

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski univerzitetni študijski program Management

UNIVERSITÀ DEL TRIESTE
UNIVERSITÀ DEL TRIESTE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CARRERA

Datum: 14-02-2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
REF.	1115	1	

Diplomska naloga

POSLOVNI PROTOKOL V MEDNARODNEM
POSLOVANJU OB VPLIVU KULTURNIH RAZLIK
POSAMEZNIH DRŽAV

Mentor:

Dr. Vito Bobek, izr. prof.

POVZETEK

Uspešna prihodnost podjetij je odvisna predvsem od načina komuniciranja s poslovnimi partnerji in okolico, ki bodo v spreminjajočem okolju ustrezno reagirali na dane zahteve in s pravim pristopom ohranjali oziroma povečevali svojo uspešnost in konkurenčno prednost. K uspehu podjetja pripomore torej tudi poznavanje različnih kultur in bontona. Pri raznih poslovnih situacijah so bistvenega pomena ustrezna olika in primerno vedenje. Vljudnost, obzirnost in socialen odnos vedno bolj postajajo ključni dejavniki dobrih navad. Vsakdo, ki prekine svojega poslovnega partnerja med govorom, pride na poslovni sestanek neprimerno oblečen, ima slabe oziroma nima primernih navad za mizo, ali nepravilno naslavlja svoje kolege, si gradi nepotrebne ovire med njim samim in uspehom. Pravilen odnos s kolegi, spoštljivo ustno sporočilo, pravilen način izražanja v pisni korespondenci in preko elektronske pošte, olikano vedenje za mizo, sposobnost poslušanja, razumevanje neverbalnega komuniciranja in nenazadnje sposobnost izbire primerne darila; to je nekaj pomembnih stvari, ki nam pomagajo izogniti se neprijetnim situacijam. S tem znanjem lahko brez večjih težav opravimo z nepredvidenimi situacijami.

Ključne besede: kultura, poslovni protokol, poslovni bonton, sestavine poslovnega protokola, poslovanje v Evropi, Aziji, Ameriki in Afriki.

ABSTRACT

The future success of companies depends especially on the means of communication with the environment and business partners, who will respond in this changing environment to given demands and with the right attitude keep or increase their level of success and competitive advantage. Understanding different cultures and manners of behavior thus also contributes to the company's success. In different business situations suitable manners and behavior are of fundamental importance. Politeness, tolerance and social attitude are increasingly becoming key factors of good practice. Anyone who interrupts his or her business partner while talking, comes to a meeting inappropriately dressed, has bad or inappropriate table manners or incorrectly addresses his or her business colleagues, creates unnecessary obstacles between him or her and future success. Correct relationship with one's colleagues, respectful verbal message, appropriate means of communication in written correspondence and via e-mail, good table manners, the ability to listen, understanding non-verbal communication and last but not least the ability to choose an appropriate gift; these are some of the important things which help us avoid awkward situations. With this kind of knowledge we are able to deal with unexpected situations with no extra trouble.

Key words: culture, business protocol, business conduct, elements of business protocol, business operations in Europe, Asia, United States and Africa.

UDK: 339(043.2)

