

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**INSTITUCIONALNA ANALIZA POSLOVNIH BONTONOV IN
RAZLIČNIH TIPOV KOMUNICIRANJA**

Ljubljana, september 2016

PETRA KOVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Petra Kovič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Institucionalna analiza poslovnih bontonov in različnih tipov komuniciranja, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Mitjo Kovačem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 8.9.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	2
1.1 Verbalno komuniciranje	2
1.1.1 Uvodna poslovna srečanja	3
1.1.2 Poslovni sestanki	5
1.1.3 Telefonski pogovor.....	8
1.2 Neverbalna komunikacija	9
1.2.1 Govorica telesa	10
1.2.2 Osební videz in urejenost	10
1.3 Pisno poslovno komuniciranje.....	12
1.3.1 Elektronska pošta.....	13
1.3.2 Poslovno pismo	13
2 PREDSTAVITEV DRŽAV – EKONOMSKI IN KULTURNI VIDIK.....	14
2.1 Ekonomsko sodelovanje	14
2.2 Poslovna kultura in bonton	14
2.2.1 Nemška poslovna kultura	16
2.2.2 Slovenska poslovna kultura	17
2.3 Podjetniška kultura	19
3 STROŠKI, OVIRE IN POSLEDICE KOMUNIKACIJE	20
3.1 Stroški poslovnega komuniciranja.....	20
3.2 Ovire za učinkovito komunikacijo.....	20
3.3 Komunikacija kot del orodij ekonomske uspešnosti	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI	24

UVOD

V današnjem hitro rastočem okolju, kjer različni ekonomski subjekti tekmujejo za svojo prepoznavnost in tržno moč na globalni ravni, je komunikacija subjektov izjemno pomembna. Pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo so naša podjetja večinoma delovala le v domačem okolju in morda v sosednjih državah, ker je trg relativno podoben domačemu.

Zaradi globalizacije, hitro spreminjajočega okolja in nenehnega razvoja različnih tehnologij pa je danes težko najti podjetje, ki deluje le na domačem trgu z izjemo javnih podjetij. Vsa podjetja, ki željo preživeti na trgu se povezujejo z različnimi mednarodnimi ekonomskimi subjekti in skušajo pridobiti svojo pozornost s strani kupcev na različnih trgih. Globalizacija je danes tako razvita, da podjetja ne delujejo več na eni celini temveč na vseh kontinentih sveta. Težave pri sodelovanju z različnimi državami sveta pa se pojavijo, ker jezik ni povsod enak, vsaka država ima svoje norme, vrednote in običaje, katerim se je potrebno prilagoditi. Podjetje je zaradi nepoznavanja različnih kultur izpostavljeno velikemu tveganju, ki v najslabšem primeru lahko pomeni, da potencialni partner ne bo želel poslovati z podjetjem. V podjetju se morajo zavedati tudi transakcijskih stroškov, ki nastanejo zaradi nepoznavanja drugih kultur.

Cilj zaključne strokovne naloge je raziskati, kakšen pomen ima poznavanje kulture na podjetje in kako to vpliva na uspešnost podjetij in posledično tudi uspešnost države. Podrobneje pa bom predstavila nemško in slovensko poslovno okolje, hkrati pa želim ugotoviti kakšen je pomen poznavanja poslovnega komuniciranja in bontona v poslovnem svetu.

Pri poslovanju z mednarodnimi podjetji je izredno pomembno, da je ponudba predstavljena na način ter v tonu, ki je zanimiv za tuje poslovne partnerje in je v skladu z njihovimi navadami in običaji, hkrati pa je potrebno bolj izpostaviti elemente ponudbe, ki so v njihovi kulturi bolj pomembni. Poleg dobre vsebine predstavitve oziroma ponudbe ima velik pomen, da se med partnerji vzpostavi zaupanje in spoštovanje. V poslovnem svetu, kjer se vse odvija skoraj s svetlobno hitrostjo in ni na voljo veliko časa za sestanke, je pomembna tudi telefonska komunikacija. Velik poudarek gre tudi neverbalni komunikaciji, ki je pri srečanju s mednarodnimi poslovnimi partnerji zelo pomembna. Za srečanja s partnerji je poleg ponudbe potrebno poznati tudi podobnosti in razlike med kulturami, da lahko srečanja potekajo bolj sproščeno.

Namen zaključne naloge je poudariti pomen poznavanja poslovnega komuniciranja in bontona, ker le-to v današnjem hitro rastočem okolju podjetjem omogoča razvoj. Za predstavitev nemškega in slovenskega poslovnega okolja sem se odločila, ker na svojem delovnem mestu največ sodelujem ravno z Nemčijo in želim znanje, ki sem ga že pridobila tekom vseh let sodelovanja le še poglobiti in verjamem, da mi bo to v veliko pomoč na moji karierni poti.

V prvem poglavju zaključne strokovne naloge bom opisala kaj je poslovno komuniciranje in predstavila oblike poslovnega komuniciranja. V naslednjih podpoglavjih bom podrobneje predstavila prednosti in slabosti posameznih načinov komuniciranja. Drugo poglavje bom namenila vpogledu v slovensko in nemško poslovno in podjetniško kulturo. V zadnje poglavje pa bom vključila stroške in ovire komuniciranja ter pogledala, ali je komunikacija orodje, ki lahko pripomore k ekonomski uspešnosti.

1 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Eno izmed najpomembnejših orodij, če ne celo najpomembnejše za doseganje postavljenih ciljev v podjetju, je zagotovo komuniciranje. Brez uspešnega komuniciranja si v podjetju ne moremo zagotoviti uspešnega sodelovanja, saj s komuniciranjem povezujemo različne subjekte znotraj in zunaj podjetja pri sodelovanju z drugimi udeleženci na trgu. Pomembna veščina, posebej v poslovnem svetu, je poznavanje vseh vrst in oblik komuniciranja, vsekakor pa je potrebno za vsako vrsto poznati tudi prednosti in slabosti ter se z znanjem znati prilagoditi različnim okoliščinam in osebnostim (Možina, Tavčar, Zupan, & Kneževič, 2004, str. 19–22).

Glede na obliko, komuniciranje delimo na verbalno (besedno), neverbalno (nebesedno) in pisno komuniciranje. V poslovnem svetu se oblike komuniciranja med seboj dopolnjujejo in tvorijo osnovo za sodelovanje poslovnih subjektov. To še posebej velja za verbalno in neverbalno komunikacijo, kjer izgovorjene besede lahko podkrepimo z gibi telesa in mimiko.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila vse tri oblike poslovnega komuniciranja in pri vsakem izpostavila načine komuniciranja.

1.1 Verbalno komuniciranje

Verbalno ali besedno komuniciranje je tisto, ki za sporazumevanje uporablja besede, poteka pa lahko osebno ali po telefonu.

V poslovnem svetu se z verbalno komunikacijo na osebni ravni najpogosteje srečujemo na poslovnih sestankih. Poslovni sestanki potekajo znotraj organizacije, ko vodstvo organizacije komunicira z vodji oddelkov za prenos informacij na nižje hierarhične ravni ali pa se komunikacija izvaja z zunanjimi poslovnimi partnerji.

1.1.1 Uvodna poslovna srečanja

Prvi vtis je enkratni, naj pomembnejši in neponovljiv dogodek, ki traja le nekaj sekund, pa vendar so posledice praktično trajne oziroma jih je težko odpraviti. Pri tem moramo biti pozorni, kaj sporočamo z verbalno in neverbalno komunikacijo. Tako moramo poskrbeti za usklajenost govora, urejeno zunanost in govorico telesa (Kadič, 2015, str. 11).

Pri pozdravljanju in poslavljanju, predstavljanju, rokovanju, vikanju in izmenjavi vizitk so bontonska pravila prednosti nadrejeni pred podrejenim, stranka pred zaposlenim, znanec pred neznancem, prisotni pred prišlekom in starejši pred mlajšim. Med spoloma se v poslovnem svetu ne dela razlik (Grintal, 2013, str. 78).

1.1.1.1 Pozdravljanje in predstavljanje

Pri pozdravljanju, še posebej pri poslovnih srečanjih, se v Nemčiji obvezno uporablja formalna oblika pozdrava. Kot formalen narod, ki ljubi hierarhičnost, nazive in priimke vedno uporabijo v poslovnih razmerjih. Moške se naslavlja s »Herr« in ženske s »«, obvezni so tudi profesionalni nazivi. Med predstavljanjem in pogovorom je očesni stik pričakovan in obvezen (Business communication in Germany, b.l.).

Tradicionalno pravila bontona pričakujejo, da na javna mesta moški vstopa pred žensko, kar je simbol zaščite in moškega vodenja ženske. Moški ženski odpre vrata, ji s tem omogoči, da vstopi v stavbo, pri čemer pa se ženska ustavi in počaka moškega. Nato moški nadaljuje z vodenjem do njenega mesta. V restavracijah lahko moški to prepusti natakarju. Kadar v prostor vstopi starejša ali višje pozicionirana oseba, vstanemo in jo pozdravimo.

V Sloveniji se pri pozdravljanju držimo pravila, da mlajša oseba pozdravi starejšo, moški pozdravi žensko ter podrejeni nadrejene. Zaposleni mora vedno prvi pozdraviti stranko. Vselej pa oseba, ki v prostor vstopi, pozdravi prva. Kadar eno in isto osebo v enem dnevu srečamo večkrat, je dovolj, da ob naslednjih srečanjih uporabimo le govorico telesa, denimo naklon glave, prijazen nasmeh ali pa celo nekaj besed (Košnik, 2007, str. 104–105).

Pri pozdravljanju poslovnega partnerja je pomemben direktni očesni stik, čvrst stisk rok in jasno izraženo ime, preden se ponudi vizitka, s prednjo stranjo obrnjena navzgor. Neposredni očesni stik in nasmešek oddam sporočilo iskrenosti in zaupanja. Osebni prostor se smatra za območje znotraj 1 do 1,5 metra. Izrazito družinske geste, kot so poljubljanje, objemanje in trepljanje po hrbtu, ne sodijo v poslovni svet. Spoštovanje statusa se izkaže tako da, ko smo z njimi seznanjeni, uporabljamo formalne nazive in priimke. Visoka stopnja formalnosti odpade šele, ko poslovni partner predlaga tako. Ponujeno klicanje po imenih pomeni, da se je poslovno sodelovanje povzdignilo na bolj prijateljsko raven.

