

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VPLIV KULTURE NA POGAJANJA S
POSLOVNIMI PARTNERJI

Tanja Bekić

Koper, 2008

Mentor: asist. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

Pogajanja so prisotna v našem vsakdanjiku, doma, v šoli, v službi, itd. Vendar kadar omenjamo pogajanja, imamo v mislih pretežno poslovna pogajanja, pogajanja v podjetjih. Včasih pogajanja niso bila tako zahtevna kot so danes, saj so se slovenska podjetja večinoma pogajala le s slovenskimi partnerji. Z vstopom Slovenije v EU pa je več sodelovanja z drugimi državami, kar pa je s seboj prineslo tako rekoč dodatne naloge oz. priprave na pogajanja. Priprave sedaj obsegajo poleg poznavanja organizacije poslovnega partnerja, teme pogajanj in zamisli, kako naj bi pogajanja potekala, tudi poznavanje kulture, navad in običajev poslovnih partnerjev, kadar se pogajamo s tujci.

Ključne besede: kultura, pogajanja, mednarodna pogajanja, značilnosti pogajanj, vrednote, norme, pogajalec, kulturne razlike, poslovni partnerji, sporazum, tujci.

SUMMARY

Negotiations are present in our daily work, at home, at school, at work, etc. But when we mention negotiations, we mostly have in mind business negotiations, negotiations in companies. Sometimes negotiations were not demanding as they are today, because the Slovenian companies negotiated mostly with Slovenian partners. With entering Slovenia in EU, there is more cooperation with other countries, which brought extra preparations for negotiating. So now preparations besides knowing the organization of your business partner, the theme of negotiations and the idea how the negotiations should process, are also containing knowinig the culture of our business partner, their customs and tradition, when we are negotiating with foreigners.

Key words: culture, negotiations, internationl negotiations, features of negotiations, values, standards, negotiator, cultural diversity, business partners, agreement, foreigner.

UDK: 316.77(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji	1
1.3	Metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve	2
2	Kultura.....	3
2.1	Opredelevitev kulture.....	3
2.2	Sestavine kulture	4
2.2.1	Norme in vrednote	4
2.2.2	Religija	5
2.2.3	Jezik	6
2.2.4	Izobrazbena raven	7
2.2.5	Estetika.....	7
2.2.6	Življenski standard.....	8
3	Pogajanja	9
3.1	Opredelevitev pogajanj	9
3.2	Pogajalski proces.....	9
3.2.1	Priprave na pogajanja.....	9
3.2.2	Začetek pogajanj	11
3.2.3	Proces iskanja rešitev	12
3.2.4	Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj	13
3.3	Pogajanja v mednarodnem okolju	14
3.3.1	Pogajanja s tujci	14
3.3.2	Kulturne razlike pogajalcev in upoštevanje le-teh.....	14
3.4	Kakšen mora biti dober pogajalec	15
3.5	Bonton pri pogajanjih.....	16
3.5.1	Vizitke	18
4	Vpliv medkulturnih razlik na pogajanja v podjetju Sportina Bled d. o. o.	19
4.1	Predstavitev podjetja Sportina Bled d. o. o.	19
4.1.1	Predstavitev skupine Sportina.....	19
4.1.2	Dejavnost podjetja Sportina Bled d. o. o.	19
4.1.3	Rast podjetja Sportina Bled d. o. o.	20
4.2	Dejavniki za učinkovito poslovanje podjetja	21
4.2.1	Proces pogajanj v podjetju Sportina Bled d. o. o.	21
4.2.2	Kulturne značilnosti pogajanj s partnerji iz Danske	22
4.2.3	Kulturne značilnosti pogajanj s partnerji iz Nemčije.....	23
4.2.4	Kulturne značilnosti pogajanj s partnerji iz Italije	24
4.3	Slovenci kot pogajalci.....	25

SLIKE

Slika 2.1	Hofstedejeva predstava kulture	4
Slika 4.1	Promet skupine Sportina od 2002 - 2008	20

TABELE

Tabela 2.1	Vrstni red vrednot v ZDA, na Japonskem in v arabskih državah.....	5
------------	---	---

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Pogajanje je prisotno povsod, čeprav se tega dostikrat ne zavedamo. Pogajamo se v službi, v šoli, s prijatelji, s starši, z otroki, s partnerjem ... Pogajamo se prav tako pri nakupu avtomobila, ko se npr. dogovarjamo za ceno. Ampak vsa ta pogajanja ponavadi potekajo med pripadniki iste družbe. Medkulturna pogajanja se zato dosti razlikujejo od teh pogajanj, saj gre za pogajanja med pripadniki različnih narodov in kultur.

Ena izmed največjih napak, ki jo lahko naredijo pogajalci oz. predstavniki nekega podjetja, je, da se ne pripravijo na medkulturna pogajanja. Zelo pomembno je, da če sodelujemo s podjetji iz drugih držav, da se pred pogajanjem poučimo o njihovi kulturi, o njihovih običajih, navadah ipd. Le na ta način bomo vedeli, kakšno obnašanje se pričakuje od nas ter kaj lahko in česa si ne smemo dovoliti pri pogajanjih s pogajalci iz drugih držav. Veliko je dejanj, ki se nam zdijo čisto običajna pri pogajanjih, medtem ko lahko ta ista dejanja v neki drugi kulturi predstavljajo nekaj povsem drugega. Dostikrat tako pogajalski partnerji ne razumejo zahtev in odločitev nasprotne pogajalske strani. To se dogaja zaradi nepoznavanja kulture pogajalskih partnerjev. Takšno ravnanje lahko privede do nesoglasij med pogajalci.

Včasih se še niso zavedali pomena, ki ga je imela kultura. Seveda pa je bil tudi obseg mednarodnega poslovanja dosti manjši kot je danes, tako da je tudi to lahko posledica neupoštevanja pomena kulture. Zato lahko poznavanje kulture tujih pogajalskih partnerjev predstavlja za podjetje veliko konkurenčno prednost pred drugimi podjetji.

1.2 Namen in cilji

Tema o kulturi me je pritegnila že pri prebiranju študijske literature pri predmetu Managementa medkulturnih razlik. Predpostavljam, da se bom na svojem delovnem mestu velikokrat srečevala s tujimi poslovnimi partnerji in s tem posledično tudi s tujimi kulturami. Menim, da je še dosti neraziskanega na področju kulture in področju pogajanj s tujimi poslovnimi partnerji. Zato imamo, kadar se pripravljamo na srečanje s tujimi poslovnimi partnerji, tukaj še dosti rezerve. Kultura je zelo pomemben dejavnik pri poslovnih pogajanjih, zato je dobro poznati kulturo (običaje, navade) nasprotne strani.

Namen projektne naloge je predstaviti kulturo in pogajanja ter njihov potek med različnimi kulturami, ki poslujejo s podjetjem Sportina Bled d. o. o., saj menim, da je poznavanje kulture nasprotne strani šibka točka slovenskih pogajalcev. Vendar naj pri tem kultura ne bi bila zaznana kot ovira pri pogajanjih, temveč kot priložnost, s katero naj bi si podjetje pridobilo konkurenčno prednost pred drugimi.

Cilj naloge je analizirati značilnosti pogajalcev različnih kultur, ki sodelujejo s podjetjem Sportina Bled d. o. o. Preučila bom vpliv medkulturnih razlik na poslovna pogajanja in kako se ta razlikujejo. Obenem pa bom tudi predstavila podjetje Sportina Bled d. o. o.

1.3 Metode za doseganje ciljev

Naloga sem se lotila z deskriptivnim pristopom. Metode raziskovanja v okviru deskriptivnega pristopa so:

- metoda deskripcije (opisovanje poslovnih pogajanj in kulture),
- komparativna metoda (primerjava različnih narodov in pogajalskih značilnosti med njimi),
- metoda kompilacije (tu gre za povzemanje spoznanj tujih avtorjev in lastne ugotovitve),
- metoda klasifikacije (to je definicija pojmov, kot sta pogajanje in kultura).

Naloga temelji na uporabi primarnih in sekundarnih virov. Pri pisanju naloge sem uporabila lastno teoretično in praktično znanje in podatke, ki so neposredno vezani na delovanje naše organizacije ter domačo in tujo literaturo. Eden izmed primarnih virov je bil tudi intervju, katerega sem izvedla z zaposlenimi v naši organizaciji, ki so prisotni na pogajanjih. Informacije, ki so mi jih intervjuvane osebe dale, sem si zapisovala in jih v nalogi oblikovala kot nek povzetek vsega kar so mi povedali.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam:

- da je podobnost vzorcev vedenja med pripadniki iste kulture večja, kakor je podobnost teh vzorcev med pripadniki različnih kultur,
- da z ustrezno pripravo na pogajanja lahko skrajšamo trajanje samih pogajanj in s tem posledično tudi vplivamo na hitrejši doseg sporazuma in zaključek pogajanj ter tako zmanjšamo tudi stroške pogajanj,
- da je zaradi vpliva globalizacije vse bolj pomembno poznavanje tujih kultur v medkulturnem poslovanju,
- da se bodo v prihodnosti razlike med različnimi kulturami manjšale ravno zaradi vpliva globalizacije.

Omejitve, ki sem jih imela pri pisanju naloge:

- omenila in opisala sem samo najpomembnejše sestavine kulture,
- omejenost podatkov na razpoložljive vire in selekcija podatkov,
- omejenost na eno samo podjetje,
- pomanjkanje lastnih izkušenj pri pogajanjih z drugimi kulturami.