VSEBINA

1 UVOD	1
1.1 Opredelitev področja in opis problema	1
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve	2
1.3 Predpostavke in omejitve raziskave	2
1.4 Predvidene metode raziskovanja	3
2 SPLOŠNO O POSLOVNEM PROTOKOLU	5
2.1 Definicija, viri in sestavine kulture	5
2.1.1 Definicija kulture	5
2.1.2 Viri in sestavine kulture	6
2.2 Definicija poslovnega protokola	8
2.3 Poslovni bonton	9
2.3.1 Seznanitev, predstavitev in samopredstavitvev	9
2.3.2 Rokovanje	10
2.3.3 Poslovna vizitka	11
2.4 Poslovno sporazumevanje	12
2.4.1 Verbalno poslovno komuniciranje	13
2.4.2 Neverbalno poslovno sporazumevanje	15
2.5 Poslovni obed	16
2.5.1 Vabila in sprejem gostov	17
2.5.2 Osnovni bonton pri obedu	18
2.6 Poslovna darila	19
2.6.1 Izbira poslovnih daril	20
2.6.2 Izročanje in sprejemanje poslovnih daril	20
2.6.3 Poslovno obdarovanje v mednarodnem okolju	21
2.7 Poslovni videz	23
2.7.1 Moška poslovna oblačila	24
2.7.2 Ženska poslovna oblačila	26
2.7.3 Barve v poslovnem svetu	27
3 MEDNARODNI POSLOVNI PROTOKOL	29
3.1 Mednarodna pravila in poslovne navade	29
3.2 Evropske države	30
3.2.1 Slovenija	31
3.2.2 Nemčija	32

1 Uvod

3.2.3 Italija	32
3.2.4 Velika Britanija	33
3.2.5 Francija	34
3.2.6 Španija	35
3.2.7 Rusija	36
3.2.8 Skandinavske države	37
3.3 Azijske države	38
3.3.1 Kitajska	38
3.3.2 Indija	39
3.3.3 Japonska	39
3.4 Ameriške države	41
3.4.1 Združene države Amerike	41
3.4.2 Brazilija	41
3.5 Afriške države	43
3.5.1 Države severne Afrike	43
3.5.2 Države južne Afrike	44
4 SKLEP	45
Literatura	47
Viri	49

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Današnje konkurenčno poslovno okolje je ustvarilo zahtevo po visoki stopnji učinkovite poslovne komunikacije ter predvsem po večjem poznavanju in prilagajanju mednarodnega poslovnega protokola ob vplivu kulturnih razlik različnih držav. Živimo v trenutku, ki izziva najboljše, in kjer uspevajo najbolj pripravljeni, zato je pomembno, da se odpravijo dvomi ter strahovi pred novimi izzivi. Umik takšnih preprek privede do uspešnega poslovanja tako v domačem okolju kot v drugih državah. Strahovi in dvomi na tujih tržiščih pa se lahko odpravljajo z učenjem in poznavanjem protokola in vedenja ljudi iz drugih kulturnih področjih ter prilagajanju njihovim načinom poslovanja.

V današnjih razmerah nenehnega razvoja se je sprostil pritok informacij in s tem se je povečala stopnja mednarodnega sodelovanja v evropskem poslovanju in tudi izven evropskih meja. Zato vse bolj prihaja v ospredje povečana vloga ljudi in njihov poslovni protokol ter s tem tudi kulturne razlike. Upoštevanje zgoraj napisanega pa privede do uspešnosti in učinkovitosti podjetja.

V zadnjih desetih letih je proces globalizacije po svetu ustvaril zahtevo po visoki stopnji učinkovite poslovne komunikacije. V takšnem okolju prihajamo v stik z ljudmi, ki izhajajo iz različnih geografskih okolij, zaradi česar so drugačni. Tukaj uspevajo tisti, ki so brez predsodkov in verjamejo, da medkulturno razumevanje in spoštovanje kulturne drugačnosti omogoča poslovni uspeh. Majhne razlike v komunikacijskih sposobnostih se pogosto končajo z zelo velikimi razlikami v rezultatih.

Nepoznavanje osnov poslovnega protokola se lahko pokaže že pri opravljanju vsakodnevnih nalog. Tako opazamo, da je zelo pomemben del poslovnega protokola neverbalno komuniciranje, kot so naši gibi, kretnje. Ni vsa umetnost v govorjeni besedi, velik poudarek je na tem, kakšne so kretnje rok, nog ter naš izraz na obrazu v času govorjenja in druženja.

Na poslovni protokol pa zagotovo vpliva tudi kultura posameznih držav. Poznavanje kulture države, s katero podjetje sodeluje, je tako potrebno, saj se protokol nenazadnje izoblikuje skozi kulturo, le-ta pa izraža sprejet način dojemanja okolja.