1.1.1.2 Rokovanje

Rokovanje se je skozi zgodovino v svoji namembnosti preoblikovalo in ohranilo kot znak soglasja, dobro sklenjenega posla ter oblika pozdrava v slovo ali ob prihodu. Stisk roke o nas pove veliko, z rokovanjem pa pokažemo svojo samozavest, profesionalnost in položaj. Stisk roke mora biti zmeren, ne predolg, a trden, da vzbudimo občutek zanesljivosti. Traja nekaj sekund in pri tem je pomemben očesni stik s človekom, s katerim se rokujemo. (Košnik, 2007, str. 96–97).

Rokovanje ob prihodu in odhodu je v nemškem poslovnem svetu na dnevnem redu, tako kot uporaba priimkov in nazivov (Tomalin, 2010, str. 67). Rokovanje je čvrsto a kratko, obvezen je očesni kontakt (Brennan, 2003, str. 235). Ob prvem srečanju prvi ponudi roko gost, ne glede na spol, drugače pa moški počaka, da ženska ponudi roko. Predstavlja se vedno z imenom in priimkom, pri vikanju se vedno uporabi priimek, različica vikanja z imenom ne obstaja. Oseba, ki se skupini pridruži, se velikokrat rokuje z vsakim posameznikom (Business etiquette in Germany, b.l.), vendar se v skupini ljudi, več ljudi ne rokuje hkrati in pa neprimerno je križati rokovanje drugih ljudi (Germany customs, b.l.). Cenijo uporabo njihovega jezika četudi je znanje slabše kvalitetno. Površinski klepet ni njihova vrlina, kot temu za pogovor ali izražanje mnenja velja izbrati umetnost, mednarodne dogodke, vzdržati pa se je potrebno političnih tem (Meeting etiquette in Germany, b.l.).

V Sloveniji starejša oseba ponudi roko mlajši, tisti, ki je po položaju višji, jo ponudi nižjemu in ženska ponudi roko moškemu. Kadar je skupina ljudi večja in se odločimo za rokovanje, se rokujemo z vsemi prisotnimi ali pa z nikomer in namesto tega vse obidem s pogledom in glasno pozdravimo (Košnik, 2007, str. 96–97).

1.1.1.3 Vikanje in tikanje

Čeprav nemški jezik vsebuje formalno in neformalno obliko naslavljanja, pa se v poslovnem svetu strogo uporablja formalna oblika (nem. *Sie*), razen, če nemški poslovnež predlaga drugačno prakso. Zelo nevljudno in naduto je v Nemčiji uporabljati osebno ime in izraz za tikanje (nem. *Du*), če z osebo nismo v sorodu ali tesnem prijateljstvu. Pravila, predvsem v podjetjih, ki poslujejo z angleško govorečimi podjetji, postajajo ohlapnejša, hitro se tudi prilagodijo situaciji in po potrebi menjajo neformalne oblike naslavljanja za formalne, predvsem kadar gre za poslovne sestanke, ne glede na to, da so sicer v pogovoru s sogovornikom že uporabljali neformalne oblike (Tomalin, 2010, str. 130).

Frau

V Sloveniji poslovni bonton predvideva vikanje, je pa dopusten prehod na tikanje, v kolikor gre za predlog in ne enostransko odločitev. Prednost pri predlogu za to spremembo ima nadrejena, ženska in starejša oseba. Managerjem in vodilnim kadrom poslovni bonton ne pripisuje pravice tikanja podrejenih oseb, tikanje lahko le predlagajo in podrejeni predlog sprejme ali zavrne, kar morajo nadrejeni sprejeti in spoštovati. Če v podjetju velja dogovor

o tikanju, se v času sestankov s poslovnimi partnerji, uporablja vikanje, saj se tako izločijo medsebojni odnosi, ki zunanjih partnerjev ne zanimajo (Košnik, 2007, str. 103).

1.1.2 Poslovni sestanki

Poslovni sestanek je neposredno komuniciranje dveh ali več udeležencev, katerega končni cilj je doseči cilje z najmanjšo porabo resursov. Uspešnost sestanka je odvisna od vsebine, strokovnega znanja udeležencev in njihove informiranosti. Verbalna komunikacija je osnova poslovnega sestanka, vendar učinkovito deluje le v sinergiji z neverbalnimi prvinami komunikacije (Možina et al., 2004, str. 162–163).

1.1.2.1 Poslovni sestanki v Nemčiji

Poslovni sestanki, naj gre za osebna srečanja, telefonske konference, video konference ali pa online, preko interneta, so pomemben del nemškega podjetniškega sveta (Meeting etiquette in Germany, b.l.). Sestanke jemljejo izredno resno in so želijo preveriti vse, tudi najmanjše podrobnosti. Vedno sledijo formalnim postopkom, podrobno izdelane agende natančno upoštevajo, sestanki pa so usmerjeni k odločnim izidom in rezultatom. Protokol ima velik pomen, sestanki pa so organizirani urejeno, z namenom priti do uspešnega konca na podlagi dejstev in tehtnih informacij. »Programiran« in okoren dnevni red zna biti za poslovnega partnerja naporen, a je tako v vsakem trenutku jasno, kako in kje posel stoji ter v katero smer vodi (Lewis, 2006, str. 4). Vedno je potreben program oz. agenda, ki jo udeleženci srečanj dobijo vnaprej in tako se jim omogoči, da se na sestanek dobro pripravijo. Udeleženci sestankov morajo prispeti pravočasno oziroma raje 5 minut prezgodaj kot 5 minut prepozno (Družbeni običaji in navade, b.l.) in biti primerno oblečeni za priložnost, poslovna oprava naj bo raje predobro kot preskromna (Business etiquette in Germany, b.l.). Izredno nevljudna je odpoved sestankov v zadnjem trenutku, zamujanje kot znak nespoštovanja lahko resno vpliva na poslovno partnerstvo. Kljub temu pa sami pri nespoštovanju rokov in nepravočasnih dostavah niso vedno zelo obzirni (Katz, 2014). Sestanki so obvezno vnaprej dobro načrtovani, dogovorijo se za nekaj tednov vnaprej po telefonu ali v pisni obliki. izjema so le kratki, pripravljalni sestanki, ti se lahko realizirajo v kratkem času (Katz, 2014). Prvi sestanek je običajno namenjen temu, da se med morebitnimi partnerji »preveri kemija«, da se med seboj spoznajo, pridobijo zaupanje in ocenijo osebo, ki jim stoji nasproti. Po le nekaj minutah uvodnega pogovora, Nemci že radi preidejo na poslovne teme. Udeleženci sestankov morajo biti dobro pripravljani, brez presenečenj in vsiljivih ponudb. Učinkovita administracija prikazuje kompetence, motivacijo, profesionalnost in predanost poslu (Tomalin, 2010, str. 141). Vse trditve, predstavitve, poročila in korespondenca naj bodo podkrepjene z dejstvi, številkami, tabelami in razpredelnicami, tudi primeri in študije so zelo cenjeni. Nemci imajo z nepričakovanim neradi opravka, zato so plani preiščeni, podkrepjeni z rezervnimi taktikami, in se izvajajo do pike natančno (Meeting etiquette in Germany, b.l.).

Nemci najraje poslušajo v nemščini in znanje jezika pričakujejo od svojih poslovnih partnerjev čeprav so seveda večji vsaj angleškega jezika. Zahtevana je hitra obravnava korespondence, telefonski klici in faksi morajo biti vrnjeni kar najhitreje (Meeting etiquette in Germany, b.l.). Pisna korespondenca je usmerjena na vodilnega za določeno področje, naslovljena z imenom in njihovim pravilnim delovnim nazivom, za sestanek z zaposlenim na višjem položaju se ne dogovarja z zaposlenim na nižjem položaju (Meeting etiquette in Germany, b.l.). Linijskega poslovodenja se nikoli ne zaobide ali kakorkoli drugače pokaže nespoštovanja do hierarhije podjetja (Katz, 2014).

Predstavitve za vzbuditev njihovega zanimanja morajo dobro pripravljene in napisane, razločne, izčrpne in poučne, predstavljene v formalnem slogu, profesionalno in privlačno in brez nepotrebnih vizualnih in zvočnih učinkov (Meeting etiquette in Germany, b.l.). Ponudba naj bo podkrepjena z navajanjem trdnih dejstev in primerov in tako zadostimo nemški preferenci za analitično razmišljanje in razumne razlage. (Tomalin, 2010, str. 138). Nemški poslovni partnerji predloge ali prošnje, ki jim niso všeč, brez težav zavrnejo, spremembe in novi predlogi jim niso preveč ljubi, zato imajo do njih negativen odnos. Pogajanja so direktna, brez odvečnih barantanj, pogajalci želijo detajlno preveriti tveganja in njihove posledice preden bodo sprejeli odločitev, zato znova in znova radi predelajo najmanjše podrobnosti (Lewis, 2006, str. 226). Pogosto enačijo kompetentnost z znanjem, zato na sestanke ne prihajajo nepripravljeni, pretiravanja v njih vzbudijo dvome. Težje sprejmejo drugačna mnenja ali spremenijo stališče, vendar bodo vseeno predebatirali temo in iskali skupni interes (Lewis, 2006, str. 226). Ko se dolgotrajni proces načrtovanja zaključi, se projekt premakne naprej zelo hitro in pričakuje se spoštovanje in držanje dogovorjenih rokov izvedbe (Meeting etiquette in Germany, b.l.). Končne odločitve se zapišejo kot natančni in obširni seznam ukrepov, ki bodo izvedeni do zadnje pike in vejice. Ko enkrat sprejmejo odločitev, jo bodo težko spremenili.