2 KULTURA

2.1 Opredelitev kulture

Opredelitev kulture je skoraj toliko kot je avtorjev, saj so jih našli okoli 200. Predlagano je bilo, naj se raziskovalci odrečejo iskanju ene same opredelitve, saj naj bi bilo to pravo Sizifovo delo. Pri tem ni izhajal iz vrednot, ki so jedro vsake kulture, temveč iz številnih manifestacij kulture. Navajam nekaj sprejemljivih opredelitev (Hrastelj 2001, 25, 26):

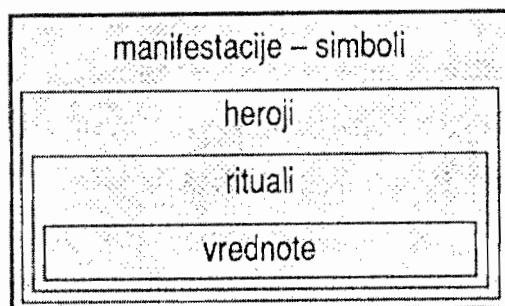
- kultura so osvojene norme, ki izhajajo iz vrednot, prepričanj, odnosov itd.,
- kulture se reševanja problemov lotevajo tradicionalno,
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili pa popolnoma pozabili,
- kultura daje osebam občutek pripadnosti,
- kultura je lepilo, ki veže osebe, je način življenja,
- kultura so priučene značilnosti skupine oseb, v nasprotju z osebnostnimi potezami, ki so specifične za vsakega posameznika,
- kultura je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane neke družbe.

Večina raziskovalcev (Hrastelj 2001, 26) se strinja, da je kultura predvsem:

- priučena in ni genetsko pogojena (po mnenju razvojnih psihologov se je priučimo do desetega leta),
- deljena, torej skupinska,
- medgeneracijski pojem,
- sposobna uporabljati simbole,
- strukturirana in vzorčasta,
- v daljšem obdobju tudi spremenljiva in prilagodljiva,
- prepletajoča se s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi,
- se izraža bolj v postopkih kot v statičnih obrazcih.

Hofstedejeva čebula (1997) pozna vrednote (najbolj zakrite), rituale, heroje in simbole. V komunikacijah se najpogosteje srečujemo s simboli, manj pa z vrednotami, ki so globoko zakoreninjene. Hofstede uporablja skupinski naziv praktike za simbole, heroje in rituale (Hrastelj 2001, 28).

Slika 2.1 Hofstedejeva predstava kulture



Vir: Hrastelj 2001, 28.

2.2 Sestavine kulture

Kljub temu da je uspeh podjetja na trgu odvisen od različnih dejavnikov, pa je v mnogih primerih neuspeh neposredno povezan s kulturnimi spodrseljaji, ki nastajajo zaradi neupoštevanja elementov kulture pri vodenju politike izdelka in ostalih sestavin programa trženja za tuja tržišča. Ravno iz tega razloga mora tržnik biti seznanjen z vplivi dimenzij kulturnega okolja na strategijo (Jurše 1997, 67). Kulturo sestavljajo zlasti:

- norme in vrednote,
- religija,
- jezik,
- izobrazbena raven,
- estetika,
- življenjski standard.

2.2.1 Norme in vrednote

Družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli, vrednote pa so globoko zakoreninjene ideje, ki so brez norm, vse pa usmerjajo družbeno življenje (Hrastelj 1995, 365).

V različnih državah imajo različne vrednote različen pomen. V nekaterih državah tako ljubezen do domovine predstavlja najvišjo vrednoto, medtem ko je v drugih državah ta vrednota brez pomena. Narodni umetniki, kot so slikarji, kiparji, pesniki ipd., imajo v določenih državah velik ugled, še posebno, kadar se poistovetijo z nacionalno kulturo, medtem ko se v drugih državah tega komaj zavedajo. V različnih kulturnih okoljih sta obnašanje in odnos do ženske različna (Kenda 2001, 94).

Poznavanje naštetih nacionalnih posebnosti so za tržnike v mednarodnem poslovanju pomembne zaradi ustvarjanja pozitivne poslovne klime, kakor tudi zaradi

medsebojnega zaupanja. Če mednarodni tržnik dobro pozna in razume nacionalne vrednote, lahko s tem pomembno prispeva k uspešnosti svojih proizvodov ali storitev (Kenda 2001, 94).

Norme in vrednote imajo na nakupno vedenje potrošnikov velik vpliv. Simbole, znake in predmete in njihove barve, ki jih uporabljamo za promocijska sporočila, je potrebno prilagoditi kulturnim normam okolja, ki so mu ta sporočila namenjena. Dokazano je, da so tržna sporočila najbolj podvržena tistim napakam, ki se kažejo v nerazumevanju kulture potrošnikovega okolja. Zato je moral Carlsberg (znan proizvajalec piva) na nalepki steklenice piva k dvema obstoječima slonoma dodati še enega, saj v Afriki dva slona predstavljata znak slabe sreče (Jurše 1993, 73).

V spodnji tabeli so prikazane vrednote za ZDA, Japonsko in arabske države, ki so razvrščene padajoče (Hrastelj 2001, 35).

Tabela 2.1 Vrstni red vrednot v ZDA, na Japonskem in v arabskih državah

ZDA	Japonska	Arabske države
svoboda	pripadnost	družinska varnost
neodvisnost	skupinska harmonija	družinska harmonija
samozaupanje	kolektivizem	usmerjanje staršev
enakost	starost	starost
individualizem	skupinsko soglasje	Avtoriteta
tekmovanje	kooperacija	kompromis
učinkovitost	kakovost	privrženost
čas	potrpežljivost	potrpežljivost
neposrednost	posrednost	posrednost
odprtost	posredovalnost	gostoljubnost

Vir: Hrastelj 2001, 35

2.2.2 Religija

Religija ima zelo različen pomen v različnih družbah. Medtem ko je religija v zahodnih državah sicer pomembna, pa je vendarle za večino ljudi samo eden od načinov življenja in posli tečejo normalno pretežni del časa. Religija za večino ljudi pomeni način življenja in vpliva na celotno življenje posameznika v islamskih državah. Neposredna povezava z vidika oblikovanja stališč in vrednot med religijo in gospodarskimi aktivnostmi se kaže predvsem v (Jurše 1993, 72):

- prilagajanju poslovnih aktivnosti značaju praznovanja verskih praznikov v določeni kulturi,
- vplivu verskih zahtev (stališč, tabujev) na vzorce potrošnje,
- gospodarski vlogi ženske v okolju posamezne kulture,

- načinu sodelovanja ljudi v gospodarstvu,
- vplivu verskih institucij na gospodarske zadeve,
- segmentiranju nacionalnega tržišča po verski pripadnosti prebivalcev.

Okoli 80 % prebivalcev na zemlji je religiozno opredeljenih. Religija oblikuje svojim pripadnikom odnos do dela, do potrošnje, do osebne odgovornosti in načrtovanja prihodnosti. Hinduizem daje večji pomen duhovni popolnosti kot pa doseganju gmotnega in ekonomskega uspeha. Prizadevanje za materialnim bogastvom naj bi škodilo duhovnemu prečiščevanju. Hinduizem je tako v nasprotju s kapitalističnimi načeli, kot so investiranje, akumulacija bogastva in nenehna težnja za večjo produktivnostjo in učinkovitostjo. Islam daje večji poudarek na obvezo posameznika do skupnosti. Po Koranu je ustvarjanje profita upravičeno, kadar je pošteno pridobljeno, torej če profiti ne izhajajo iz prevare ali izkoriščanja. Od muslimanov se pričakujejo dobrodela dejanja, pravičnost in skromnost v odnosu do drugih (Kenda 2001, 93).

Religija, ki je prisotna v družbi, na splošno vpliva na vrednote in stališča ljudi, kar pa se odraža na materialnem življenju ljudi, njihovih stališč do posedovanja in uporabe izdelkov in storitev. Verske tradicije lahko prepovejo uporabo določenih izdelkov ali storitev (Jurše 1997, 72).

Religija vpliva tudi neposredno na potrošnjo in proizvodnjo. V času božičnih praznikov izjemno poraste potrošnja v vseh krščanskih državah, istočasno pa se takrat najmanj proizvaja zaradi praznikov (Kenda 2001, 93).

2.2.3 Jezik

Jezik opisujemo pogosto kot ogledalo kulture. Po podatkih francoske akademije znanosti in umetnosti je v svetu v rabi 2796 jezikov, kar je najmanj 15-krat več jezikov kot je držav. Mnogi tujci se, namesto da bi pri pogajanjih uporabili prevajalce, raje pogajajo neposredno v tujem jeziku, kljub slabem obvladovanju le-tega (Hrastelj 1995, 366, 367). Ker se pogajajo v tujem jeziku, čeprav ga slabo obvladajo, delajo veliko napako, saj izpadejo zelo neprofesionalno. Pa tudi cena, ki jo plačamo za prevajalca, je dosti manjša od tiste cene, ki jo plačamo za neuspeh pri pogajanjih zaradi nepoznavanja jezika.

Poznamo verbalno in neverbalno komuniciranje. Pri neverbalnem komuniciranju moramo biti zelo pozorni, kakšne kretnje uporabljamo, ko poslušamo z drugimi narodi, saj je zelo verjetno, da ima določena kretnja čisto drugačen pomen v kateri drugi kulturi kot pri nas. Zato se je pred poslovnimi pogajaji zelo dobro poučiti o značilnostih naroda, ki je naš nasprotnik pri pogajanjih, da se ne bi kasneje znašli v neprijetni situaciji.

Med različnimi kulturami obstaja cela vrsta majhnih in velikih razlik v kretnjah, znakih in drugih neverbalnih sporočilih. Te razlike se večajo z oddaljenostjo ene

kulturne skupine od druge. Vsak poslovnež mora spoštovati in upoštevati njihovo sporočilnost, saj s tem izraža spoštovanje do svojega poslovnega partnerja in prav tako do njegove kulture. Še pomembneje pa je, da je njegov poslovni uspeh oz. neuspeh odvisen od poznavanja in razumevanja takih nepisanih pravil in sporočil (Osredečki 1994, 155).

Poznavanje jezika lahko mednarodnemu poslovnežu pomaga na štiri načine (Kenda 2001, 92):

- omogoča natančnejše razumevanje, brez vmesnega prevajanja,
- omogoča dostop do domačinov, ki so za informacije bolj odprti, če govorimo v njihovem jeziku,
- omogoča opažanje podrobnosti ali pomembnih odtenkov v pogovoru,
- končno pa lahko tako bolje razumemo kulturo nekega naroda.