V nekaterih državah sveta, ki jih bom v nalogi predstavila, bo moč opaziti razlike v poslovnem protokolu. Izbrala sem države, ki so razvite, in med temi tiste, ki so najbolj karakteristične za določeno kulturo. Treba je izpostaviti azijske države, katerih poslovne kulture se v določenih primerih zelo razlikujejo od evropske poslovne kulture.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomskega dela je podrobnejša predstavitev poslovnega protokola in njegovih sestavin ter kulture posameznih držav, saj ima le-ta vedno večji pomen pri komuniciranju in poslovnem sodelovanju. Uspešnost podjetja je namreč vedno bolj odvisna od tega, kako se prilagaja spremembam in delovanju zunanjega okolja. Nosilci tega prilagajanja pa so zaposleni, ki so se pripravljene naučiti in sprejeti navade ter običaje podjetij tuje države, s katero poslujejo.

Namen diplomske naloge je torej opredeliti poslovni protokol in kulturo tako iz teoretičnega kot tudi praktičnega vidika. Povezali bomo teorijo in praktično uresničevanje protokola, navad in običajev v posameznih državah.

Cilji

Uspeh projektov podjetij, ki so povezani s poslovanjem s tujimi državami, je vse bolj odvisen od poznavanja in upoštevanja protokola in kulturnih razlik držav. V diplomski nalogi se bomo osredotočili na predstavitev poslovnega protokola v mednarodnem poslovanju ob vplivu kulturnih razlik posameznih držav, njegovih sestavin, analiziranje uporabe poslovnega protokola in skušali ugotoviti bistvene značilnosti posameznih držav, ki bi jih moral poznati vsak mednarodni pogajalec.

Osnovne trditve

Osnovne trditve, ki jih bomo v diplomskem delu skušali dokazati so naslednje:

- poznavanje poslovnega protokola in kulturnih razlik se danes vse bolj uveljavlja;
- upoštevanje splošnih značilnosti poslovnega protokola kot ključni izvor konkurenčne prednosti v sodobnem podjetju;
- kulturne razlike posameznih držav kot osnovni izvor poslovnega protokola;
- v podjetju je potrebno posebno pozornost nameniti spoznavanju in učenju mednarodnega poslovnega protokola, pri čemer je potrebno upoštevati tudi kulturne značilnosti držav.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Proučevanje problematike poslovnega protokola temelji na predpostavki, da se podjetja vse bolj zavedajo pomena poznavanja, učenja in upoštevanja poslovnega protokola in kultur posameznih držav. Predpostavljamo, da se nekateri uspešni poslovneži, ki poslujejo na mednarodnem nivoju tega problema zelo dobro zavedajo, vendar v primeru, da bi se želeli o tem bolje seznaniti, o tej tematiki pri nas ni na voljo literature, napisane v slovenskem jeziku. Trend povpraševanja po znanju iz poslovnega protokola narašča.

V diplomskem delu se bomo predvsem omejili na raziskavo o poslovnem protokolu v mednarodnem obsegu z uporabnega vidika. Osredotočili se bomo na praktične informacije, ki jih bodo bralci lahko uspešno uporabili v praksi.

Kot omejitev lahko navedemo tudi pomankanje literature na temo poslovnega protokola. V slovenskem jeziku v tem trenutku ni napisane nobene knjige, ki bi v celoti obravnavala to tematiko. Obstaja tuja literatura, ki pa je težko dostopna. Skoraj edini vir literature s področja mednarodnega poslovanja je elektronski.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Moje diplomsko delo bo predvsem poslovna raziskava, ker bomo preučevali razlike pri poslovnem protokolu v mednarodnem okolju. Ker bomo med ostalim tudi medseboj primerjali, bo poslovna raziskava statična in komparativna. Pristop, s katerim se bomo naloge lotili je deskriptivni, v okviru katerega bomo uporabili metodo deskripcije, ki se nanaša na opisovanje dejstev, procesov in pojavov. Uporabili bomo tudi metodo kompilacije, saj bomo povzemali stališča, sklepe in spoznanja drugih avtorjev.