Na formalnih poslovnih srečanjih oseba, ki zaseda najvišji položaj, prva vstopi v prostor (Meeting etiquette in Germany, b.l.). Druženje po končanih sestankih se ne pojavlja niti pri uveljavljenih poslovnih partnerstvih, saj je nemška poslovna populacija je zelo formalna, kljub temu pa lahko odnose bistveno izboljšamo s prikazanim prizadevanjem za razumevanje nemške kulture in jezika (Meeting etiquette in Germany, b.l.).

Nemški poslovneži smatrajo, da je ustni dogovor zavezujoč, čeprav običajno sledi še pisna korespondenca (Lewis, 2006, str. 226). Odločanje je počasen in podroben proces, vsak vidik ponudbe je pregledan z več strani in tega procesa se ne da pospešiti. Odločitve se sprejemajo na najvišjih nivojih po hierarhični lestvici, kljub morebitnim dolgotrajnim pogajanjem, se kolega istega ranga ne zaobide z namenom posvetovanja z njegovim nadrejenim. Sprejemanje odločitev med pogajanjem je počasnejše in hitenje v zaključevanje dogovora lahko Nemci razumejo kot pomanjkanje predanosti in profesionalizma, zato je potrebna

potrpežljivost, brez sledu vznemirjenja ob strogem upoštevanju protokola (Tomalin, 2010, str. 136).

V roku 24 ur po zaključku sestanka sledi pisna obrazložitev in potrditev obravnavanih tem (Meeting etiquette in Germany, b.l.). Taki hitri povzetki preprečijo, da se pozabijo ustno dogovorjene teme in nemškimi partnerjem nakažejo, da nam je bil sestanek z njimi pomemben, saj so vajeni obsežne pisne komunikacije, vezane na izvršene sestanke. Preložene odločitve se naknadno preveri in tako se prepriča, da vsi udeleženci razumejo in izvršijo svoj del dodeljenih nalog. Nedokončane teme se uvrstijo na dnevni red prihodnjega sestanka. V roku nekaj dni po sestanku, s poslovnim partnerjem še v telefonskem pogovoru predelajo minuli sestanek, osebni kontakt in stik je pomembna poslovna praksa v Nemčiji (Meeting etiquette in Germany, b.l.).

1.1.2.2 Poslovni sestanki v Sloveniji

Kadar se slovenskemu poslovnemu partnerju predlaga sestanek, je pomembno, da dobi več terminov, med katerimi lahko izbira, vključno z navedenimi razlogi za sestanek in osebami, ki naj bi se sestanka udeležile, nato se pridobi pisna potrditev točnega časa in kraja sestanka, skupaj s seznamom udeležencev. Za hitre odločitve, je potrebno v vabilo vključiti ključne osebe, ki so zadolžene za odločanje (Business communication in Slovenia, b.l.), prav tako pa je potrebno zagotoviti, da bo na sestanku prisotna oseba z ustrezno primerljivo funkcijo. Seznam predstavnikov podjetja, vključno z nazivi delovnih mest in kratko biografijo vsakega posameznika omogoči slovenskemu partnerju, da povabi primerne udeležence. Jezik, v katerem bo potekalo srečanje je dobro opredeliti vnaprej, če je potrebno, gostitelj prisrbi tolmača, da je prisoten na samem srečanju (Meeting etiquette in Slovenia, b.l.).

Pogajanja s slovenskimi partnerji se po navadi izvajajo po načelu daj–dam. Slovencem je potrebno za dober in zadovoljiv izid za obe strani prikazati osebne in poslovne koristi, tako lahko dogovor dobi velike možnosti za uspeh (Meeting etiquette in Slovenia, b.l.). Sestanek bo skoraj zagotovo vedno vodil najvišji možni predstavnik podjetja, ki bo tudi uravnaval tempo sestanka (Meeting etiquette in Slovenia, b.l.). Višji managerji starejše generacije si pri pogajanju radi vzamejo čas pred sprejemanjem odločitev, zato niso navdušeni, če jih kdo priganja ali celo uporablja agresivne tehnike pogajanj, raje imajo pogovore z osebami njihove starostne skupine (Meeting etiquette in Slovenia, b.l.). Vedno bodo skušali ustvariti prijateljsko atmosfero s kančkom humorja, vendar brez čustvenega pridiha. Managerji mlajših generacij so privzeli bolj zahodnjaško usmerjeno vodenje (Slovenia Business Culture, 2011, str. 2).

Predstavitev naj bo podkrepljena z dobro raziskanimi in prepričljivimi argumenti, ki bodo Slovencem dali dober razlog, da se vključijo v poslovanje. V sodelovanje jih prepriča dobro pripravljena predstavitev, prehodno raziskana dejstva in prepričljivi argumenti, s poudarkom na tem, kaj bo podjetje pridobilo s sklenjenim partnerstvom (Meeting etiquette in Slovenia,

b.1.). Tudi če je dogovor sklenjen in potrjen ustno, se za uradno potrditev dogovora smatra pisna pogodba z natančnimi določbami in pogoji.

Slovenci radi vzpostavijo osebni odnos (Business communication in Slovenia, b.1.), preden se pogovarjajo o poslu, osebni obiski in korespondenca so pomemben del poslovnih odnosov. Tudi poslovna kosila in večerje so del poslovne kulture in pripomorejo k vzpostavitvi osebnih odnosov, ki zopet vodijo k boljšim poslovnim odnosom. (Slovenia Business Culture, 2011, str. 2–3).

Gostitelj običajno poskrbi za zapisnik sestanka, kjer se povzame glavne točke in splošne zaključke ter navede podroben seznam ukrepov in roke za njihovo izvedbo. Zapisnik v roku nekaj dni od zaključka sestanka posreduje udeležencem, da lahko podajo morebitne pripombe, preden se izpiše dokončni dogovor.

1.1.3 Telefonski pogovor

Telefonski pogovor je poslovni sestanek na daljavo, ki podobno kot osebni pogovor, povečuje interakcijo med udeleženci in omogoča hitrejšo doseganje ciljev. (Knežević, 2005, str. 181). Pri telefonskem pogovoru naš glas nezavedno oddaja informacije o našem razpoloženju in tako sogovorniku nudi povratno informacijo o uspešnosti pogovora (Košnik, 2007, str. 146).

Prednosti telefoniranja, ki jih navajajo Kavčič (2004, str. 152) in Možina et al. (2004, str. 184) so:

- relativno neposredna oblika komunikacije, ki omogoča hitre povratne informacije;
- prihranek časa, saj se veza vzpostavi hitro in ni potreben lokacijski premik udeležencev v pogovoru;
- nizki stroški, saj ni potrebno premagovati velikih razdalj za to da bi se udeležili osebnih pogovorov;
- priročno, saj omogoča hitro in pogosto komunikacijo ter več možnosti za usklajevanje informacij in doseganje sporazumov;
- zaradi osebne karakteristike omogoči več interakcije in hitrejšo pridobivanje odgovorov ter lažje doseganje konsenzov.

Slabosti telefoniranja, kot jih opredelijo Knežević (2005, str. 181), Možina et al. (2004, str.184) ter Kavčič (2004, str. 153):

- manj natančno in premišljeno kot pisna komunikacija, saj gre za neposredni pogovor;
- omejenost na glasovne signale ne ponuja vizualne informacije o sogovorniku in njegovih odzivih na pogovor, tako je izključen vidik ocenjevanja neverbalne komunikacije, ki ponuja povratno informacijo o odzivih sogovornika;

- večja stopnja zasebnosti menedžerjev, ki se lahko izognejo nezaželenim osebnim razgovorom;
- obstaja možnost, da telefonski pogovor hote ali nehote sliši tudi oseba, ki se je vsebina pogovora ne tiče;
- ker vsebina pogovora ni dokumentirana, so učinki in posledice odvisni od tega, kar sta sogovornika slišala in si zapomnila, velikokrat pa je potrebno dogovore še dodatno pisno potrditi;
- možnost motenj telefonske zveze zaradi zunanjih dejavnikov, s tem pa slabša kvaliteta prenešenih informacij in večja možnost nerazumljenosti.

Na telefonski poslovni pogovor se pripravimo tako, kot bi se na osebni sestanek. Naredimo si načrt pogovora, si pripravimo vse potrebne informacije ter pripomočke za zapisovanje vsebine pogovora (Možina et al., 2004, str. 185). Kadar kličemo v službene namene, najprej pozdravimo, nato navedemo ime podjetja ali ustanove ter oddelka, nato se predstavimo in povemo, zakaj kličemo. Če pa službeno sprejmemo klic, spet najprej pozdravimo, nato navedemo ime podjetja ali ustanove ter oddelka ter se predstavimo. Pogovor praviloma konča klicani, če to stori klicatelj, mora biti pri tem zelo previden (Košnik, 2007, str. 150–151).

1.2 Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija oddamo v okolje kar 55 odstotkov informacij (Brennan, 2003, str. 16). Besedno komunikacijo je do neke mere možno nadzirati in jo prilagoditi določeni situaciji, velik del neverbalne komunikacije pa izhaja iz nezavednega dela uma, zato jo je težje obvladati. Neverbalna komunikacija zajema govorico telesa, osebni videz in urejenost, glasovne značilnosti, prostor in čas (Možina et al., 2004, str. 55–57).

Z govorico telesa, kot pomembnim elementom neverbalne komunikacije, se poveča podpora asertivni komunikaciji, saj se besedno in nebesedno sporočanje združita in povečata možnost doseganja lastnih ciljev na pošten in odprt način (Možina et al., 2004, str. 423–429). Za asertivno govorico telesa velja, da je drža vzravnana in sproščena, glava je dvignjena in očesni stik vzpostavljen neposredno in pogosto, gibanje rok je sproščeno, hoja umirjena in njena hitrost prilagojena aktivnosti, mimika je usklajena z govorom, glasnost govorjenja pa z vsebino (Možina et al., 2004, str. 423–429).