2.2.4 Izobrazbena raven

Iz različnih opredelitev kulture izhaja, da je le-ta v nekaterih sestavinah priučena in privzgojena. Te sestavine pridobivajo osebe v vzgojno-izobraževalnih sistemih in ustanovah ter s samoizobraževanjem (Hrastelj 1995, 367). Izobrazbena raven in stopnja pismenosti pomembno vplivata na socializacijo kot proces učenja v določeni kulturi. Seznanjenost z izobrazbeno ravno je za mednarodnega tržnika v izbrani državi pomembna iz različnih razlogov (Jurše 1993, 71).

Oblikovanje propagandnih sporočil ter izbira sredstev (oglasil in medijev (časopisi, revije) tržnega komuniciranja sta neposredno odvisna od medijev, ki so v dani državi na razpolago in od možnosti prenosa propagandnih sporočil izbranim ciljnim skupinam. V državi, kjer je stopnja nepismenosti velika, bo tako mednarodni tržnik moral uporabiti druge medije za posredovanje propagandnih sporočil, za razliko od tiste države, katere stopnja pismenosti je relativno visoka in kjer obstajajo številni lokalni časopisi in revije (Jurše 1993, 71).

2.2.5 Estetika

Estetika se nanaša na tiste ideje v kulturi, ki so povezane z lepoto, dobrim okusom, z umetnostjo (glasba, slikarstvo, dramaturgija, ples) in z upoštevanjem barv in oblike. Medtem ko je zelena barva cenjena (sveta) barva v muslimanskih državah, ima negativen pridih v jugovzhodni Aziji, kajti tam jo povezujejo z boleznijo. Bela barva je na Zahodu znak čistoče, za razliko od azijskih držav, kjer je barva smrti in žalovanja. Rdeča barva je lahko zelo popularna v nekaterih državah, medtem ko je v drugih državah zelo nezaželena (Jurše 1993, 69).

Beneton ne upošteva povezanosti zelene barve z boleznijo v azijskih državah, kjer prevladuje razlaga o zeleni barvi (Hrastelj 1995, 367).

Mednarodni tržniki so pogosto prepričani, da so barve na embalaži izdelka relativno nepomembne, dokler je ta izdelek dober. To je lahko včasih pravilna predpostavka, kadar ima npr. podjetje monopolni položaj ali pa ima resnično najboljši izdelek, s katerim tudi dejansko ob vstopu na novo tržišče uživa položaj monopolista. Pri vstopanju na konkurenčno tržišče z izdelkom pa ta prednost preprosto izgine, saj obstajajo znatne kulturne variacije v percepciji barv, zato morajo tržniki upoštevati različne kombinacije barv pri snovanju embalaže za svoje izdelke (Jurše 1993, 69).

2.2.6 Življenjski standard

Življenjski standard družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla. Gospodarski razvoj pa je povezan s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanjski kulturi, zdravstvenih in drugih storitvah. Prav tako vpliva na porabnikov prosti čas in s tem hkrati na njegove aktivnosti, v končni fazi pa tudi na porabnikovo odločitev, da bo več časa namenil presoji izdelkov in storitev (Hrastelj 1995, 368).

Materialna kultura se nanaša na pridobitne dejavnosti človeka, se pravi na način, s katerim si ljudje zagotavljajo izvor življenja. Vse metode, procesi, orodja, znanje in tehnike, ki jih kultura uporablja v proizvodnji blaga in storitev, so deli materialnega življenja. Materialno življenje se odraža v življenjskem standardu in stopnji gospodarske razvitosti. V neindustrializiranih državah je velik del prebivalstva zaposlenega v kmetijstvu, medtem ko sta predelovalna in storitvena dejavnost v številnih drugih državah glavni vir zaposlitve prebivalcev (Jurše 1993, 68).

S »tehnološkim razkorakom« mislimo na razlike v materialni kulturi dveh področij oz. držav. Verjetno je najpomembnejša vloga mednarodnega tržnika ravno v tem, da je nosilec kulturnih sprememb. Z uvajanjem novih izdelkov na tržišče si podjetje dejansko prizadeva spremeniti materialno kulturo države. Te spremembe so lahko precej dramatične - revolucioniranje proizvodnje z novo informacijsko tehnologijo, lahko pa so zelo skromne - novi prehrabeni izdelki (Jurše 1997, 68).

3 POGAJANJA

3.1 Opredelitev pogajanj

Vsi ljudje se v svojem življenju velikokrat pogajajo in sicer doma kot tudi v službi. Otroci se pogajajo s starši o tem, ali lahko gredo v soboto zvečer ven, prijatelji se pogajajo o tem, kaj bodo počeli med vikendom. Ta pogajanja so preprosta, za razliko od kompleksnejših pogajanj, ki se odvijajo med podjetji.

Pogajanje je proces sporazumevanja med dvema ali več udeleženci. Izvaja pa se z namenom, da bi dosegli rešitev, ki bi bila sprejemljiva za vse udeležence. Pogajanje je komunikacijski proces. Najpogosteje se izvede na sestanku za mizo, ki poteka med udeleženci. Lahko pa se opravi tudi na druge načine in sicer preko telefona, faksa, elektronske pošte ali pisma (Treven 2001, 214-215).

Vsekakor pa so pogajanja, ki potekajo za mizo dosti bolj učinkovita in pristna, kot tista, ki so opravljena preko telefona in podobno. Namreč pri pogajanjih za mizo lahko opazujemo obrazno in telesno mimiko našega nasprotnika, ki nam lahko dosti razkrije, medtem ko smo pri pogajanjih po telefonu, faksu in elektronski pošti tega prikrajšani.

Pogajanja so več smeren proces komuniciranja, kjer več udeležencev vplivajo drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev. Pogajanja pomenijo bližanje stališč. S pogajanjem se dve osebi sporazumeta o zadevi tako, da je sprejemljiva za obe (Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 306).

3.2 Pogajalski proces

Pogajanja lahko opredelimo kot proces, ki je sestavljen iz naslednjih faz:

- priprave na pogajanja,
- začetek pogajanj,
- proces iskanja rešitev,
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj (Kavčič 2006, 197).

3.2.1 Priprave na pogajanja

Strokovnjaki za vse vrste pogajanj označujejo priprave na pogajanja kot kritično fazo v pogajanjih. Pogajanja se morajo začeti s temeljitimi pripravami in ne s prihodom v pogajalski prostor in z rokovanjem s člani nasprotne skupine.

Velja načelo, da nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja, kajti slaba pripravljenost ene ali obeh strani bistveno podaljšuje pogajanja, večja je verjetnost, da bomo naredili nepotrebna popuščanja in obenem je manjša verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj. Zaradi slabe pripravljenosti je tudi večja verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitev pa težje, kot je potrebno. Večja je tudi verjetnost, da bo manj pripravljena stranka izgubila pogajanja (Kavčič 1996, 38).

Priprave na pogajanja vključujejo številne vidike, ki so primerna za vsaka pogajanja, in sicer (Kavčič 1992, 68-94):

- Določitev ciljev – pogajalci morajo vnaprej vedeti, kaj morajo narediti v pogajanjih. Jasno postavljeni cilji so temeljni kriterij za presojanje uspešnosti pogajanj po njihovem zaključku. S postavljanjem ciljev dejansko določimo tudi vsebino pogajanj.
- Izbira strategije – ko postavimo cilje, preidemo na vprašanje, kako te cilje doseči. Odločiti se torej moramo, katero pogajalsko strategijo bomo izbrali za doseganje ciljev.
- Zbiranje informacij – z zbranimi informacijami nam je omogočeno pravilno ravnanje, da bi bila pogajanja uspešna. Informacije se v pogajanjih pokažejo kot zelo koristne.
- Posamezni pogajalec ali pogajalska skupina – kadar gre za pogajanja med skupinami, ki jih opravljajo predstavniki teh skupin, sodi v sklop priprav tudi odločitev o tem, ali se bo pogajal kot predstavnik en sam pogajalec ali pogajalska skupina. Če v pogajanjih nastopa skupina, so potrebne skupne priprave cele skupine na pogajanja.
- Začetek in trajanje pogajanj – čas je ena ključnih sestavin pogajanj. Redko je nevtralen, redko ga je dovolj in različno deluje na stranki v pogajanjih. Treba je določiti, kdaj se bodo pogajanja začela, kot tudi do kdaj je treba pogajanja končati.
- Lokacija pogajanj – določiti moramo kraj pogajanj. Na voljo imamo tri možne opcije in sicer: pogajanj pri nas, pogajanja pri nasprotni strani in pogajanja na nevtralnem namenu. Možna je kombinacija teh opcij, da se npr. enkrat pogajamo pri nas, enkrat pa pri nasprotni strani.
- Pristojnosti pogajalcev – določiti moramo pristojnosti pogajalcev. Določiti je potrebno, ali bodo pooblaščen za sklenitev sporazuma sami ali pa bodo morali pred sklenitvijo dobiti soglasje nadrejenih. Opredelitev pristojnosti je pomembna zato, da lahko nasprotni strani na začetku pogajanj povemo, kakšne so pristojnosti pogajalske skupine.
- Javna ali tajna pogajanja – določimo, ali so pogajanja tajna ali javna. Malo je pogajanj, ki so tajna. Tajno se pogajamo, kadar bi javno poznavanje vsebine in obstoja pogajanj povzročilo škodo pogajalskemu procesu.

3.2.2 Začetek pogajanj

Z začetkom pogajanj mislimo na ustvarjanje prvega vtisa. Prvi vtis je izrednega pomena, saj ga je mogoče narediti le enkrat in z njim nasprotna stran dobi vtis, kako resno jemljemo pogajanja, kako smo se nanje pripravili in kakšen pomen jim pripisujemo (Kavčič 1992, 96).

V nadaljevanju so navedene glavne sestavine začetka pogajanj (Kavčič 1996, 86-90):

Medsebojno spoznavanje strank

Medsebojno spoznavanje ločimo v *formalni* in *neformalni* del.

Formalno se pogajalski stranki predstavi ena drugi. Poleg navajanja imena, priimka in položaja, ki ga ima posamezen član pogajalske skupine, je dobro navesti tudi druge pomembne lastnosti, znanje in izkušnje. Če se stranki ne poznata, je dobrodošlo na mizo pred sedež vsakega udeleženca napisati njegovo ime in priimek. Na ta način se pogajalci spoznajo in si zapomnijo imena drug drugega. Naslavljanje z imeni naredi vzdušje bolj sproščeno in olajša doseganje sporazuma.