Pri pisanju diplomskega dela bomo uporabljali različne domače in elektronske ter predvsem tuje vire.

2 SPLOŠNO O POSLOVNEM PROTOKOLU

2.1 Definicija, viri in sestavine kulture

2.1.1 Definicija kulture

Zanimanje poslovnih ved za kulturo se je pojavilo sorazmerno pozno, saj je v preteklosti prevladovalo mnenje, da je kultura konzervativni dejavnik, ki zavira in moti gospodarske dejavnosti. Ker pa podjetja danes, v času globalizacije, poslujejo vse bolj na mednarodni ravni, prihajajo v ospredje kultura in kulturološki dejavniki. Tako so danes nekateri avtorji mnenja, da prav te kulturne razlike omogočajo večjo mednarodno gospodarsko dejavnost.

Kultura je izjemno širok in kompleksen pojem, ki ga je težko definirati. Sama beseda ima veliko različnih pomenov, vendar so vsi izpeljani iz njene latinske predhodnice. Beseda kultura namreč izvira iz glagola »to cultivate«, kar pomeni »obdelovati zemljo«, torej gre za način, kako ljudje delujejo v odnosu do narave.

Človekova kultura je način skupnega življenja, razvijanja in vzpostavljanja vrednot, prepričanj in znanja, prizadevanj po odpravi negotovosti in ustvaritvi umetne stopnje socialnega življenja. Ljudje v družbi razvijajo kulturne vrednote, ki jim povedo, kaj je pomembno, katera je prava pot in kako naj bi stvari sploh izgledale. To tvori temelje kulture. Še bolj specifično: kultura je integracija skupnih idej, odnosov, običajev in tradicij v pluralističnem sistemu. Je unikaten sistem socializacije (Zver, Živkoin Bobek 2005, 5).

Kulture se ne da opredeliti na en način. Z analizo koncepta kulture se je ukvarjalo veliko število avtorjev, zato v literaturi obstajajo številne opredelitve. V nadaljevanju bomo na kratko navedli le nekatere znanih avtorjev.

- po Tylerju, enem izmed prvih opredelitev kulture, je kultura kompleksna celota, ki vključuje znanje, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti ter navade članov določene družbe;
- Herskovitz pravi, da je kultura vse tisto v okolju, kar je povezano s človekom;
- po Hofstedeju je kultura softver razuma ali računalniški program, ki nadzira vedenje, oziroma: »kultura je kolektivno programiranje duha, ki loči člane ene skupine od druge...«;
- Sathe pa definira kulturo drugače, in sicer kot niz pomembnih vrednot in stališč, značilnih za člane posamezne skupnosti in nanašajočih se na njihov pogled na svet ter na ideale, za katere si je vredno prizadevati.

Eden najbolj prominentnih osebnosti na področju kulture je zagotovo Geert Hofstede. Hofstede je mnenja, da je kultura kolektivna »mentalna programiranost človeka«, po kateri se člani neke določene skupine ali kategorije ljudi med seboj razlikujejo. Hofstede trdi, da človekovo obnašanje, analogno računalniškemu softwaru, usmerja neke vrste program, ki ga večji del pridobimo s socializacijo v zgodnjem otroštvu, prav tako pa tudi z izkušnjami v procesu življenja. Novih vzorcev obnašanja se lahko naučimo le, v kolikor se »odučimo« že obstoječih (Bobek, Sruck, Zver in Živko 2003, 8).