1.2.1 Govorica telesa

Govorica telesa se loči na tri dele, proksemiko, gestikulacijo in mimiko. Proksemika označi položaj in gibanje ljudi v prostoru. Obravnava primerne razdalje za različne priložnosti, razdalje pa se med posameznimi kulturami razlikujejo. Tako zadržijo Nemci več osebnega prostora in pričakujejo, da sogovornik stoji meter in pol stran od njih, taka razdalja ugaja tudi Slovencem. Gestikulacija je kombinacija premikanja rok, nog, dlani in prstov ter ramen. Z rokami lahko izrazimo veliko različnih stanj. Mimika pa označuje govorico obraza in je najpomembnejši element govornice telesa. To je sicer pogojeno tudi s kulturo, vendar po načelih dobre poslovne prakse naj bi sogovornika gledali v obraz in bili posebno pozorni na njegove oči.

Nemci so zadržani pri uporabi govornice telesa, veliko pa lahko pove njihova mimika, še posebej, kadar jim ideja ali ponudba ni po godu (Lewis, 2006, str. 226). Potrkavanje s členki po mizi je lahko pokazatelj odobravanja na koncu sestanka (Meeting etiquette in Germany, b.l.)

V krog sklenjena palec in kazalec, se smatrata za neprimerno gesto, prav tako sklenjena pest, ko kazalec in sredinec objameta palec, v zrak dvignjen palec pa je pozitivna gesta in označuje odobravanje (Katz, 2004).

1.2.2 Osebni videz in urejenost

Na prvi vtis vpliva tudi obleka. Najboljši prvi vtis v poslovnem svetu še vedno naredimo s klasično obleko, ki pa mora biti prilagojena priložnosti in osebnosti človeka, ki jo nosi. Primerna obleka izraža odnos do poslovnega bontona, do sebe, do drugih ne nazadnje do poklica, ki ga opravljamo (Možina et al., 2004, str. 454). Vse kar oblečemo odda v poslovnem svetu svoje sporočilo. Zato je primerno poslovno oblačenje osnovano z dobro mero okusa, ki ne potencira spolnih oznak (Knežević, 2005, str. 59).

Priporočila za oblačenje ob različnih priložnostih (angl. *dress code*) so napotki, kako kombinirati oblačila in dodatke za različne priložnosti (Pisani, 2010, str.8):

- frak (angl. *White tie*) je najslovesnejše oblačilo za res slovesne priložnosti ali protokolarne dogodke. Gre za suknjič, ki se ne zapenja, poleg gredo obvezno bel telovnik, bela srajca s trdim ovratnikom, bel metuljček in črne hlače z dvema svilenima trakovima na zunanji strani hlačnic ter usnjeni lakasti čevlji. Za ženske je obvezna dolga večerna toaleta z globljim izrezom in dolgimi rokavicami. Partnerja morata biti pri oblačenju predvsem oz. tudi barvno usklajena (Košnik, 2007, str. 107–109);
- smoking (angl. *Black tie*) je oblačilo za večerne slovesne priložnosti, ki se lahko nosi šele, ko je potrebna umetna svetloba. Običajno gre za črni suknjiči običajne dolžine s

svilenim ovratnikom in črnega telovnika, črnih hlač s svilenim trakom na zunanji strani hlačnic, bele srajce, črnega metuljčka in lakastih črnih čevljev. Ženski del garderobe k smokingu predvideva dolgo večerno toaleta, primerna pa je tudi tri četrt obleka z manjšim izrezom. Posebna pozornost gre ustreznim nogavicam, ličenju, pričeski in pa obvezni so elegantni čevlji;

- dnevni smoking (angl. *The stroller, Black lounge, Director*) je po pomembnosti enakovredno oblačilo smokingu, vendar se uporablja za dnevne slovesne priložnosti. Ta raven oblačenja je v Sloveniji in pa tudi po svetu manj uveljavljena,
- koktajl oblačilo (angl. *Cocktail dress, Evening informal*) je primerno za slovesnejše večerne priložnosti. Moški lahko pri ravni temna obleka in koktajl oblačilo obleče isto obleko;
- sproščena elegantna obleka so oblačila, v katerih se udobno počutimo in so primerna v veliko poslovnih okoljih, za ljudi, ki niso na vodilnih položajih,
- dnevno poslovno obleko (angl. *Business standard*) nosijo poslovneži in politiki na višjih položajih za vsakdanje običajne poslovne priložnosti, gre za formalno, a vendarle sodobna podoba;
- sproščena poslovna obleka (angl. *Business casual, Executive casual, Corporate casual*) v poslovnem svetu dopušča več možnosti oblikovanja osebnega sloga. V Sloveniji je v manj formalnem poslovnem okolju tako oblečenih največ ljudi;
- tradicionalna poslovna obleka oz. temna obleka (angl. *Traditional business attire, Business formal*) je primerna za najbolj formalne in bolj slovesne poslovne dnevne dogodke;
- sproščena obleka (angl. *Sporty casual*) je primerna za prosti čas, vendar ko se športno ne udeležujemo, nosi se na prostem, po opravkih v mestnem okolju, kjer srečujemo ljudi, sem sodijo tudi oblačila za golf.

Dobro krojena, formalna in zadržana obleka je značilna za nemške poslovneže, ne glede od kod poslovnež prihaja in kateri položaj zaseda. Izgled in predstavitve sta Nemcem v povezavi s poslom zelo pomembna, vendar so tudi pri neformalnem oblačenju radi urejeni in konservativni, njihova oblačila pa niso nikoli vpadljiva (Tomalin, 2010, str. 127). Moški oblečejo temno obleko zadržanih krojev, konzervativno kravato in belo srajco. Ženska v nemškem poslovnem svetu se, tako kot moški, obleče zadržano, v temen kostim in belo bluzo ali konzervativno obleko. Vremenske razmere niso izgovor za bolj sproščeno obleko (Business etiquette in Germany, b.l.). Na formalnih srečanjih se vrhnje oblačilo lahko sname le če tako prvi stori nemški partner (Tomalin, 2010, str. 128) .

V slovenskem poslovnem svetu se izbirajo standardne barve poslovnega sveta, siva, modra in črna barva. Srajca je dovolj velika, kravata, brez kričečih vzorcev in barv, čista in lepo zavezana do konca delovnega dne, ne glede na vremenske ali druge razmere. Moške nogavice so usklajene s hlačami ali čevlji ter biti morajo dovolj dolge, se gole kože ne vidi niti pri sedenju. Bele nogavice, sandali ali čevlji brez nogavic so prepovedani (Košnik, 2007, str. 110).

Žensko poslovno oblačenje je glede na moško v Sloveniji manj standardizirano. Tako lahko poslovna ženska izrazi svojo osebnost, vendar ob upoštevanju priporočil glede oblek in dodatkov za različne priložnosti. Poslovna ženska s svojim videzom izraža čistost, urejenost, skladnost ter spodobnost. Od nje se pričakuje eleganca, in slog oblačenja, prilagojen letom in delovnemu mestu, pretirana ekstravaganca pa ni zaželena. Na delovnem mestu so ramena vedno zakrita, prav tako niso primerni globoki vratni izrezi in prozorni materiali. Dolžina krila je največ 3 do 4 cm nad kolenom (Knežević, 2005, str. 73). Najprimernejše oblačilo je eleganten kostim z ne preveč oprijetim krilom ali hlačami v temno modri, sivi, ali črni barvi. Kostim se nosi skupaj z bluzo, srajco ali majico, ki niso odprte bolj kot do višine pazduhe in niso iz prozornega materiala. Klasično obleko popestri šalo ali ruta. Mlade poslovne ženske, lahko mladosti primerno, klasične kostime, zamenjajo za krila, majice (ali bluze) in jopice včasih pa tudi enodelno obleko. Obleka mora biti narejena iz kvalitetnih materialov, elegantno krojena, ne oprijeta ter v okusnih barvah in vzorcih. Nogavice (ali hlačne nogavice) sodijo v garderobo poslovne ženske v vseh letnih časih, tudi poleti. Najbolj primerne so nogavice v barvi kože, dopustne so tudi druge klasične barve, mrežaste in pisane nogavice so neprimerne. Primerni čevlji so salonarji z do sedem centimetrov visoko peto ali z nizko peto, vedno temnejših barv in brezhibno čisti, poletni sandali morajo biti spredaj zaprti. Poslovna ženska lahko nosi nakit, ki naj bo preprost in ne preveč vpadljiv, izbran z okusom. Dovoljeni so največ štirje kosi nakita. Poleg poročnega prstana spada na roke le še en prstan. Uhani so za poslovno žensko obvezni. Če nosimo ogrlico, je najbolje, da je ta biserna in ustreza drugemu nakitu, zapestnic pa se izogibamo, saj lahko povzročajo ropot, to pa moti razgovor (Poslovni bonton, b.l.).

1.3 Pisno poslovno komuniciranje

Eden izmed pogojev za učinkovitost poslovanja je učinkovito in uspešno pisno komuniciranje. Pisno komuniciranje je dolgoročno evidentirana oblika komunikacije, ki omogoči večkratno uporabo zapisov. V poslovnih pismih se razkrije osebna kultura, izobraženost in razgledanost pisatelja, na podlagi teh lastnosti pa zunanji partnerji presojujejo celotno podjetje v imenu katerega poteka pisna komunikacija (Možina et al., 2004, str. 106).

Prednosti pisnega poslovnega komuniciranja so (Kavčič, 2004, str. 87):

- sporočila so trajna in nazorna in omogočajo večkratno uporabo;
- pisna sporočila je možno shraniti za dalj časa;
- jasna in urejena komunikacija, saj ima pošiljatelj možnost temeljitega razmisleka; kaj in kako bo prejemniku napisal ter možnost popravkov;
- bolj pregledno in razumljivo, zlasti kadar gre za veliko podatkov ali podatke, ki so vsebinsko zahtevnejši.

Slabost pisane poslovne komunikacije (Kavčič, 2004, str. 88):

- za nastanek sporočila se porabi več časa;
- povratne informacije so počasnejše;
- možno je, da pride pisano sporočilo v kontakt z osebami, ki jim ni bilo namenjeno; posledično pa je možna zloraba informacij;
- ni povratne informacije o tem, kako je prejemnik sprejel pisano sporočilo, saj ni fizičnega kontakta, s tem pa tudi ni informacij o mimiki in govorici telesa;
- ni možna dodatna razlaga kot pri osebnem pogovoru.