Neformalno predstavljanje poteka v parih ali v manjših skupinah že pred začetkom pogajanj in v odmorih med pogajanja. Poznavanje dodatnih podatkov o pogajalcih nasprotni strani, kot so njihov poklic, zaposlitev, konjički, njihovo delo sedaj in v preteklosti, družinske razmere, pogosto odkrije kakšne skupne interese. Če se srečata dva nasprotna pogajalca in odkrijeta, da sta oba navdušena lovca, lahko to prispeva k izgrajevanju zaupanja med strankama, k zmanjševanju začetnih pregrad. Dobra priložnost za neformalno spoznavanje so tudi skupna kosila, skupno pitje kave.

Določitev dnevnega reda

To je že začetna faza pogajanj. Stranki se morata sporazumeti, o čem se bosta pogajali. Če se obe stranki strinjata glede vsebine, ni problema, če pa se njuna mnenja razlikujejo, pa pride do konflikta glede vsebine pogajanj. Da bi to razrešili, moramo najprej ugotoviti, kaj je področje strinjanja, to zapisati in se na to ne vračati. Potem pa ugotoviti, katere vsebine, ki so bile predlagane, so sporne za eno ali drugo stran in zakaj. To je dobro zapisati na zidni list, da je to udeležencem trajno pred očmi. Začetni seznam lahko precej skrčimo, saj se pokaže, da so določene vsebine vključene v tisto, kar ni sporno, nekatere se pokažejo kot različno poimenovane od nasprotnih strani, tako da dejansko niso sporne. Ostanjejo le tiste, kjer so stališča dejansko razdeljena. O teh se kaže po razpravi odločiti.

Naslednji problem pri določanju dnevnega reda pogajanj je določitev zaporedja obravnavanja vsebin. Teme se med seboj razlikujejo po tem, kako težko bo doseči sporazum, torej so ene lažje in druge težje. Imamo torej dve možnosti: začnemo z

lahkimi in nadaljujemo s težjimi ali ravno obratno. Vsaka možnost ima svoje prednosti in slabosti. Če začnemo najprej z lahkimi in ugotovimo, da se z nasprotno stranjo lahko sporazumevamo, bomo potem lahko reševali tudi težje probleme. Če pa se pokaže, da se ne moremo sporazumeti že pri lahkih, potem nima smisla začeti težjih tem. Težje teme so ključna vprašanja. Če bomo začeli z njimi in se bomo sporazumeli o teh, potem bomo z drugimi zlahka opravili. Katero pot bomo ubrali, je odvisno od udeležencev in vsebine pogajanj.

Predstavitev začetnih pozicij obeh strank

Pred dogovorom o vsebini obe stranki predstavi svoje začetne poglede na vsebino pogajanj in obelodani svoje začetne pozicije. Začetne pozicije pomenijo maksimalne zahteve posamezne stranke. Pri začetnih pozicijah ne smemo pretiravati z ekstremnimi zahtevami, temveč moramo biti realni. Svoje zahteve moramo podpreti z argumenti, ki morajo imeti vsaj nekaj, kar je sprejemljivo za nasprotno stran. V nasprotnem primeru nas ne bodo sprejeli kot resnega pogajalca. Zaradi prevelike ekstremnosti v začetnih pozicijah smo lahko videti neresni, ker je treba kasneje narediti tako velika odstopanja. Vseeno pa ne smemo biti preblizu najnižji sprejemljivi poziciji, saj nam potem zmanjka prostora za popuščanje.

Ugotovitev pristojnosti in pooblastil

Stranki na začetku pogajanj predstavi svoje pristojnosti v pogajanjih. Na ta način obe vesta, kakšna so pooblastila nasprotne strani in kako se kaže pogajati. Zelo nerodno je lahko, če nasprotna stran po koncu pogajanj, ki so se kazala kot uspešna ugotovijo, da je za njihovo skupino sporazum v redu, vendar ga morajo potrditi še njihovi nadrejeni.

3.2.3 Proces iskanja rešitev

To fazo lahko označimo kot fazo pogajanj v ožjem pomenu. Je faza med obrazložitvijo začetnih pozicij in doseženim sporazumom. Ta faza pogajanj je lahko zelo dolga, celo več let v mednarodnih pogajanjih, lahko pa je zelo kratka, če ni konflikta ali pa če obe strani zavračata predloge nasprotnikov in sporazum tako ni mogoč. Proces iskanja rešitev predpostavlja minimalno pripravljenost obeh strani na sporazum. V tem procesu se izkaže uspešnost priprav na pogajanje ter znanje in uspešnost pogajalcev (Kavčič 1992, 105).

Uspešnost pogajanj je dosti odvisna od prepričevalske sposobnosti pogajalcev, ta pa je odvisna od stopnje zaupanja, ki ga imajo pogajalci drug do drugega. Prepričevanje je spretnost, način obnašanja, ki ga nekateri ljudje že po naravi obvladujejo bolj kot drugi. Kavčič (1996, 105-109) predlaga upoštevanje naslednjih napotkov:

- aktivno poslušamo,

- pokazati nasprotni strani, da jo aktivno poslušamo in se zanimamo za njena stališča in predloge,
- usmeriti pozornost na branje med vrsticami,
- poskušamo se vživeti v kožo nasprotnika,
- ne govorimo, ampak skušamo povedati kratko in jedrnato, vendar ne prekratko,
- poudarimo predvsem naše močne točke,
- izražamo se na način, da nas bo nasprotnik razumel,
- zmerna in kontrolirana uporaba čustev,
- odgovarjamo na vprašanja nasprotne strani,
- ne dražimo nasprotnika po nepotrebnem.

3.2.4 Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj

Pogajanja je slej kot prej potrebno zaključiti, seveda pa je vprašanje, kdaj in kako jih bomo zaključili. Nikoli ne vemo, če ni prezgodaj za zaključek pogajanj, saj bi lahko še kaj iztislili iz nasprotne strani. Po drugi strani pa bi bilo najbolje čimprej zaključiti pogajanja, da ne bi nasprotna stran še kaj iztislila iz nas. Pogajanja je zato idealno zaključiti, ko sta obe stranki dosegli največ to tega, kar ocenjujeta, da je mogoče. Če to prvi dosežemo, poskušamo predlagati zaključek. Če pa bo do zaključka dejansko prišlo, je odvisno od reakcije nasprotne strani (Kavčič 1992, 137-138).

Za zaključevanje pogajanj poznamo nekaj tehnik. Najznačilnejši tehniki sta:

- »zadnja ponudba« za katero je značilno, da nasprotniku ponudimo sporazum, temelji na našem popuščanju, ki ga tudi označimo kot končno. Predlagamo sporazum na ravni, pod katero trdimo, da ne moremo več popuščati, in
- »povzetek za zaključevanje«, za katerega je značilno, da predlagamo zaključek pogajanja in povzamemo dosednji potek in poudarimo doseženo. Smisel tega je, da nasprotnikom pokažemo, koliko smo se približali med pogajanja, kako veliko razdaljo smo premostili in kako veliko smo dosegli. Torej je edino smiselno, da se sporazumemo o tem, kar je pred nami in ne uvajamo kakšnih novosti, temveč gradimo na delnih sporazumih, ki smo jih dosegli tekom pogajanj (Kavčič 1996, 120-122).

Sporazum je cilj, zaradi katerega se pogajamo. Prav v doseganju sporazuma je smisel pogajanj. Oblikovanje sporazuma je zahtevna naloga, v katerem je treba natančno določiti (Kavčič 1992, 140-142):

- kaj je vsebina sporazuma,
- za koga velja sporazum,
- kdaj in pod katerimi pogoji začne sporazum veljati (od kdaj se uporablja in kako dolgo bo veljal),

- kaj je kdo dolžan narediti za uresničevanje sporazuma,
- kakšne posledice doletijo tistega, ki se ne bo držal sporazuma,
- kateri organi, skupine ali komisije so pristojni za kasnejše reševanje sporov iz sporazuma ali za razlago posameznih določil sporazuma.

3.3 Pogajanja v mednarodnem okolju

3.3.1 Pogajanja s tujci

Kot tujce razumemo vse vrste ljudi, ki pripadajo skupinam, ki se razlikujejo od nas po eni ali več pomembnih lastnosti. To so takšne lastnosti, ki vplivajo na to, kako si predstavljajo pogajalski proces, kakšne cilje imajo v pogajanjih, kakšna sredstva uporabljajo in kakšno vedenje pričakujejo od nasprotnikov. Te lastnosti so lahko narodnost, jezik, ideologija, navade, organiziranost, običaji, postopki, vrednote, izkušnje, cilji (Kavčič 1996, 262).

Pri pogajanjih s tujci je velika nevarnost, da lahko pride do napačnega razumevanja sporočil v komuniciranju. Problem je v tem, da ima vsaka stran svoje norme in vrednote in da vsak izhaja iz drugačnega okolja oz. ima vsak drugačno kulturno ozadje. Zato je velik plus za nas, če se pred pogajanjem dobro poučimo o kulturi, navadah, običajih, vrednotah našega nasprotnika, da ne bi med pogajanjem prihajalo do nesporazumov. Prav tako lahko nasprotnika nevede užalimo zaradi nepoznavanja njegove kulture. Če pa ne obvladamo najbolje jezika nasprotne strani, pa je najbolje, da je na pogajanjih prisoten tudi prevajalec. Tako bomo definitivno izgledali dosti bolj profesionalni, kot če bi želeli narediti vtis na nasprotnika s tem, da bi se trudili komunicirati v njihovem jeziku oz. v jeziku, ki ga ne obvladamo najbolje.