V splošnem lahko kulturo definiramo kot kompleksen niz naučenih, medsebojno povezanih vzorcev obnašanja, ki predstavljajo ločnico med družbami. Omenjeni vzorci obnašanja definirajo skupne vrednote, vedenje, navade, običaje, verovanja, prakse, jezike, estetike in izobrazbo. Izhodiščni vir posameznikovega obnašanja je družina. Med odraščanjem posameznik pridobiva znanje in izkušnje, v procesu izobraževanja ter druženja z drugimi pa posameznik razvija tudi t. i. »skupne« metode razmišljanja. Tako pridobljena znanja, izkušnje in načini razmišljanja definirajo načine obnašanja v družbi ter življenjski stil posameznika, ki so posamezniku zaradi pritiskov družbe pogosto vsiljeni. Kultura je:

- naučena in ni podedovana,
- porazdeljena med pripadnike določene kulturne skupine,
- vseprežemajoča,
- popolnoma in medsebojno povezana,
- prilagodljiva,
- vir inspiracije in orientacije.

2.1.2 Viri in sestavine kulture

Kulturo sestavlja cela vrsta elementov. Ti elementi so nastali bodisi po poti evolucije ali revolucije. Sestavine kulture predstavljajo osnovo za medsebojno primerjavo kultur in opredelitev vplivov kulture na mednarodno poslovanje. Za temeljitejši vpogled v posamezno kulturo in razumevanje le te, se je potrebno poglobiti v raziskovanje slehernega elementa te kulture (Harrison, Dalkiran in Helsey 2000, 107).

Veliko avtorjev s področja poslovno organizacijskih ved najpogosteje obravnava sestavine kulture, katerih podrobnejši pregled sledi v nadaljevanju.

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturne okvire. Gre za socialno hierarhijo, ki določa vlogo individuma v družbi in temelji na raznolikosti sistemov, ki upravljajo vse aspekte družbeno sprejemljivih načinov obnašanja. Ukvarjajo se z vsakdanjim človekovim življenjem, preučevanjem odnosov med ljudmi, načini

organiziranja dejavnosti za urejeno življenje, kako in zakaj se osebe združujejo, da bi uresničile svoje skupne potrebe (Harrison, Dalkiran in Elsey 2000, 111).

Norme in vrednote nam pomagajo opredeliti, kaj je prav in primerno in kaj je pomembno in želeno. Vrednote so najpomembnejša in pa najbolj stanovitna sestavina kulture.

Ločujemo med globalnimi (okvirne spremenljivke, ki so najbolj stanovitne in delujejo iz ozadja, vendar pa imajo le posreden vpliv na obnašanje in vedenje ljudi) in specifičnimi vrednotami (nakazujejo spremembe v vedenju ljudi) (Hrastelj 2001, 30).

Religija predstavlja tisto sestavino kulture, ki nam ponazori in pojasni najgloblja obnašanja ljudi, ki pripadajo različnim kulturam, kajti mnoge izmed kultur so našle razlog za svoj obstoj ravno v religiji. Skozi religijo se pogosto zrcali podoba nacionalne kulture in je temeljna osnova vseh varovanj, idej, norm, obnašanja ter motivacije in akcije. V nekaterih državah vera predstavlja način življenja, medtem ko v drugih le spremlja normalno življenje (Harrison, Dalkiran in Elsey 2000, 110).

Jezik je prav gotovo najbolj očitna in neposredna karakteristika kulture in prav tako prva ovira, ki jo je potrebno preseči na poti do razumevanja določene kulture. Je primarnega pomena v komunikaciji, bodisi da gre za verbalno, pisno ali neverbalno izražanje in je nastal z namenom prenosa informacij. Največje razlike se izražajo ravno v različnih jezikih, saj se skozi jezik zrcalijo značaj in vrednote posamezne kulture (Harrison, Dalkiran in Elsey 2000, 107).