1.3.1 Elektronska pošta

Elektronska pošta omogoča učinkovito in hitro izmenjavo sporočil in informacij preko internetne povezave (Možina et al., 2004, str. 135–137).

Prednosti elektronske pošte (Možina et al., 2004, str. 138):

- hitrejša kot klasična pisna komunikacija in dostavljena neposredno želenemu prejemniku;
- zanesljiva, z možnostjo povratne informacije o prejemu in brez nevarnosti poškodovanja ali uničenja kot je to mogoče pri klasični pošti;
- na voljo kjerkoli in kadarkoli, s čimer omogoča stalno dosegljivost uporabnikov in ni omejena na eno lokacijo;
- enostavno pošiljanje in nadaljnja obdelava sporočil ter možnost hranjenja.

Pomanjkljivosti elektronske pošte (Možina et al., 2004, str. 139):

- za delovanje potrebuje tehnologijo, elektriko, telefonsko omrežje, programsko in strojno opremo, pri taki količini vmesnikov pa obstaja možnost okvar ali uničenja,
- slaba zaščita zasebnosti zaradi uporabe omrežij, ki omogočajo dostop nepooblaščenim osebam in tako lahko pride do zlorab sporočil
- ne nudi informacije o neverbalni komunikaciji pošiljatelja in prejemnika in s tem je lahko dožemanje sporočil slabše ali drugače razumljeno.

1.3.2 Poslovno pismo

Novi načini komuniciranja so pomembnost pisne komunikacije precej zmanjšali. Poslovno pismo v svoji fizični obliki ima manjšo veljavo v prenašanju pomembnih sporočil (Samide & Knežević, 2004). Poslovno pismo je bolj osebna in zanesljiva oblika komuniciranja. Pisma, kot so vabila, ponudbe, informativna gradiva, pogodbe in drugi dokumenti, se večinoma še vedno pošiljajo klasično, saj tako omogočajo, da se prejemnik z njimi ne rabi dodatno ukvarjati, tako, da bi si moral priskrbeti ustrezno računalniško opremo ali jih tiskati.

Pravno gledano je klasično poslovno pismo boljša izbira, saj so poslani dokumenti originalni, opremljeni pa so tudi s podpisom in žigom pošiljatelja (Samide & Kneževič, 2004).

2 PREDSTAVITEV DRŽAV – EKONOMSKI IN KULTURNI VIDIK

Z ekonomsko uspešnostjo države zagotovo lahko povežemo vrednote in komunikacijske značilnosti države. Dejstvo je, da so države kjer so moč, denar in položaj ene izmed pomembnejših vrednot običajno uspešnejše v primerjavi z ostalimi, kjer vladajo druge vrednote. Prebivalci tako imenovanih uspešnejših držav stremijo k boljšim finančnim rezultatom in s tem pozitivno vplivajo na gospodarske kazalnike države.

2.1 Ekonomsko sodelovanje

Pomembnost gospodarskega sodelovanja Slovenije in Nemčije lahko razberemo iz različnih kazalnikov. Obe državi sta članici Evropske unije (v nadaljevanju EU). Nemčija je ena izmed ustanovitvenih članic, Slovenija pa se je EU pridružila leta 2004, vendar sta državi tudi pred vstopom Slovenije v EU veliko sodelovali.

Nemčija je takoj za Kitajsko in ZDA največja izvozna država na svetu. V letu 2015 smo v Slovenije iz Nemčije uvozili za 4.424,33 milijonov evrov (v nadaljevanju EUR) blaga in storitev (Bilateralni odnosi Nemčije s Slovenijo, b.l.), največ smo uvozili jedrskih reaktorjev, vozil ter električnih strojev in opreme (Bilateralni odnosi Nemčije s Slovenijo, b.l.). Iz Slovenije v Nemčijo pa je bilo v letu 2015 izvoženo 4.948,46 milijonov EUR blaga in storitev (Bilateralni odnosi Nemčije s Slovenijo, b.l.). Iz Slovenije v Nemčijo smo izvozili največ vozil in električnih strojev in opreme (Bilateralni odnosi Nemčije s Slovenijo, b.l.).

Bruto domači proizvod na prebivalca je v Nemčiji leta 2014 znašal 35.997 EUR (Pregled gospodarskih gibanj v državi Nemčiji, b.l.), za Slovenijo pa je ta skoraj za polovico nižji, in sicer 18.093 EUR (Main economic indicators, 2016). Povprečna bruto mesečna plača je v Nemčiji v letu 2015 znašala 3.612 EUR (Germany Average Gross Monthly Earnings, 2016), v Sloveniji pa 1.551 EUR (Povprečna mesečna bruto plača v RS 2015, 2016).

2.2 Poslovna kultura in bonton

Bonton so zbrana pravila obnašanja družbe, prilagojena časovnemu obdobju, na razvoj katerih vplivajo kultura, stopnja civiliziranosti, religija, družbena ureditev in vedenjski vzorci. Skozi čas se v različnih delih sveta izoblikovala pisana in nepisana pravila vedenja, navade in običaji. Različnosti, podobnosti in enakosti kultur različnih držav pa se vključujejo v globalno kulturo (Kneževič, 2002, str. 12–13). Globalizacija svetovnega gospodarstva je

povečala pomen poznavanja kulturnih razlik in njihovega vpliva na poslovno komuniciranje (Kavčič, 2004, str. 257).

Kultura je dejavnik, ki vpliva tudi na ekonomijo, saj imajo vrednote, ki jih je razvila določena kultura, vpliv tudi na državne ekonomske institucije in obratno (De Jong, 2009, str. 66).

Komunikacija je pri poslovanju zunaj ali znotraj meja države za uspeh ključnega pomena, vendar ima pri mednarodnem poslovanju zaradi jezikovnih ovir še večji pomen. Poznavanje osnovnih potreb poslovnih partnerjev lahko omogoči določene prednosti, za kar pa je potrebno spoznati njihovo kulturno ozadje. Ključni faktor kulturnih razlik je neverbalna komunikacija, zato je dobro vedeti, kakšne informacije mora oddajati govorica telesa poslovnim partnerjem (Cultural differences in business, b.l).

Hofstede je razvil model petih dimenzij za analizo kultur, ki posamezne kulture med seboj primerja skozi hierarhijo (angl. *Power distance*), identiteto (angl. *Individualism vs. Collectivism*), spol (angl. *Masculinity vs. Femininity*), resnico (angl. *Uncertainty Avoidance*) in vrednote (angl. *Long Term vs. Short Term Orientation*) (Hofstede, Pedersen, & Hofstede, 2006, str. 8).

Dimenzija hierarhije ali oddaljenost od moči meri, kako šibkejši oz. podrejeni posamezniki znotraj institucij ali organizacij sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči (Hofstede, 2010).

Dimenzija identitete se imenuje individualizem/ kolektivizem in pokaže, ali so posamezniki znotraj kulture integrirani v skupine. Razlika med individualistično in kolektivistično družbo se pokaže v naravnosti na pogled »jaz« ali »mi«. V individualistični družbi posameznik skrbi zase in svojo neposredne družinske člane, v kolektivistični družbi pa so ljudje integrirani v skupine, ki v zameno za lojalnost, skrbijo za njih (Hofstede et al., 2006, str. 48).

Dimenzija spola ali maskuliniteta/ feminiteta je pokazatelj, ali v družbi prevladujejo ženske (npr. skrb za druge in kakovost življenja) ali moške vrednote (tekmovalnost, dosežki in uspeh). Osnovno vprašanje te dimenzije je, kaj motivira ljudi, hotenje biti najboljši ali uživati v tem kar počnemo (Hofstede, 2010).

Dimenzija resnice ali izogibanje negotovosti je dimenzija, ki proučuje, kako se člani družbe počutijo ob negotovih in nejasnih okoliščinah in situacijah, ki prinašajo določeno stopnjo stresa.

Dimenzija vrednot ali dolgoročna/ kratkoročna usmerjenost se osredotoči na to, kako družba dojema pretekle in prihodnje vrednote ter kako jih med seboj usklajuje (Hofstede et al. 2006, str. 47–52).

2.2.1 Nemška poslovna kultura

Čeprav je recesija, v katero je vstopila EU leta 2008, povzročila finančno krizo v večini evropskih držav, tudi izvozno naravnani Nemčijo, pa se je le-ta hitro vrnila v prenovljeni različici, za razliko od večine držav, ki se še vedno borijo (Storm & Naastepad, 2015). Storm & Naastepad (2015) pripisujeta to zvestobi dimenziji dolgoročne usmerjenosti, saj se v času krize ni usmerila na cenovno politiko in stroške temveč obdržala fokus na uveljavljenih atributih, kot so utrjeni design in kvalitetni, visoko tehnološki in zanesljivi produkti. S to potezo je še povečala izvozno učinkovitost (Storm & Naastepad, 2015). Nemci tradicijo sicer z lahkoto prilagodijo spremembam okoliščin, vseeno pa imajo pa močno nagnjenje k varčevanju in investiranju, so gospodarni in vztrajni pri doseganju rezultatov (What about Germany?, b.l.).

Nemci so vzor skrbnega planiranja, njihova kultura je poznana po razmišljanju za naprej, zato vedno radi vedo, kaj bodo počeli v določenem času na določen dan. Po merilih Hofstedejevih dimenzij (2010) je nemška kultura individualistična, dolgoročno usmerjena, prevladujejo moške vrednote, izogibanje negotovosti, oddaljenost od moči pa je nizka.