3.3.2 Kulturne razlike pogajalcev in upoštevanje le-teh

Vsak narod ima določene posebne navade, običaje, pravila in norme, kako se morajo obnašati. Vedenje, ki je v skladu z normami, je med pripadniki tega naroda pričakovano, medtem ko so lahko načini komuniciranja med drugimi narodi bistveno različni. Vendar tudi znotraj posameznih skupin istega naroda obstajajo razlike. To so razlike med posamezniki, navkljub temu, da pripadajo isti skupini, narodu ali organizaciji. Gre namreč za osebne lastnosti, prepričanja in navade, ki razlikujejo posameznike enega od drugih (Kavčič 1996, 263-269). Tako med Američani velja, da so med pogovorom oddaljeni drug od drugega za »vljudno« razdaljo, ki znaša vsaj dolžino ene roke. Pri Arabcih pa je navada, da so si prijatelji tako blizu, da lahko vohajo drug drugega. Če eden drugemu ne pusti toliko blizu, da ga lahko voha, smatrajo to kot žalitev (Kavčič 1996, 269, 270).

Če pri pogajanjih ena stran ne ravna v skladu z normami druge, je to za izid pogajanj pogosto pogubno. Kršenje pravil je lahko povsem nenamerno kot posledica nepoznavanja norm druge strani. Če nasprotna stran to ve, potem lahko takšno vedenje oprosti ali najde sprejemljivo razlago zanj. Na Japonskem tako lahko belci kršijo norme glede oblačenja, vedenja itd., kajti Japonci takšno vedenje opravičijo z oznako »Ti neumni tujci ...!« To seveda velja za tiste Japonce, ki so imeli dovolj stika z drugimi kulturami. Tisti, ki pa nimajo dovolj izkušenj s kulturnimi razlikami, pa so v nevarnosti, zaradi miselnosti, da njihova kultura velja povsod in tako vse, kar ni po njihovo, smatrajo za kršitev. Tisti pripadniki določenega naroda, ki pa imajo pogoste stike z drugimi narodi, spoznajo, da imajo tudi drugi narodi »normalne« navade in se jih morda deloma tudi sami navzamejo, ali pa vsaj vedo, da se podobnim stvarem na različnih koncih sveta različno streže (Kavčič 1996, 270).

Na proces in končni izid pogajanj lahko neupoštevanje kulturnih razlik povzroči nesporazume, zmedenost, napačno razumevanje sporočil, frustracijo, strah, napačno usmerjenost, nelagodje, lahko pa tudi privede do prekinitve pogajanj (Kavčič 1996, 268).

3.4 Kakšen mora biti dober pogajalec

Dober pogajalec si mora najprej prizadevati, da spozna še druge udeležence. Če ti pripadajo drugi kulturi, je koristno, da se seznanimo z vrednotami, normami, pričakovanji in drugimi oblikami vedenja, ki so značilne za posamezno kulturo. Ko pogajalec spozna svoje udeležence v procesu pogajanja, se mora usmeriti na pogajanja sama. Ljudje se pri medkulturnih pogajanjih pogosto ne vedejo kot na pogajanjih, kjer sodelujejo samo udeleženci, ki pripadajo isti kulturi. Nekateri pogajalci menijo, da se je na medkulturnih pogajanjih najbolje vesti tako kot predstavniki iz države, v kateri potekajo pogajanja. Vendar se tujca, ki si prizadeva vesti kot domačin, ne obravnava kot domačina. Tako za medkulturnega pogajalca ni primerno, da popolnoma zanemari razlike v kulturi, kateri pripadajo soudeleženci pogajanj, kot tudi ne, da v celoti prevzame pristop k pogajanjem, ki je značilen za pripadnike druge kulture (Treven 2001, 230-231).

Lastnosti, ki naj bi jih imeli uspešni pogajalci (Kavčič 1996, 152-155):

- Potrpežljivost – je izredno pomembna lastnost, kajti pogajanja so dolgotrajna zadeva. Ponavadi so polna zapletov, ki se nam zdijo nepotrebni, čisto jasne zadeve se nenadoma zapletejo, nasprotniki ne pristanejo na pogoje.
- Vztrajnost – povezana je s potrpežljivostjo. Dobri pogajalci so v iskanju skupnih rešitev neutrudni in tisti manj vztrajni prej popustijo.
- Neobčutljivost za stres – pogajalec mora biti sposoben mirno sprejeti negativne ocene druge strani o sebi, prenesti mora celo huda zmerjanja. Zato mora imeti

- veliko samozaupanja. Tisti, ki bo ob tem prizadet ali tisti, ki ne prenese neuspeha in popuščanja, ne bo dober pogajalec.
- Sposobnost poslušanja – pogajalec z aktivnim poslušanjem pride do pravih informacij o nasprotni strani, njenih namenih in argumentih. Hkrati pa s poslušanjem ustvari potrebno stopnjo medsebojnega zaupanja med strankama.
 - Prepričljivost – pogajalčeva naloga je, da pri nasprotniku doseže, kar si je postavil za cilj. Poleg argumentov, znanja in moči to doseže s prepričevanjem.
 - Inventivnost – na vsakih pogajanjih se pogajalec sreča z nekaterimi novimi elementi situacije. Situacijam se mora znati prilagoditi. Hkrati pa mora znati presoditi, kdaj se prilagajati in kdaj ustvariti novo situacijo, s katero preseneti nasprotnika.
 - Fleksibilnost – zlato pravilo pogajanj je, da ni nobenega pravila. Pogajalec se ne sme nikoli pogajati na enak način, saj s tem omogoči nasprotniku, da se preveč dobro pripravi na pogajanja. Pogajalec mora v teku pogajanj oceniti, ali so izbrana pravila uspešna ali ne in če niso, jih mora zamenjati za bolj uspešna. Seveda ne vseh, ampak le, kar je slabega, zamenjamo.
 - Imeti visoke cilje – pogajalec se ne sme prehitro zadovoljiti z doseženim. Truditi se mora, da bi dosegel več, kar pa seveda ne pomeni, da mora trmasto vztrajati pri svojem in ne popuščati, temveč ne popuščati brez razloga.
 - Pripravljenost sprejemati odgovornost – pogajalci za pogajanja dobijo določena pooblastila. Druga plat teh pooblastil je odgovornost za njihovo uporabo. Dobri pogajalci se ne bojijo odgovornosti. Pogajalce, ki niso pripravljeni prevzeti odgovornosti, naj ne bi spustili na pogajanja.
 - Vljudnost in taktnost – pogajalec mora na nasprotnika narediti dober vtis, za kar je potrebna poleg drugega tudi vljudnost. Nasprotniku mora znati povedati neprijetna dejstva, tako da izzove kar najmanj negativnih reakcij. Z vljudnostjo lahko ponavadi umirimo preveč napadalne in robate nasprotnike.
 - Realističnost glede lastnih zmogljivosti – gre za to, da pogajalci, ki so utrujeni, lačni, neprespani itd., delajo slabše kot tisti, ki so v dobri fizični kondiciji. Tako pretiravanje z naporji ne vodi v dobre rezultate.

3.5 Bonton pri pogajanjih

Zelo težko se bomo pogajali, če začnemo šele med pogajanja razmišljati, kaj bomo rekli. Da partnerja ne bi utrujali z besedičenjem, ponavljanjem, jecljanjem in mašili, je priporočljivo, da se pred pogajanja dobro pripravimo. Na sogovornika mislimo že med samim načrtovanjem pogajanj, ko razmišljamo o temi, zato da se nam med razlaganjem svojih stališč ne bo potrebno vselej ozirati na njegova nagnjenja, temperament in podobno. V primeru, da nam partner seže v besedo, mu pustimo, da pove svoje, sami pa

se potrudimo ostati pri naši misli in nadaljujemo, takoj ko je mogoče. Vsakokratno dodajanje svojega mnenja na partnerjevo izjavo, deluje neprijetno, saj s tem poudarjamo svojo avtoriteto in opozarjamo na svojo navzočnost. Argumente, ki jih navajamo, navedemo jedrnato in razumljivo. Ko razložimo argumente, damo partnerju čas, da izrazi svoje mnenje. Sogovornika je nevljudno motiti s kretnjami ter z besedami, ali pa se vmešavati v njegovo razlago vsakič, ko se za trenutek ustavi, ali na kakršen koli drug način izkazovati svojo nestrpnost in nestrinjanje. Sogovornika moramo poslušati. Med pogajanjem je pretirano kazanje čustev nevljudno. Ponavadi s čustvenimi izbruhi naredimo več škode kot koristi (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 123). Še nekaj napotkov za lepo vedenje:

- s partnerjem vzpostavimo očesni kontakt, izraz na našem obrazu pa naj bo prijazen,
- vsake toliko ga ogovorimo s priimkom ali imenom, to nam daje nek občutek poznavanja, zaupanja,
- ves čas pogajanj ostanimo vljudni,
- na partnerjeve pripombe ne odgovarjajmo sarkastično in ironično,
- partnerjevih argumentov nikar že vnaprej ne zavračajmo, ampak raje prisluhnimo le-tem,
- če je partner nevljuden, mu nikakor ne vračajmo enako, temveč ostanimo mirni in poskušajmo na lep način nadaljevati pogovor,
- če se s partnerjevimi predlogi ne strinjamo, mu to s potrpežljivostjo razložimo,
- če partnerje tikamo, jim moramo dovoliti, da tudi oni tikajo nas, in če se šalimo na tuji račun, moramo biti pripravljeni sprejeti tudi kakšno šalo na svoj račun,
- ne tikajmo ljudi, ki so precej starejši od nas in imajo višji položaj, razen če nam tega sami ne predlagajo,
- opravljati druge ali govoriti o intimnih zadevah drugih ni vljudno,
- o stvareh, ki jih ne razumemo, tudi ne govorimo, da se ne bi znašli v zadregi,
- v poslovnem jeziku se skušamo čim lepše izražati in nikakor ne uporabljati kletvic in pouličnega žargona,
- ne segamo drugim v besedo, saj tudi nam ni prijetno, če se zgodi obratno,
- ko pridemo v družbo, moramo pozdraviti prvi, ne glede na našo starost, položaj in službena leta,
- ne smemo dopustiti, da bi se nestrinjanje s partnerjem sprevrglo v spor,
- do konca pogajanj ohranimo dobro voljo in olikano vedenje, kajti v poslovnem prostoru življenju ni prostora za jezo (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 123 in 124).