Izobraževanje predstavlja vse življenjski proces učenja s pomočjo katerega člani določene skupnosti razvijejo spretnosti, ideje, vrednote, norme in vedenjske vzorce, ki jih delijo s preostalimi člani skupnosti. Formalno se izobraževalni proces nanaša na obdobje študija v šolah, univerzah in drugih vzgojno izobraževalnih sistemih raznih stopenj in specializacij. Pri tem pa je potrebno tudi omeniti, da ne potekajo vsi načini izobraževanja le v okviru šolskih klopi (Harrison, Dalkiran in Elsey 2000, 108-109).

Umetnost in estetiko lahko opredelimo kot tisti del kulture, ki kaže na dober okus. Gre za ideje povezane z lepoto, glasbo, barvami, obliko... Kaj je in kaj ni sprejemljivo pa niha od kulture do kulture in je lahko zelo različno tudi v podobnih kulturnih okoljih.

Materialna kultura je neposredno povezana z načinom kako družba organizira svoje gospodarske aktivnosti. Je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla. Razvoj je določen s stopnjo ugodja, ki ga je družba dosegla pri prehrani, oblačenju, stanovanjski kulturi, zdravstvenih in drugih storitvah... Vse to vpliva na prosti čas porabnika, na njegove odločitve o izdelkih in na njegove aktivnosti. Ko pa govorimo o razlikah v materialnih kulturah dveh držav, pa govorimo o tako imenovanem »tehnološkem razkoraku« (Jurše 1993, 63).

2.2 Definicija poslovnega protokola

Beseda protokol izvira iz grške besede »protokollen« (»protos« pomeni prvi in »kolla« pomeni lepilo), nanaša se na spremno notarsko overjeno listino, ki je bila običajno priložena dokumentom. Besedo protokol so dolgo uporabljali za opis formalne korespondence. Danes termin protokol uporabljamo v širšem smislu. Vsaka družbena skupnost mora spoštovati določena pravila. Če ne zaradi drugega zato, da bi v urejeni družbeni organizaciji preprečili anarhijo in kaos. Enako velja za poslovni svet. Stiki med podjetji, še posebej med tistimi, ki opravljajo dejavnost v medkulturnem okolju potekajo v skladu z vnaprej določenimi pravili in običaji. Temu pravimo protokol (Bercko 2004, 6).

Razumljivo je, da se za poslovni protokol zanimajo vsi; državni uslužbenci, poslovneži in novinarji, torej vsi, ki se na tak ali drugačen način vključujejo v sodobno mednarodno življenje. Gre predvsem zato, da so splošna načela formalnih medčloveških poslovnih odnosov, ki v tem času veljajo v obliki poslovnega protokola dejansko določena in jih je potrebno spoštovati. Sodobno poslovno komuniciranje tako ureja in določa poslovni protokol. Še več, poslovni protokol sestavlja kodeks pravil, ki urejajo poslovne odnose. Poslovni protokol določa način uspešnega in učinkovitega poslovanja, in sicer:

- kako se pravilno predstaviti in kako seznaniti,
- kako nastopiti v imenu podjetja,
- kako uspešno obvladati poslovno komunikacijo na državni ali mednarodni ravni bodisi verbalno ali neverbalno,
- kaže na najbolj pogoste napake v komuniciranju,
- določa zlata pravila in tabuje poslovanja,
- kako učinkovito komunicirati s strankami in poslovnimi partnerji,
- določa postopek neformalne in formalne komunikacije in korespondence,
- določa kaj se v poslovanju mora in česa se ne sme,
- določa sodobne poslovne pristope in tehnike,
- določa spoštovanje hierarhičnega reda v poslovnem svetu,
- ponuja rešitve kako postati in ostati uspešna/en poslovna/i ženska/moški,
- določa pravila, ki veljajo pri poslovnih obedih, določa sedežni red bodisi v času obeda ali za pogajalsko mizo.

Z znanjem poslovnega protokola si lahko v veliki meri olajšamo vsakdanjo poslovno komunikacijo in uspešno pripeljemo pogajanja do zelenega cilja.