Nemčija je visoko decentralizirana in podkrepljena z močnim srednjim razredom (What about Germany?, b.l.). Obsežno je razširjeno soodločanje. Na sestankih je komunicirajo direktno in med seboj sodelujejo. Največji izziv za vodilne kadre je strokovnost, ki je hkrati tudi osnova za pridobitev spoštovanja in zaupanja (What about Germany?, b.l.). Decentralizacija spodbuja učinkovito alokacijo sredstev, socialno blaginjo in občutek za demokratično skupnost (Kauzya, 2005). V nemški kulturi je hierarhija, ter dolžnosti in razlike med funkcijami in oddelki, jasno opredeljena, in Nemci se je striktno držijo (Business etiquette in Germany, b.l.). Ker so Nemci individualisti, je poudarek na osebnih dosežkih in individualnih pravicah, ukvarjajo se z zadovoljitvijo svojih potreb. Lojalnost je osnovana na osebnih preferencah ter kot občutek dolžnosti in odgovornosti, kar je med delodajalcem in delojemalcem urejeno s pogodbami.

Njihovo odkrito opozorilo na napako daje sogovorniku možnost, da se iz napake nečesa nauči (Hofstede, 2010). Komunikacija z nemškimi poslovnimi partnerji mora biti jasna, z njihove strani bo celo izrazito direktna, vendar brez slabih namer. Preveč diplomatska komunikacija lahko nemškega partnerja zmede ali izpade neiskreno (Katz, 2004), saj sami namreč odkrito povedo svoje mnenje ali nas celo opozorijo na napačno vedenje (Lewis, 2006, str. 230). V družbi prevladujejo moške vrednote, zato je uspešnost visoko cenjena vrednota. Ljudje živijo, da lahko delajo in iz svojih zadolžitvev črpajo ogromno samozavesti. Statusni simboli, ki se merijo tudi z avtomobilom, urami in tehničnimi napravami, morajo biti dobro vidni. Od managerjev se pričakuje odločnost in asertivnost (What about Germany?, b.l.). Nemci so tekmovalni, ambiciozni in trdni pogajalci, pogajanja so analitičnega značaja in polna dejstev in cenjen je direkten pristop. Vedno so pripravljeni na podlagi dobre raziskave, podkrepljene z grafi, empiričnimi argumenti in statističnimi podatki

(Meeting etiquette in Germany, b.l.). Negotivnosti in tveganjem se Nemci raje izognejo, predvsem s skrbnim in natančnim načrtovanjem. Ljubi so jim razmišljanje, obravnava in planiranje, ki mora biti pregledno in sistematično. Svojo negotovost kompenzirajo s strokovnostjo.

Nemci imajo radi gotovost in držijo se formalnih postopkov. Nelagodno jim postane ob nejasnih izjavah in trditvah. Večina njihovega življenja in dela je strukturirana skozi pravila, zakone in postopke, ki so pomembni tako v ekonomskem, političnem in tudi družbenem življenju. Pravila in predpisi ljudem omogočajo, da vnaprej vedo kaj pričakovati in po tem lahko ravnajo svoja življenja. Nemci verjamejo, da lahko čiste in jasne oznake ljudi, krajev in stvari najhitreje vodijo v urejeno in strukturirano življenje. To se v poslovnem svetu odraža kot oprijemanje vnaprej sprejetih pravil ter posledično manjša stopnja prilagodljivosti ter spontanosti pri odnosih in vrednotah (Business etiquette in Germany, b.l.).

Točnost je v nemškem poslovnem svetu zelo pomembna, zamujanje, ki se šteje v par minutah, je znak nezanesljivosti (Lewis, 2006, str. 225).

Dokler ne zgradimo osebnega odnosa z nemškim poslovnim partnerjem, se vzdržimo pogovora o osebnih zadevah. V času obedovanja ne govorimo o poslovnih zadevah, te pogovore opravimo prej ali potem. Odločitve sprejemajo kolektivno in na več nivojih, implementirajo pa jih zavzeto in s poudarkom na vseh podrobnostih. Spremembe, še posebej nenadne ali nenapovedane, niso preveč dobrodošle. Hvaležni so, kadar jim posredujemo temeljite informacije celostnega značaja, z vključenimi vsemi podrobnostmi. Kultura ima izrazite moške značilnosti, zato so status, vključno z položajem osebe, stanjem podjetja, velikostjo avtomobila ter kvaliteto in krojem obleke, pomembni. Šale v nemški poslovni svet ne sodijo, k poslu se pristopa iskreno in resnobno. Če se le da, v petek popoldne ne načrtujemo sestankov z nemškimi partnerji (Brennan, 2003, str. 234–235).

2.2.2 Slovenska poslovna kultura

Slovenija je kot bivša post komunistična država ekonomsko in institucionalno relativno uspešna in ugledna novejša članica EU. Iz preteklega gospodarskega sistema se je s pomočjo reform razvil korporativno socialno usmerjeni model (Adam, Kristan, & Tomšič, 2009).

Slovenija se po merilih Hofstedejevih dimenzij kulture prišteva med individualistično kolektivistične in kratkoročno usmerjene družbe z neenakomerno porazdelitvijo moči, kjer prevladujejo moške vrednote in je nagnjena k izogibanju negotovosti (Hofstede, 2010).

Hierarhija je pomemben sestavni del slovenskih podjetij, stopnja izobrazbe in izkušnost sta pomembna za status in karierno napredovanje. Spoštovanje se znotraj hierarhije podjetja sklada z nazivom in položajem v podjetju. Slovenski managerji so vajeni zahodnjaškega načina vodenja in poslovanja (Meeting etiquette in Slovenia, b.l.). Kot običajno v državah z

neenakomerno porazdelitvijo moči, ima vsak svoje mesto v hierarhiji, ki je v podjetjih jasno razločna in se odraža z neenakostjo med funkcijami. Odločanje v podjetjih je centralizirano, podrejeni pričakujejo, da se jim naroči, kaj morajo narediti (What about Slovenia?, b.l.).

Po stopnji politične in osebne svobode, razvitosti civilne družbe in relativno nizki stopnji korupcije, se Slovenija lahko postavi ob bok starejšim članicam EU (Adam et al., 2009). Kolektivizem se kaže predvsem na sistemski ravni, kot kulturni ostanek preteklega kolektivnega gospodarskega sistema, individualizem pa na zasebni ravni življenja kjer so odnosi v družini enakopravnejši, patriarhalne vezi velikih družin pa močno zrahljane. Prevladovanje moških vrednot kaže, da Slovenci, kot veliko pretežno katoliških in tranzicijskih držav, stremijo za denarjem, močjo, tekmovalnostjo in materialnimi dobrinami. Se pa te moške vrednote počasi zmanjšujejo na poti Slovenije v postmodernistično kulturo (Zver & Živko, 2004).

Zaradi visokega nagnjenja k izogibanju negotovosti naj bi bil zaradi neizpolnjenih pričakovanj razvoja demokracije, demokratični način odločanja manj cenjen kot odločanje stroke. Značilen je negativen odnos do institucij in politike, pogost pojav sta tudi ksenofobija in zatiranje manjšin. Kratkoročna naravnost se izrazi tako, da imajo tradicija in socialne dolžnosti velik pomen, naložbe pa niso pogoste. Vendar pa je varčevanje v Sloveniji vseeno pogosta odlika, katere vzrok bi lahko bil vzpon kapitalizma, kjer je varčevanje na individualni ravni oblika premagovanja negotove prihodnosti, na gospodarskem nivoju pa akumulacija kapitala (Zver & Živko, 2004).

Slovenci posel jemljejo zelo resno in se nanj pozorno pripravijo, držijo se predpisanih in uveljavljenih postopkov ter agend. Zavedajo se dobrobiti partnerstev s tujimi podjetji, vendar se vseeno radi dobro prepričajo o koristih prejetih ponudb (Lewis, 2006, str. 305). Od poslovnega partnerja pričakujejo dobro predstavitev ponudbe, izdelkov in storitev, pripravljen pa mora biti tudi odgovarjati na dodatna vprašanja. V splošnem je potrebno kar nekaj sestankov, predno se lahko sklene dogovor, saj je večina slovenskih podjetij hierarhično usmerjena in večje odločitve sprejema najvišje poslovodstvo, zelo redko se možnost sprejemanja odločitev preloži na nižje hierarhične nivoje (Meeting etiquette in Slovenia, b.l.).

Slovenci se smatrajo za profesionalne, kar pomeni, da so zanesljivi, odločni in direktni, od svojih poslovnih partnerjev pa seveda pričakujejo enako. Slovenci imajo radi pravočasnost in niso navdušeni nad čakanjem udeležencev sestankov (Meeting etiquette in Slovenia, b.l.). Zamujanje je znak nespoštovanja in nezanimanja za teme, katerim je sestanek namenjen, saj je težko pričakovati, da bo poslovno sodelovanje uspešno, če potencialni partner niti ne potrudi, da bi pravočasno prispel. Darila ob prvem srečanju niso v navadi, čeprav so manjši spominki, kot so vodniki po državi, steklenica vina ali izdelki, ki so znak podjetja, s katerim poslujejo, čisto sprejemljivi. Darila so priporočljivo ne predraga, da gostitelja ob prejemu ni spravljen v zadrego, običajno pa se poklanjajo na koncu sestankov. Veliko podjetij ima, v

izogib podkupovanju in korupciji, omejitev vrednosti darila, ki ga zaposleni lahko sprejmejo, tako, da je o dražjih darilih potrebno poročati poslovodstvu ali jih celo zavrniti. V slovenskem poslovnem okolju videz šteje, zato Slovenci radi kupujejo oblačila znanih blagovnih znamk. Dobra poslovna pojava je odraz socialnega statusa, blaginje in osebnega uspeha, prav tako pa je tudi izraz osebnostnega sloga in okusa. Vseeno pa se v strogem poslovnem okolju priporoča konservativna poslovna oprava in izogibanje svetlim barvam. Za moške je primerna temna obleka s kravato, za ženske pa podobna formalna oblačila, provokativno oblačenje ni zaželeno in primerno. Podjetja imajo običajno predpisan stil oblačenja, pri tem večja podjetja predpisujejo bolj formalen poslovni stil, manjša podjetja pa dopuščajo svojim zaposlenim bolj sproščeno poslovno oblačenje (Business etiquette in Slovenia, b.l.).