Pri poslovnih stikih ima posebno vlogo predstavljanje. Če se ljudje med seboj ne poznajo, je najbolje, da jih seznaní nekdo tretji. Pri tem moramo biti pozorni, da osebo z

nižjim položajem predstavimo tistemu, ki ima v poslovnem svetu višji položaj. Če pa je njun položaj enak, vedno predstavimo mlajšega starejšemu. Ženske pa ne glede na njihovo starost in položaj predstavimo prve. Pri predstavljanju razločno povemo ime in priimek osebe, ki jo predstavljamo. Lahko pa povemo tudi njen položaj. Starejši ali višji po položaju vedno ponudi prvi roko pri predstavljanju, medtem ko ženski nikoli ne ponujamo roke prvi. Rokovanje pa nadomestimo z vljudnim pogledom v oči, kadar seznanjamo ljudi. Ponujeno roko trdno stisnemo, vendar ne preveč, kot bi s tem hoteli pokazati svojo fizično moč, nikakor pa tudi ne premalo, saj pri takšnem rokovanju dobimo občutek, kot bi držali mrtvo ribo v rokah. Partnerjeve roke ne držimo predolgo in je ne stresamo. Če ni nikogar, ki bi nas seznanil, se predstavimo drug drugemu, obenem pa pazimo, da ne pozabimo partnerjevega imena že pri spoznavanju (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 124-125).

3.5.1 Vizitke

Vizitke so uporabne zlasti, kadar spoznavamo več ljudi hkrati. Tudi v zvezi z vizitkami moramo upoštevati nekaj pravil:

- vizitko izročimo v trenutku, ko smo bili predstavljeni,
- obiskovalec prvi izroči vizitko,
- vizitke so naše ogledalo, zato bodimo pozorni pri izročevanju, da vizitke ne bodo umazane in zmečkane,
- vizitke izmenjujemo pri pogovorih v dvoje, damo pa jih le tistim partnerjem, ki se zanimajo za nas in ne vsakomur, ki je prisoten na pogajanjih,
- med jedjo ne delimo vizitk, prav tako pa vizitke niso namenjene voščilom ob novem letu, rojstnih dnevih ipd.,
- sogovornik nam ni vedno dolžan dati svoje vizitke, zlasti, če je višji od nas po položaju (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 125).

4 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POGAJANJA V PODJETJU SPORTINA BLED D. O. O.

4.1 Predstavitev podjetja Sportina Bled d. o. o.

V nadaljevanju je podrobneje predstavljeno podjetje Sportina Bled d. o. o., njegova dejavnost in rast podjetja skozi leta poslovanja (Sportina 2008).

4.1.1 Predstavite skupine Sportina

Skupina Sportina predstavlja skupino hitro rastočih podjetij, ki je dosegla 48 % rast prodaje v zadnjih petih letih. Skupina Sportina ima zaposlenih več kot 1000 ljudi in ima 153 trgovin, tri outlet trgovine pa ima v delni lasti.

Skupina Sportina izvaža v šestnajst držav in sicer na Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Makedonijo, Srbijo, Črno Goro, Bolgarijo, Albanijo, Ukrajino, Rusijo, Panamo, na Madžarsko, v Italijo, Avstrijo, Romunijo, na Češko in v ZDA. Sportinin portfelj obsega več kot 30 različnih blagovnih znamk, ki jih prodaja in zastopa na domačem in tujih trgih. Med izbrane blagovne znamke spadajo znana imena iz sveta mode, kot so Armani Collezione, Armani Jeans, Prada Sport, Iceberg, D&G, Just Cavalli, Versace Jeans Couture, GF Ferre, C'N'C, Cerruti 1881 Blue itd. Ravno tako pa mednje spadajo prodajne uspešnice srednjega cenovnega razreda kot so Tom Tailor, Morgan, Tally Weijl, Camper, Bata, Kookai, Esprit, Zero, Celio, Orsay in danska skupina Bestseller.

Svoj uspeh, skupina Sportina, dosega s trdim delom svojih zaposlenih, s premišljeno izbiro blagovnih znamk in z investicijami v najboljše lokacije svojih prodajnih mest, kot tudi z najsodobnejšo notranjo opremo le-teh. Le z vsem tem lahko omogoči kupcu, da nakupovanje postane posebno doživetje.

4.1.2 Dejavnost podjetja Sportina Bled d. o. o.

Sportina je trgovsko podjetje, ki obsega maloprodajo in veleprodajo ter distribucijo modnih izdelkov. Sportini hitro rast omogočajo dolgoletne izkušnje, velik izbor blagovnih znamk, ki obsegajo vse cenovne razrede, in vse priložnosti uporabe, pozornost do strank in specifičnosti lokalnih trgov. Vse te značilnosti Sportino uvrščajo med največje trgovce z modnimi artikli na področju jugovzhodne Evrope.

Sportina zastopa vse več znanih in multinacionalnih modnih blagovnih znamk na tržišču jugovzhodne Evrope. Njen portfelj obsega več kot 30 blagovnih znamk, ki jih podjetje prodaja v lastni maloprodaji in distribuira na domačem in tujih trgih. Širok asortiman blagovnih znamk omogoča prirejanje optimalnega prodajnega miksa za vsako prodajno mesto posebej, ne glede na to, ali gre za lastno maloprodajo ali za veleprodajo ali pa za izvozno stranko.

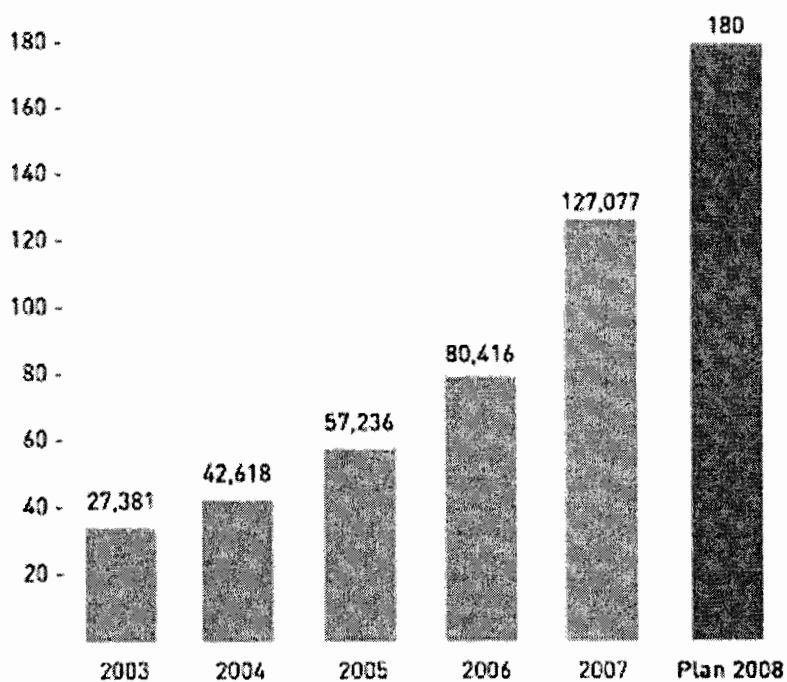
Maloprodaja predstavlja večji del dejavnosti skupine Sportina. V zadnjem obdobju se usmerja predvsem v mono-brand trgovine po posameznih blagovnih znamkah, ki jih Sportina zastopa.

Multi-brand *XYZ Sportina so trgovine, ki imajo od 300m² do 1000m² prodajnih površin in kjer lahko kupec izbira med več različnimi blagovnimi znamkami urbane mode na enem mestu.

*IN trgovine pa se namenjene zahtevnim porabnikom. Te trgovine ponujajo dražje blagovne znamke in so na najboljših lokacijah v mestnih središčih. Odlikuje jih izjemen prodajni servis in izbor prestižnih blagovnih znamk.

4.1.3 Rast podjetja Sportina Bled d. o. o.

Slika 4.1 Promet skupine Sportina od 2002 - 2008



Vir: http://www.sportina.si/index.php?k_id=4

4.2 Dejavniki za učinkovito poslovanje podjetja

Kulturne norme in vrednote lahko v veliki meri vplivajo na sodelovanje našega partnerja. Zato je izredno pomembno, da se v vsaki državi, kjer se seveda razlikujejo tudi kulturni običaji in navade, prilagodimo njihovem okolju. Pred poslovanjem s tujimi poslovnimi partnerji se dobro poučimo o njihovem kulturnem okolju, da jih ne bi na kakršenkoli način užalili. Bistvenega pomena je analiza tržišča, na katerega imamo namen priti in potem tudi oblikovati obnašanje, ki bo primerno temu kulturnemu okolju.

4.2.1 Proces pogajanj v podjetju Sportina Bled d. o. o.

V podjetju Sportina Bled d. o. o. poteka proces pogajanj v praksi, kot je bilo že velikokrat opisano v teoriji. Na pogajanja se vodilno osebje dobro pripravi in na samih pogajanjih skušajo priti do rešitve, ki bi bila najbolj primerna za obe strani.

V našem podjetju nimamo ljudi, katerih funkcija bi bila strogo opredeljena samo na pogajanja. Za vsako blagovno znamko, ki je predstavljena na naših policah oz. katero prodajamo v naših poslovalnicah, imamo predstavnika, ki ga imenujemo »brand manager«. Torej imamo v podjetju zaposlene ljudi, ki »skrbijo« za posamezne blagovne znamke. Ker so zadolženi le za eno ali nekaj blagovnih znamk pri samo enem poslovnem partnerju, so zato pri izvajanju svoje funkcije in opravljanju svojih dolžnosti dosti bolj učinkoviti, saj svoje poslovne partnerje dosti bolj poznajo, kot če bi morali sodelovati z več poslovnimi partnerji iz različnih držav. Na pogajanjih so iz naše strani prisotni lastnik podjetja, ki tudi vodi tempo pogajanj, brand manager in oseba iz podjetja, ki je zadolžena za sestavljanje pogodb. Lastnik ima točno zastavljen cilj, ki ga želi na pogajanjih doseči in je hkrati tudi njegovo vodilo, brand manager pa mu na pogajanjih vseskozi pomaga.