2.3 Poslovni bonton

V desetletjih in stoletjih so se izoblikovala pravila igre v medsebojnih odnosih ljudi in o slogu življenja v skupnosti, ta pa zahtevajo spoštovanje določenih oblik in norm, brez katerih bi bilo skupno življenje nelagodno in neprijetno. Zato ljudje tudi opravičeno pričakujemo, da bo vsak posameznik ta pravila igre spoznal in da se jih bo v vseh odnosih do drugih ljudi tudi držal. Temu pravimo bonton.

Pomen bontona ali etikete je francoskega izvora, obsega pa "pravila lepega vedenja v družbi". Ta definicija, bi pa naj bila nekoliko prazna. Veliko bolj posrečena bi naj bila širša definicija, "Hints on Etiquette" ali "Naseveti za lepo vedenje". Običajni bonton pa se nekoliko razlikuje od pravil lepega obnašanja, ki jih določa poslovni protokol (Zelmanović 1990, 13).

Pomembno je zavedanje, da je za poznejši uspeh pomemben prvi vtis. Ugled, dostojanstvo in zaupanje si ustvarimo postopoma z delom. Ne glede na svojo preteklost vedno sami izbiramo svoje vedenje in s tem usmerjamo svojo prihodnost, zadovoljevanje svojih potreb in kakovost svojega življenja. Ker vedenje ni prirojeno, se ga moramo naučiti. Za vse, kar počnemo se odločimo sami ter za vse, kar storimo smo odgovorni sami. Osnovna pravila lepega vedenja moramo upoštevati povsod in vsak trenutek. Čeprav nam kdaj pa kdaj uide kakšna neprimerna beseda ali gib, nam tega ne bo nihče zameril, če bomo pri delu in stikih z ljudmi vedno prijazni, nasmejani in ljubeznivi ter pripravljeni sodelovati. Prijaznost je vstopnica v svet poslovne kulture in pot do uspeha. Nasmeh je eden ključnih dejavnikov s katerim naredimo ugoden vtis na sočloveka, sodelavca ali poslovnega partnerja. Z njim izražamo dobrodošlico, tudi zvok glasu je prijetnejši. Z nasmehom lahko premagamo zadrego, ki nastane pri srečanju z neznanci, zato moramo z njim in z mimiko obraza izražati neprisiljenost in spontanost, kar je lahko začetek prijetnega sodelovanja (Popovič in Zajc 2002, 27-28).

2.3.1 Seznantev, predstavitev in samopredstavitv

Vsi zasebni in poslovni stiki med ljudmi se začenjajo s pozdravljanjem in predstavitvijo. Pozdravljanje je obvezno, saj je izraz spoštovanja do drugih. S pozdravljanjem pokažemo svojo kulturno raven. Vsako srečanje se začne s pozdravom. Vedno moramo vedeti, kdo naj prvi pozdravi. Tisti, ki prvi pozdravi, določi tudi vsebino pozdrava. Pozdravimo lahko s klasičnimi izrazi: »Dobro jutro«, »dober dan«, »dober večer«. Pozdravu ne pozabimo dodati ljubeznivega nasmeha, rahlega naklona glave ali kretnje rok. Novega poslovnega partnerja nagovorimo z nevtralnimi pozdravom. Če nas sogovornik pozdravi prvi, odzdravimo enako (Popovič in Zajc 2002, 29-30).

2 Splošno o poslovnem protokolu

Pravila predstavljanja in seznanjanja v poslovnem svetu določajo, da vstanejo moški in ženske. Poslovno obnašanje izključuje spolne razlike. Če sedimo za delovno mizo, moramo stopiti pred sogovornika. Rokovanje čez mizo ni dovoljeno. Rahlo se nasmehujemo in pogledamo sogovornika v oči. Pri tem izrečemo: »Me veseli gospod/gospa...«. Če poznamo ime in priimek osebe, ki jo spoznavamo, izgovorimo njen priimek takoj, če ne, bodimo pozorni in se osredotočimo na to, da bomo priimek slišali, in ga ponovimo. Psihološko s tem pridobimo prednost, izkažemo pa tudi spoštovanje do sogovornika (Sabath 1999).

