ima poenoteno vizitko, ampak se pa znotraj držav in različnih družb zelo razlikujejo. V teh državah so na vizitkah napisani ime, priimek, naziv, naslov podjetja ter telefonska številka.

### **22. Sta humor in sproščeno vzdušje prisotna na poslovnih srečanjih?**

Manj kot v Sloveniji. So bolj zadržani narodi. Imajo drugačen humor kot mi in našega ne razumejo. Imajo neko svojo obliko humorja, ki je nam tuja. Humor črpajo predvsem iz svoje zgodovine. Vsaka država ima svoj specifičen humor in ga kot tujec včasih težko razumeš.

### **23. Še kakšne razlike, ki ste jih vi zaznali v teh državah v primerjavi s Slovenijo?**

V vseh teh državah je stopnja korupcije zelo visoka in je na višjem nivoju kot v Sloveniji. To izhaja iz zgodovine ljudje so včasih zelo slabo živeli in vsak si je poskušal najti dodaten vir zaslužka. Nekih osnovnih razlik med poslom ni. Največja razlika, ki sem jo začutil, je že omenjena koruptivnost, ki je prisotna tako na Češkem, Slovaškem in tudi na Poljskem.

Razlika je tudi, da je na Češkem v tem trenutku stopnja brezposelnosti pod 5% in zato danes zelo težko dobiš novega zaposlenega. V Pragi ni nezaposlenosti. V Sloveniji je zelo visoka stopnja brezposelnosti. Tudi na Slovaškem je bila stopnja brezposelnosti zelo visoka, ampak je padla. Te dve stvari ločujeta Slovenijo od teh držav. Torej brezposelnost je bistveno nižja, koruptivnost pa bistveno višja kot v Sloveniji. Drugače pa velikih razlik ni.

Razlika je tudi to, da pri Čehih zelo traja, da skleneš posel. Podpis pogodbe v Sloveniji pomeni, da začneš delati, pri nas se čuti nemški način poslovanja. Pri njih pa se po podpisu pogodbe nič ne spremeni. Tudi na Poljskem je podobno. Potrebne je veliko časa, da nekoga prepričaš, da se stvari začnejo dogajati, pa čeprav je pogodba že sklenjena.

#### **24. Je res, da je za podpis pogodbe potrebnih več poslovnih srečanj?**

Seveda, pri njih traja, da je pogodba sklenjena. V povprečju so potrebni trije sestanki, da se začnejo stvari odvijati in da je pogodba sklenjena. Ne odločajo se radi hitro in radi stvari premislijo, preden podpišejo pogodbo. Zelo radi premislijo, ali se jim poslovanje s tabo splača in ali lahko od nekoga drugega več pridobijo. V teh državah ni lojalnosti.

#### **25. Potem tudi ne gradijo toliko na dolgotrajnem partnerstvu?**

Ne. V primeru naših poslovnih partnerjev, ki so velike trgovske verige in imamo dolgoletna sodelovanja se seveda posli ne prekinjajo kar tako.

#### **26. Bi mogoče izpostavili še kakšno posebnost pri poslovanju s Slovaško?**

Na Slovaškem je zanimivo, da se zelo hitro dogovoriš. Oni so bolj podobni Slovencem, tako po jeziku kot po obnašanju in razmišljanju. S Slovaki se zelo hitro dogovoriš za posel in ga tudi hitro realizirajo. Čehi to delajo bolj počasi, še bolj pa Poljaki, tu traja da pride do posla. Slovaki so bolj odprt narod, radi gredo na poslovno kosilo, radi se družijo. Čehi se ne družijo toliko. V zasebnem življenju da, v poslovnem pa ne, strogo ločijo to dvoje. V vseh teh državah je slaba infrastruktura, predvsem ceste, zato za službene poti porabiš veliko časa.

#### **27. Kateri od naštetih narodov je najbolj odprt?**

Glede na to, kako jaz vidim te narode, bi rekel, da so to Slovaki. Pri vseh treh državah je zanimivo, da so Poljaki izredno religiozni, Čehi pa čisto nasprotje. Imajo nizko stopnjo kulture, velikokrat se zgodi, da če se s Čehom nekaj dogovoriš to potem ne drži. Tudi s Poljaki se zelo težko dogovoriš, v pogajanja moraš vlagati ogromno časa in truda in velikokrat se na koncu zgodi, da se pogodba ne sklene. Čehi in Slovaki imajo bolj profesionalen pristop k poslu.