Kot je že bilo omenjeno, naši brand managerji zelo dobro poznajo partnerje, s katerimi poslujejo že iz enega samega enostavnega razloga, ker večinoma sodelujejo le z enim poslovnim partnerjem. Zato niso potrebne vsakokratne priprave na poslovna pogajanja, ki zajemajo informiranje o partnerjevi kulturi, navadah in običajih, ki so značilni za državo, iz katere prihajajo. Ena izmed najpomembnejših zadev, na katero se morajo pripraviti za sama pogajanja, je, da se dobro seznanijo s temo pogajanj, da imajo že vnaprej pripravljene dobre argumente za svoja stališča, da si postavijo cilje, ki pa so tudi njihovo vodilo na pogajanjih. Na pogajanja morajo priti »opremljeni« s podatki o preteklem poslovanju in z načrti za prihodnost.

Večinoma se pogajamo pri nas, torej pridejo poslovni partnerji k nam. Včasih je tudi obratno. Če poslovni partnerji pridejo k nam, na samem začetku poskrbimo za njihovo nastanitev pri nas, za ogled trgovin, kjer prodajamo njihovo blago in jih seveda peljemo na kosilo ali večerjo. Naši partnerji večinoma prihajajo iz Nemčije, Danske, Francije, Španije, Italije in držav bivše Jugoslavije. Ker imamo veliko stalnih

partnerjev, zelo dobro poznamo njihovo kulturo kot tudi njih same, zato se tudi zavedamo, da se kulture posameznih partnerjev dosti razlikujejo, kot se tudi razlikuje vsak posameznik in ne moremo imeti vedno enakega pristopa oz. strategije na pogajanjih. Vsakokrat se moramo prilagoditi posameznemu partnerju. Predmet pogajanj so lahko dobavni roki, popusti, odpiranje novih poslovalnic, plačila ipd. Pri samih pogajanjih vedno skušamo priti do skupne rešitve oz. sporazuma, ki bi bila zanimiva za obe strani in s tem ohraniti dobre partnerske odnose.

V naslednjih poglavjih so predstavljeni podatki, ki so bili pridobljeni iz intervjujev z nekaterimi zaposlenimi v podjetju Sportina Bled d. o. o.

4.2.2 *Kulturne značilnosti pogajanj s partnerji iz Danske*

Najbolj zanesljive podatke o Dancih kot pogajalcih in poslovnih partnerjih je mogoče dobiti od nekoga, ki je v stalnem stiku z njimi. Zato sem se tudi odločila opraviti nekaj intervjujev z določenimi osebami v našem podjetju.

Cene Zdouc je v intervjuju z avtorjem dne 2. aprila 2008 razkril, da so Danci zelo odprti in demokratičen narod, zato z njimi ni težko komunicirati tudi o občutljivih temah. Naši danski partnerji imajo v podjetju, v katerem so zaposleni, zelo odprti, celo prijateljski odnos. Iz tega razloga je tudi samo delovno okolje in vzdušje dosti bolj sproščeno in je na ta način tudi lažje funkcionirati in bolj kvalitetno opravljati svoje delo, kot če bi bili pod pritiskom. So zelo pozitivni ljudje. Že sam njihov življenjski slog je dosti bolj sproščen in drugačen od našega.

Danci so zelo natančni, odločni, trmasti, zagnani in striktni pogajalci. Kljub temu pa vedno nastopijo zelo pozitivno. Držijo se svojih načel oz. desetih Bestseller-jevih zapovedi (navedeno spodaj). Za razliko od njih smo Slovenci dosti bolj vsiljivi in si želimo več, kot dejansko lahko dobimo. Tega pa se tudi zavedamo.

Točnost zelo cenijo in ker so sami točni, to pričakujejo tudi od nas. Ne govorimo samo o časovni točnosti na sestankih, temveč tudi, kadar je govora o plačilih in dobavah. Zato se tudi sestanki pri njih začnejo in končajo ob točno predvidenem času. Ponavadi so sestanki kratki, vendar učinkoviti. Seveda pa so tudi izjeme, kadar se sestanki neplanirano podaljšajo, kar pa je pogojeno s samo tematiko sestanka. Sestanki se ponavadi začnejo v dopoldanskem času in potekajo v pisarnah podjetja, zaključijo pa se s kosilom. Na sestanke oz. pogajanja pridejo Danci vedno pripravljeni, torej dobro »opremljeni« s potrebnimi podatki in izčrpnimi poročili. Tudi sami si ne dovolimo priti na pogajanja nepripravljeni in se zanašati na srečo. Včasih znamo pri pogajanjih z njimi naleteti na kakšno težavo. Zdouc dodaja, »da je velikokrat težava predvsem v tem, da se v celotni ne spoznajo na naš trg in se seveda držijo svojih načel glede na pretekle izkušnje. Včasih to predstavlja veliko težavo.« Vseeno pa nestrinjanje oz. mnenje drugih sprejmejo, seveda če so za to utemeljeni razlogi in argumenti.

Kar zadeva poslovna darila, naši poslovni partnerji niso kot določeni Danci, ki ne dajejo in ne sprejemajo nikakršnih daril. Darila se ponavadi dajejo ob otvoritvah novih trgovin in ob uspešnem zaključku poslovnega leta.

Deset Bestsellerjevih zapovedi:

- smo pošteni,
- smo delovni,
- smo lojalni,
- smo kooperativni,
- smo poslovno usmerjeni,
- hočemo videti rezultate,
- hočemo enostavne rešitve,
- ničesar ne jemljemo za samoumevno,
- vedno držimo naše obljube,
- hočemo biti najboljši (<http://www.bestseller.com/en-US/AboutBestseller/Basicprinciples/Pages/Basicprinciples.aspx>).

4.2.3 *Kulturne značilnosti pogajanj s partnerji iz Nemčije*

Intervju sem opravila tudi z osebo, ki je zaposlena v našem podjetju in je veliko v kontaktu z Nemci.

Nemci so zelo težki, načelni, strogi in brezkompromisni pogajalci. »Sklenjena pogodba z njimi je kot Biblija,« razlaga Popivoda. Pri njih velja pravilo najprej delo in nato zabava. Posle sklepajo na sestankih, v prostorih podjetja, katerih se udeležijo ob točno dogovorjenem času. Ponavadi pridejo celo malo prej, ker cenijo točnost in jo pričakujejo tudi od nas. Točni pa so tudi, kar zadeva ostale zadeve pri poslovanju, torej ne zamujajo s plačili, dobavami in se vedno držijo dogovorjenega (Nataša Popivoda, intervju z avtorjem, 31. marec 2008).

So zelo neizprosni pogajalci, pri njih pogajanja potekajo striktno in brez popuščanj. Popivoda o Nemcih še trdi, da »imajo svoja načela in pravila, od katerih ne odstopajo.«

Dolžina pogajanj je odvisna od teme sestanka. »Učinkovit in produktiven sestanek lahko traja od pol ure do ene ure in pol. So pa primeri, ko lahko traja tudi polovico dneva, vendar redko,« še dodaja Popivoda. Na sestanke pridejo vedno pripravljene z izračuni, ki so podkrepjeni s podatki. Sestanek se vedno najprej začne s pregledom preteklega poslovanja, zanimajo jih tudi načrti za prihodnost in razvoj, potem pa preidemo na teme našega sestanka. Tudi sami pridemo na pogajanja vedno pripravljene in sicer se opremimo s potrebnimi podatki (v veliki večini so to številke), včasih pa tudi podatki za pretekle sezone ali pa plani za prihodnost. Na pogajanja z Nemci je priporočljivo priti pripravljen, saj Nemci ne marajo govoričenja. Sestanki ponavadi

potekajo pri nas in sicer v dopoldanskih urah. Najpogostejše teme, o katerih se pogajamo, so marže, razvoj in povečanje prodaje.

Nataša Popivoda še razkiva, da Nemci cenijo natančnost, točnost in korektnost. Pri poslovanju so zelo previdni in zato dobro premislijo preden odgovorijo. Končni odgovor od njih ponavadi dobimo v roku parih dni. Slovenci pa se tukaj od njih razlikujemo, saj smo bolj nestrpni in pričakujemo hitrejše odgovore. Razlika med nami pa je tudi ta, da Slovenci nismo tako samozavesten narod kot Nemci in se zato vedno postavljamo v manjvreden položaj, čeprav nehote.

4.2.4 Kulturne značilnosti pogajanj s partnerji iz Italije

Naša organizacija sodeluje z več različnimi italijanskimi podjetji, ki se med seboj tudi dosti razlikujejo, saj so nekateri Italijani popolnoma brezskrbni, spet drugi njihovo popolno nasprotje. Eno izmed teh podjetij je Bata, ki se ukvarja s prodajo obutve.

Brand managerka, Sanja Vebster, za blagovno znamko Bata je naše italijanske partnerje predstavila v čisto drugi luči, kot smo Italijanov in njihovih navad vajeni. To nas torej postavi pred dejstvo, da ne smemo vsega posploševati, saj je od vsakega posameznika in od podjetja, v katerem deluje, odvisno, kakšen je in kakšne so njihove navade in poslovni običaji.

Sanja Vebster je v intervjuju z avtorjem dne 2. aprila 2008 razkrila, da so Italijani pravi mojstri pogajanj. So veliki profesionalci. Zelo radi barantajo in so obenem tudi neizprosni pogajalci. Popuščanj z njihove strani je malo, dosti manj kot mi zahtevamo. So zelo družaben narod in imajo tudi odprte medsebojne odnose, medtem ko do nas ohranjajo profesionalnost.