2.3 Podjetniška kultura

V Nemčiji po podatkih globalnega podjetniškega monitorja zazna podjetniško priložnost 38 % odrasle populacije med 18. in 64. letom, v Sloveniji pa zanaša ta odstotek le 17 %. Zaznano priložnost nato v Nemčiji izkoristi in dejansko ustanovi podjetje 5,2 % omenjene populacije (Key indicators Germany, 2014), v Sloveniji pa 4,8 % (Key indicators Slovenia, 2014). Glede na zaznane priložnosti, je odstotek razlike v zagonu poslov manjši, saj je strah pred neuspehom in posledično manjša izpeljava podjetniških aktivnosti, večji pri nemški populaciji, saj se jih neuspeha boji kar 40 % (Key indicators Germany, 2014), pri Slovencih je tako le pri 29 % populacije (Key indicators Slovenia, 2014), ki podjetniško priložnost zazna.

V Sloveniji podjetništvo zavira politična regulacija, predvsem pa davčna usmeritev, slabe možnosti in kvaliteta podjetniškega izobraževanja ter kulturne in socialne norme, ki podjetništvu niso preveč naklonjene (Key indicators Slovenia, 2014).

Nemški zaviralec podjetništva pa so obširne možnosti za dobre zaposlitve v velikih podjetjih, slaba podjetniška kultura oziroma pomanjkanje podjetniških vrednot ter pomanjkanje podjetniške klime v izobraževalnem sistemu (Key indicators Germany, 2014).

3 STROŠKI, OVIRE IN POSLEDICE KOMUNIKACIJE

Današnja uspešna podjetja se zavedajo, da je komunikacija izredno pomembna in svoje zaposlene nenehno izobražujejo na področju komunikacije z različnimi osebnostmi. Stroški izobraževanja zaposlenih predstavljajo, kar velik del stroškov podjetji pa vendar so le-ti v primerjavi z stroški, ki bi prizadeli podjetje zaradi slabe komunikacije ali napačnih odločitev sprejemljivi. Slabo vodenje, sprejemanje napačnih odločitev glede komunikacije na trgu ter z mednarodnimi poslovnimi partnerji s strani top managementa vodi v pomanjkanje kadrovskih in finančnih resursov oziroma njihovo slabo alokacijo. V kolikor zaradi tega prihaja do konfliktnih situacij namesto, da bi se le-te preprečile, to vpliva na uspešno poslovanje podjetja. Predvsem v podjetjih, kjer prevladuje hierarhična struktura in je le-ta strogo začrtana, so spremembe počasnejše, saj je pretok informacij počasnejši in je tako komunikacijska pot zaradi omejenih poti sodelovanja močno ovirana. Vse več današnjih podjetij zato organizacijsko strukturo preoblikuje v učečo se organizacijo, kjer komunikacija ni ovirana.

3.1 Stroški poslovnega komuniciranja

Stroški komuniciranja podjetij so relativno neizmerljivi in so pogosto merjeni le v materialu in storitvah. Največji del stroškov pa povzroči čas zaposlenih, ki ga namenijo komuniciranju (Kavčič, 2004, str. 68). Kavčič (2004, str. 68) razdeli stroške komuniciranja na denarne in nedenarne. Denarne stroške lahko opredelimo v finančnem smislu, kot znesek denarja, ki ga potrošimo za komunikacijsko opremo, material, čas in izobraževanje zaposlenih ter najete storitve zunanjih izvajalcev komunikacije. Nedenarne stroške pa težko ovrednotimo s finančnimi instrumenti, vendar niso zanemarljivi, saj neustrezna komunikacija prinaša posledice. Sem predvsem uvrstimo stroški slabega odločanja, nedoseganja ciljev, slabega kadrovanja, nizke produktivnosti, nerazumevanja znotraj in zunaj podjetja (Kavčič, 2004, str. 68–69).

3.2 Ovire za učinkovito komunikacijo

Osnovni pogoj za uspešno poslovanje in medsebojno komuniciranje je primerna kultura obnašanja (Možina et al., 2004, str. 485). Kulturna neenakost povzroča več konfliktov, stresa, komunikacijskih težav in manjšo stopnjo zaupanja, to pa vodi v neuspeh v mednarodnih odnosih (Kavčič, 2004, str. 257). Kulturne razlike se pokažejo v verbalnem in neverbalnem komuniciranju. Verbalno nastanejo težave pri različnih pomenih uporabe iste besede, različnih načinov izražanja pomenov istih besed, različnih odzivih na iste besede in smiselnem prevajanju. Mednarodno komuniciranje se lahko izboljša z zmanjšanjem etnocentrizma in sprejemanjem drugih kultur ob ohranjanju navad in zavedanju svoje

kulture. Pomaga tudi odprtost do stvari, poslušanje in opazovanje drugih ter zavedanje in povezovanje neverbalne komunikacije z neverbalno (Kavčič, 2004, str. 259).

Tudi če osvojimo veščine aktivnega poslušanja, izražanja in pojasnjevanja, to še ne pomeni, da smo veščji vseh prvin komuniciranja, potrebno se je tudi zavedati ovir komuniciranja ter kako jih premagati. Ovine se lahko pojavijo na katerikoli stopnji komunikacije in vodijo k slabši dostavi sporočil, njihovo nerazumevanje pa k izgubljanju časa in denarja. Premagovanje teh ovir in dostava učinkovitega, smiselnega sporočila sta pomemben del učinkovite komunikacije (Abdin, 2008).

Ovine v komunikaciji lahko kategoriziramo kot jezikovne, psihološke, fizične, sistemske in vedenjske. Jezikovne ovire se pokažejo tudi pri komunikaciji v istem jeziku, saj zaradi različne terminologije ali pretirane uporabe žargona in okrajšav, prejemnik sporočila, ki v slednjem ni podkovan, sporočila ne bo prejel v obliki, kot je bila mišljena ali pa si ga bo napačno interpretiral. Psihična in čustvena stanja na nastanek psiholoških komunikacijskih ovir vplivajo tako, da zaznamujejo načine, kako bodo poslovni subjekti sporočilo zaradi svojega trenutnega stanja oddali, kako ga bodo prejeli ter kako ga bodo zaznali. Telesne hibe, kot je slabši sluh ali pa geografska razdalja med sogovornikoma zaradi možnosti komunikacijskih шумov postanejo fizične ovire v komunikaciji. V primeru neučinkovitega sistema informacij in komunikacijskih kanalov, se zaradi slabšega razumevanja vlog in odgovornosti znotraj struktur in organizacij pojavijo sistemske komunikacijske ovire. Vedenjske ovire so vedenja ali zaznavanja, ki zavirajo ljudi pri učinkovitem komuniciranju (Barriers to effective communication, b.l.).

Učinkovito komunikacijo pogosto ovirajo uporaba žargonov, čustvene ovire in tabuji, pomanjkanje zanimanja ali interesov, razlike v pogledih in dojemanju, fizična nezmožnost sluha ali govora, nezmožnost prepoznavanja neverbalnih znakov komunikacije, razlike v jeziku govora, težje prepoznavanje naglaševanja, vnaprejšnja pričakovanja in predsodki, kulturne razlike (Abdin, 2008).

3.3 Komunikacija kot del orodij ekonomske uspešnosti

Nemška varčna in dolgoročna naravnost ter neposredna komunikacija so zagotovo del orodij uspešnosti države. Medsebojna komunikacija med gospodarskimi subjekti je učinkovita, kar pripomore k temu, da skrbno vodena politika zaposlovanja ter izobraževalni sistem sledita cilju uspešne ekonomije. Predanost delu in delodajalcem s strani zaposlenih posledično ne zmanjšuje delovne učinkovitosti, kljub temu, da je njihov delovnik krajši od večine evropskih držav (Anderson, 2012). Zaradi te močne povezave med delodajalci in delojemalci ter visoke stopnje zavedanja in nagrajevanja delovne sile s strani vodilnega kadra, je reforma trga delovne sile 2003 v Nemčiji uspela ter pripomogla, da se stopnja zaposlenosti in storilnosti ni zmanjšala kljub manjšemu številu opravljenih delovnih ur

(Anderson, 2012). Učinkovita komunikacija med subjekti na trgu dela je omogočila, da se je to zgodilo brez potrebe po pretiranem prepričevanju delojemalcev s strani delodajalcev in sindikatov. Glavni cilji podjetij, tako velikih, kot tudi manjših družinskih, so usmerjeni v ekonomsko stabilnost in socialno odgovornost, ob seveda prvotni osredotočenosti na dobiček (The family secret that makes german companies so successful, 2012)

Kljub majhnosti, ima Slovenija kar nekaj inovativnih in uspešnih podjetij. Ta se morajo ravnati zaradi majhnosti domačega tržišča, na mednarodnih tržiščih še bolj potruditi, da pridobijo in utrdijo svoje mesto. Slovenska delovna sila je zelo delovna, kar se kaže tudi v stopnji produktivnosti, kjer je bila Slovenija na vodilnem mestu med trinajstimi novimi pridruženimi članicami EU (Labour productivity costs, b.l.). Zaradi majhnosti in poslovanja s tujimi podjetji, od katerih jih ima kar nekaj tudi lastništvo v slovenskih podjetjih, so Slovenci vajeni prilagajanja komunikacije tujim kulturam, tako kar se tiče poznavanja jezikov, kot tudi navad in običajev in tako običajno pri mednarodnem poslovanju nimajo veliko težav.

SKLEP

V poslovnem svetu je uspeh vitalnega pomena, tako na lokalnem kot na mednarodnem tržišču. To je cilj vsakega podjetja in tudi večine posameznikov. Za doseganje vrhunskih rezultatov pa ni dovolj le izvajanje poslovnih srečanj in njihova vsebina. Na globaliziranem trgu je ključnega pomena tudi poznavanje razlik, podobnosti in posebnosti subjektov s katerimi poslujemo. V zaključni nalogi sem podrobneje opisala nekatere značilnosti bontona in komunikacije ter kulturne značilnosti Slovenije in Nemčije.