Kadar sestankujemo oz. se pogajamo z njimi pri nas, za naše partnerje tudi primerno poskrbimo. Ponavadi pridejo k nam že dan pred sestankom in sicer na ogled prodajaln, kjer se prodajajo njihovi izdelki. So zelo organizirani in točni, kar pa naj bi bilo totalno nasprotje velike večine Italijanov, ki kronično zamujajo. Točni so pri samih sestankih, pri dobavah in plačilih. V primeru zamude pa nas predhodno vedno obvestijo. Sestanki se odvijajo v pisarnah v podjetju in nikakor ne ob kosilih, v kavarnah ipd. Kosilo ali večerjo si z njimi privoščimo po končanem sestanku. Sestanki se vedno začnejo ob deveti uri zjutraj. Sestanek se navadno začne s pogovorom o evropskem tržišču, nadaljuje se s pogovorom o našem tržišču in potem preidemo na temo našega sestanka. »Z našimi partnerji se lahko pogovor začne o vremenu, športu, ampak na koncu vedno končamo pri rezultatih,« pravi Vebsterjeva. Na vsakem sestanku je pripravljen dnevni red. Tako točno vemo, katere točke je potrebno obdelati in da seveda ne zaidemo s teme. Samo trajanje sestankov je odvisno od teme, ki jo obravnavamo. Vsak sestanek se zaključi s povzetkom. Morebitne pripombe z vsake strani se zapišejo v zapisnik, če se z zapisnikom ne strinjamo, se točke spremenijo. Vebsterjeva poudarja: »Pri njih mora biti vse na papirju, torej črno na belem. Na podlagi tega se potem

pripravljajo pogodbe.« Na pogajanja pridejo izredno dobro pripravljeni, do zadnje malenkosti.

»Tudi sama se na sestanke izčrpno pripravim, kar mi vzame minimalno tri dni časa. V nasprotnem primeru, torej če bi prišla na sestanek nepripravljena, bi izpadla zelo neprofesionalna. Pripravijo se podatki prometa za prejšnje leto, plan za tekoče leto, ustvarjen profit, kadar pa gre za otvoritve novih prodajaln, pa sta pomembni tudi kvadratura in lokacija,« navaja Vebsterjeva.

Kar zadeva poslovna darila se le-ta izmenjujejo ob uspešno zaključenem poslovnem letu, drugače jih ni. Gre za malenkost s strani podjetja.

4.3 Slovenci kot pogajalci

Slovenci pogajanja jemljemo preveč na lahko. Premalo vemo o nasprotnikih, predem sedemo z njim za pogajalsko mizo. Premalo se pripravimo na pogajanja, premalo imamo informacij o nasprotniku in tudi pogajalskega znanja imamo premalo. Na pogajanja pridemo ponavadi z eno samo rešitvijo in upamo na najboljši možen izid. Dostikrat se pogajamo z napačnega izhodišča, ki nasprotnika postavlja v nepravi položaj, kajti lahkomišlno se zanašamo, da so aduti na naši strani. To pride kot posledica nepravilne ocene svoje in nasprotnikove konkurenčnosti. Nasprotni strani sploh ne upoštevamo, ker smo preveč zaverovani vase. Vsiljujemo svoje stališče in pozicijo, ki pa za nasprotno stran nista sprejemljiva. Manjka nam vztrajnosti, potrpežljivosti. Ravno tako nam primanjkuje poguma, saj nismo pripravljeni tvegati in s tem verjetno tudi kaj pridobiti. Ne znamo presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti in zato ne moremo tvegati do konca. Preveč smo zaprti vase in obenem premalo zgovorni (Markič, Strniša in Tavčar 1993, 133).

5 SKLEP

Pogajanja so za podjetja zelo pomembna, zlasti kadar se pogajajo s poslovnimi partnerji iz tujih dežel. Za razliko med pogajanja s poslovnim partnerjem iz naše države, tu dosti bolj pridejo do izraza kulturne razlike, navade in običaji posameznih narodov. Zato je ena izmed ključnih zadev, preden se odpravimo na pogajanja, ta, da se dobro poučimo o našem »nasprotniku«, o njihovi kulturi, o navadah v njihovi državi, o njihovi organizaciji itd. To je izrednega pomena iz preprostega razloga, da našega tujega poslovnega partnerja na kakršen koli način ne bi užalili z našo nevednostjo. Vsekakor pa tudi dosti lažje komuniciramo, če poznamo ozadje, iz katerega naš poslovni partner prihaja.

Zelo pomembne za pogajanja in doseganje sporazuma so sposobnosti pogajalca, da aktivno posluša, opazuje kretnje in mimiko nasprotnika, ki nam velikokrat povesta več kot same besede. Prav tako je pomembna sposobnost pogajalca, da se poskuša vživeti v kožo nasprotnika, da ga posluša in da ne govoriči. Cilj pogajanj je vsekakor doseči dogovor, s katerim bosta zadovoljni obe strani.

V nalogi sem podrobneje opisala kulturne značilnosti pogajalskih partnerjev iz Danske, Nemčije in Italije. Čeprav je vsak narod poglavje zase, jih ima veliko skupnih značilnosti pri pogajanjih. Danci in Nemci so si podobni, saj so temeljiti in natančni, svoje delo opravljajo kakovostno. Ne marajo govoričenja, raje se posvetijo dejstvom. Pri obeh narodih je izrednega pomena točnost, torej bolje pet minut prej kot prepozno. Danci so zelo odprt narod, zato je z njimi lahko komunicirati tudi o občutljivih temah, medtem ko so Nemci dosti bolj arogantni. Italijani jemljejo pogajanja kot nekakšno igro. So pa kljub temu mojstri v pogajanjih in zato moramo pri njih paziti tudi na to, kaj rečemo neformalno. Slovenci pa kot kaže imamo pogajalskih značilnosti vseh narodov po malem. Na pogajanja se premalo pripravimo, ponavadi imamo samo eno rešitev in upamo na najboljše. Vsiljujemo svoja stališča in mnenja, zato nasprotne strani tudi ne upoštevamo dosti. Manjka nam tudi vztrajnost in pogum.

Iz naloge je torej razvidno, kaj je za pogajalca ključnega pomena. To je vsekakor dobro poznavanje jezika našega poslovnega partnerja iz tujine ali vsaj poznavanje mednarodnih jezikov, v katerih se je mogoče sporazumevati s tujci. Tudi priprave morajo biti zelo temeljite, da lahko mogoče tudi iz tega razloga na pogajanjih nastopimo bolj pogumno in samozavestno. Nikakor pa ne smemo izpustiti pomembnosti poznavanja kulture in kulturnih značilnosti našega nasprotnika. Če se torej na pogajanja ustrezno pripravimo, bi se moralo to odražati tudi na poteku in izidu samih pogajanj.

LITERATURA

- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan. 1997. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, Bogdan. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Markič, Peter, Marija Strniša in Rudi Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris.
- Popivoda, Nataša. 2008. Intervju z avtorjem. Celje, 31. marec.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
- Vebster, Sanja. 2008. Intervju z avtorjem. Celje, 2. april.
- Zdouc, Cene. 2008. Intervju z avtorjem. Celje, 2. april.

VIRI

- Bestseller. 2008. Deset Bestsellerjevih zapovedi. <http://www.bestseller.com/en-US/AboutBestseller/Basicprinciples/Pages/Basicprinciples.aspx> (04.03.2008)
- Sportina. 2008. Predstavitev podjetja. http://www.sportina.si/index.php?k_id=1 (04.03.2008)

PRILOGE

Priloga 1 Ali imam lastnosti dobrega pogajalca?

Priloga 2 Intervju z zaposlenimi o pogajanjih v podjetju

Vprašalnik:

ALI IMAM LASTNOSTI DOBREGA POGAJALCA?

TEST

	ne!	ne	?	da	da!
1. Vselej sem imel posluš za potrebe drugih	1	2	3	4	5
2. Pri urejanju zadev se zlepa ne odločim za kompromis	5	4	3	2	1
3. Verjamem, da morata v pogajanjih pridobiti obe strani	1	2	3	4	5
4. Spore le težko prenašam	5	4	3	2	1
5. Vsaki zadevi hočem priti do dna, zato raziskujem in analiziram	1	2	3	4	5
6. Potrpežljivost pa res ni moja posebna vrtilna	5	4	3	2	1
7. Pritiske kar dobro prenašam	1	2	3	4	5
8. Poslušati znam – in to dobro	1	2	3	4	5
9. Osebni napadi in posmehovanje mi le sežejo pod kožo	5	4	3	2	1
10. Ponavadi brž izluščim pravo jedro zadeve	1	2	3	4	5

Skupaj točk:

Komentar :

50 ... 41 točk: sodite med odlične pogajalce – izpopolnjujte se še naprej!

40 ... 31 točk: pogajanj se lotevate večinoma s prave strani – odpravite svoje slabosti!

30 ... 21 točk: podpovprečni ste – skrbno analizirajte svoje odgovore in jih primerjajte z navedbami v tem poglavju!

20 ... 10 točk: preden se lotite naslednjih pogajanj, temeljito prečitajte to poglavje – marsikaj bi morali izpopolniti in spremeniti v svojem pogajalskem delovanju!

Vir: Možina, Tavčar in Kneževič 1998, 345

Intervju z zaposlenimi o pogajanjih v podjetju

1. Kdo iz našega podjetja je prisoten na pogajanjih (npr. area manager, direktor ...) in kakšna pooblastila imajo prisotni?
2. Kako poteka proces pogajanj?
3. S kakšnimi težavami se srečujete, kadar se pogajate z njimi?
4. Kakšni so kot pogajalci?
5. Kako je s poslovnimi darili (ali jih sprejemajo, dajejo, ob kakšnih priložnostih, kakšna darila)?
6. Točnost (zamujejo ali so točni, ali cenijo točnost ipd)?
7. Katere konkretne kulturno pogojene težave doživljate kadar sodelujete oz. se pogajate z njimi?
8. Kaj so primerne teme pogovora in katere teme niso primerne?
9. Kje sklepajo posle (v kavarni, ob kosilu, na sestankih)?
10. Koliko časa trajajo pogajanja?
11. Ali pridejo na pogajanja pripravljene?
12. Katere so njihove strategije pogajanj?
13. Kako sprejemajo nasprotovanje oz. mnenje drugih, ki ni enako njihovemu?
14. Ob kateri uri se navadno začnejo sestanki, pogajanja?
15. Kakšen je njihov karakter?
16. Kako se sami pripravite na pogajanja?
17. Kako se Slovenci razlikujejo od njih kot pogajalci?
18. Kateri so najbolj pogosti predmeti oz. teme pogajanj?
19. Kje se pogajanja ponavadi odvijajo (pri nas ali principalih, ali je to stvar dogovora) – v podjetju, ob poslovnih kosilih?