Poslovanje podjetij se je zaradi globalizacije močno premaknilo zunaj meja posameznih držav in kultur zato je prepoznavanje razlik ter njihovo upoštevanje zelo pomembno, če želijo podjetja poslovno sodelovati z mednarodnimi poslovnimi partnerji in pri tem biti uspešni in najboljši na trgu. Koncept uspeha na mednarodni ravni ni več povezan z tem, kdo je večji, boljši in hitrejši, vedno večjo vlogo ima tudi zmožnost pripoznavanja in prepoznavanja razlik v posamezni kulturi in zmožnost hitrega prilagajanja le – tem. Medkulturne razlike so lahko ob pravilni in zadostni uporabi znanja pretvorijo v konkurenčno prednost podjetij in se tako odpirajo nove ravni poslovanja.

Za odkrivanje novih priložnosti je potreben vpogled v značilnosti kulture, kaj je za njo značilno, kakšne so njene vrednote, kako se vedejo njeni člani, kaj jih žene in motivira ter kakšna so pisana in nepisana pravila družbe. Na podlagi informacij o značilnosti kulture lahko zavestno usmerimo mednarodna poslovna srečanja in projekte v naš prid, hkrati pa se izognemo nezaželenim spodrslijajem, ki bi poslovne partnerje zaradi nepoznavanja njihovih navad, lahko odvrnili od poslovanja z nami. Sestanke in pogajanja lažje obrnemo v pravo smer, če se pravilno oblečemo, predstavimo, rokujemo, izbiramo teme pogovora in poudarimo prave, strankam in poslovnim partnerjem, pomembne podrobnosti naše ponudbe.

Tako povečamo možnosti za dober izid sestankov, pogajanj ter lažje dosežemo boljše pogoje sodelovanja in posledično vplivamo na večji poslovni uspeh mednarodnih projektov.

Dolgoročna naravnost in varčnost Nemčije se je v času svetovne gospodarske krize izkazala za učinkovito in tako je Nemčija tudi v času krize ohranila raven močnejših gospodarstev. Značilni nemški vrline, neposrednost in lojalnost, sta v poslovnem svetu zagotovo prednost. Čeprav je gospodarsko Nemčija zelo uspešna, pa se morajo podjetja in podjetniki v poslovnih procesih zanesti tudi na sodelovanje s podjetji iz drugih držav, to pa pomeni, da morajo svojo komunikacijo na mednarodnem trgu prilagoditi, ne glede na svojo uspešnost in velikost.

Kot majhna kultura se, zaradi lažjega mednarodnega povezovanja, Slovenci običajno naučimo več kot en tuj jezik, saj nam to omogoča lažje komuniciranje z drugimi kulturami. Navade in značilnosti slovenske kulture so uravnotežena mešanica evropskih ter bivših jugoslovanskih navad in vrednot. Slovenska kultura je tako kot nemška zelo predana delu in rezultatom in tudi kar se tiče organizacijskih ureditev, načina odločanja in komuniciranja, je nemški podobna, je pa stopnja individualizma v Sloveniji manjša. Kljub navezanosti na kolektivizem, ki se kaže tudi v zaposlovanju družinskih članov, pa individualistično stremenje za statusnimi simboli največkrat ovira sodelovanje, ki bi lahko omogočilo večji uspeh. Temelj podobnosti je v tem, da veliko podjetij poslovno sodeluje z nemško govorečimi deželami, v ozadju pa je tudi želja približati se nemški uspešnosti. Ta naveza na nemško govoreče dežele se kaže tudi v slovenskem pogovornem jeziku, saj je le-ta skozi čas posvojil kar nekaj nemških izrazov. Slovenija ima veliko inovativnih podjetij in podjetnikov, ki morajo svoje poslovanje in komuniciranje približati tujim poslovnim partnerjem in strankam, da si izborijo in obdržijo mesta na mednarodnih tržiščih.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdin, J. (2008, 19. maj). The Barriers of Communication & Guidance of Effective Communication. Najdeno 9. maja 2016 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1133343
2. Adam, F., Kristan, P., & Tomšič, M. (2009, 25. februar). Varieties of capitalism in Eastern Europe (with special emphasis on Estonia and Slovenia). *Communist and Post-Communist Studies*, 42(2009), 65–81.
3. Allen, F. E. (2012, 14. avgust). The Family Secret That Makes German Companies So Successful. *Forbes*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/frederickallen/2012/08/14/the-family-secret-that-makes-german-companies-so-successful/#4b4204251ff3>
4. Alu army. (b.l.). *Germany customs*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.alu.army.mil/ALU_INTERNAT/CountryNotes/EUCOM/GERMANY%20CUSTOMS.pdf
5. Anderson, R. (2012, 16. avgust). German economic strength: The secrets of success. *Business reporter, BBC News*. Najdeno 30. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.bbc.com/news/business-18868704>
6. Bilateralni ekonomski odnosi Nemčije s Slovenijo (b.l.). V *Izvozno okno*. Najdeno 20. maja 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Bilateralni_ekonomski_odnosi_s_Slovenijo_4168.aspx
7. Brennan, L. (2003). *Business Etiquette for the 21st Century*. London: Judy Piatkus (Publishers) Limited.
8. Business culture. (b.l.a). *Business communication in Germany*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/business-communication-in-germany/>
9. Business culture. (b.l.b). *Business communication in Slovenia*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/business-communication-in-slovenia/>
10. Business culture. (b.l.c). *Business etiquette in Slovenia*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/business-etiquette-in-slovenia/>
11. Business culture. (b.l.d). *Cultural differences in business*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/business-culture/cultural-differences-in-business/>
12. *Business etiquette in Germany*. Najdeno 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.young-germany.de/topic/work/jobs-career/business-etiquette-in-germany>
13. De Jong, E. (2009). *Culture and economics: on values, economics and international business*. London; New York: Reutledge.
14. Družbeni običaji in navade v Nemčiji (b.l.). V *Izvozno okno*. Najdeno 24. marca 2016 na spletni strani

- http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Poslovni_obisk/Dr_uzbeni_obicaji_in_navade_983.aspx
15. GEM consortium. (2014a). *Key indicators Germany*. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://gemconsortium.org/country-profile/64>
 16. GEM consortium. (2014b). *Key indicators Slovenia*. Najdeno 18. junija 2016 na spletnem naslovu <http://gemconsortium.org/country-profile/107>
 17. Gesteland, R. R. (2002). *Cross-cultural business behavior: marketing, negotiating, sourcing and managing across cultures*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
 18. Griffith, D. A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business* 37(2002), 256-265.
 19. Grintal, B. (2013). *Poslovni bonton od A do Ž*. Maribor: Poslovna založba MB.
 20. *A guide to German etiquette*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.young-germany.de/topic/live/settle-in-adjust/a-guide-to-german-etiquette>
 21. Hofstede, G. (2010). *Cultures and organisations. Software of the mind*. [Kindle DX verzija]. Najdeno na Amazon.de.
 22. Hofstede, G.J., Pedersen, P.B., & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Piano.
 23. Invest Slovenia. (b.l.). *Labour productivity and costs*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.investslovenia.org/business-environment/human-resources/labour-productivity-costs/>
 24. Kadič, E. (2015). *30 nasvetov za dober prvi vtis*. Ljubljana: Zavod za napredne študije Delta, Ljubljana.
 25. Katz, L. (2014). *Doing Business in Germany*. [Kindle DX verzija]. Najdeno na Amazon.de
 26. Kauzya, J. M. (2005, september). Decentralization: Prospect for Peace, Democracy and Development. *DPADM Discussion paper*. Najdeno 1. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021510.pdf>
 27. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 28. Kneževič, A. N. (2002). *Oljka, o sporazumevanju in obnašanju. Tudi tako govorimo*. Radovljica: Didakta.
 29. Kneževič, A. N. (2005). *Se znamo obnašati? Sodobno vedenje od A do Ž*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
 30. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum d.o.o.,
 31. Košnik, B. (2007). *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Astra d.o.o.
 32. Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide*. London: Nicholas Brealey international.
 33. *Main economic indicators*. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.investslovenia.org/business-environment/macroeconomic-overview/main-economic-indicators/>

34. *Meeting etiquette in Germany*. Najdeno dne 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/meeting-etiquette-in-germany/>
35. *Meeting etiquette in Slovenia*. Najdeno dne 10. marca 2016 na spletnem naslovu <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/meeting-etiquette-in-slovenia//>
36. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, Založništvo in izobraževanje d.o.o.
37. Pisani, L. (2010). *Obleka – kaj, kdaj, kako*. Ljubljana: samozaložba.
38. *Poslovni bonton*. Najdeno 8. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.probit.si/slo/intouch_clanek.php?clanek=81&avtor=7
39. *Poslovni bonton*. Najdeno 12. marca 2016 na spletni strani <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fwww.piar.si%2Fmedia%2Fposlovni.bonton.bojana.kosnik.doc>
40. *Povprečna mesečna bruto plača v RS 2015*. Najdeno 31. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.superdavki.com/article/12995>
41. Pregled gospodarskih gibanj v državi Nemčiji (b.l.). V *Izvozno okno*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletni strani http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Pregled_gospodarskih_gibanj_4262.aspx
42. Samide, M., & Kneževič, A. N. (2004). *Priročnik lepega vedenja*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
43. Skills you need. (b.l.). *Barriers to Effective Communication*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html#ixzz48i45dgXK>
44. *Slovenia business culture*. Najdeno 1. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.bestcountryreports.com/Busi_Slovenia_Business_Culture.php
45. Storm, S., & Naastepad, C.W.M. (2015, 13. januar). Crisis and recovery in the German economy: The real lessons. *Structural Change and Economic Dynamics* 32(2015), 11-24.
46. Tomalin, B. (2010). *Germany - Culture Smart!: The Essential Guide to Customs & Culture*. London: Kuperard.
47. Trading economics. (2016). *Germany Average Gross Monthly Earnings*. Najdeno 31. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.tradingeconomics.com/germany/wages>
48. *What about Germany?*. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/germany.html>
49. *What about Slovenia?* Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu <https://geert-hofstede.com/germany.html>
50. Zver, M., & Živko, T. (2004, februar). Kulturna umestitev Slovencev v Evropi: aplikacija Hofstedejevega modela. *Družboslovne razprave XX (2004)*, 45: 95–77.