Kadar se predstavljamo skupini ljudi, v poslovnem svetu pristopimo posamično k vsaki osebi in vsakokrat povemo svoje ime. Takoj, ko se nam določena oseba predstavi s svojim imenom, odgovorimo: »Dober dan, gospa ali gospod..., jaz sem...«. V pogovoru vedno ogovarjamo ljudi z njihovimi imeni. Z gospodično nagovarjamo danes le še tiste dame, ki to izrecno želijo. Kadar srečamo neznane ljudi, je najbolje, da nas predstavijo prijatelji ali znanci. Če gostitelj udeležence dobro pozna, je najprimernejša nevtralna oblika medsebojnega predstavljanja: »Dovolite, da vam predstavim...«. Ko se predstavljamo sami, se z osebo rokujemo in hkrati povemo ime in priimek, nato pa tudi vzrok nagovora (Popovič in Zajc 2002, 30-31).

Kadar ni nikogar, ki bi nas predstavil drugim, se predstavimo sami, torej se poslužimo samopredstaviteve. V pomoč nam bo stavek: »Mislim, da se nisem predstavil/a, zato dovolite...«. Kadar pridemo v podjetje s poslovnim razlogom in nas tam še ne poznajo, je tudi prav, da se predstavimo sami. Lahko navedemo svojo funkcijo in ime podjetja v katerem smo zaposleni. Samopredstavitve je običajna oblika medsebojnega spoznavanja in ne kaže na vsiljivost posameznika, pomeni pozitivno odprtost in komunikativnost, ki jo današnji poslovni svet pričakuje. Pri samopredstavitvi skoraj težko naredimo protokolarno napako. Protokolarno napako naredimo vedno, kadar se ne predstavimo (Incze 1999, 18-19).

2.3.2 Rokovanje

V ritual poslovnega protokola sodi tudi rokovanje, ki je prvi telesni stik med dvema osebama in ima velik pomen v medsebojni komunikaciji. Običajno je to prva gesta, ki jo naredimo pri predstavljanju ali ponovnem snidenju z ljudmi, ki jih že poznamo, vendar jim želimo izraziti naklonjenost in spoštovanje. Ponujeno roko je treba sprejeti, kajti zavračanje pomeni osebno žalitev. Pri rokovanju je obvezen primeren pozdrav. Pri predstavljanju naj prvi ponudi roko gostitelj, torej tisti, h kateremu prihajamo. Če tega ne stori, sami ponudimo roko. Rokujemo se vedno z desno roko in brez rokavic. Stisk roke naj bo čvrst in naj traja toliko časa, kot traja uvodna predstavitev ali pozdrav (tri do pet sekund). Pri

rokovanju naj naša roka ne daje občutka »mrtve ribe«. Rahlo in kratko stresanje roke je primerno, kadar se rokujejo moški, v drugih primerih zadostuje čvrst stisk.

K rokovanju spada tudi pogled v oči in prijazen izraz na obrazu. Kadar se seznanjamo s skupino ljudi, takrat vsakemu posebej ponudimo roko, ne glede na to, ali je mlad, star, ženska ali moški (Kneževič 2005, 41-45).

Pravilo, ki velja pri rokovanju v poslovnem svetu pravi, da nadrejeni oziroma oseba višjega hierarhičnega položaja ponudi roko podrejenemu oziroma osebi nižjega hierarhičnega položaja. V sodobnem poslovnem svetu velja, da preden se rokujemo ne glede na spol, vedno vstanemo. Pomembno je tudi, da se ne rokujemo čez mizo, ampak če se le da, vedno stopimo pred človeka. To praktično pomeni, da se rokovanje oziroma medsebojno seznanjanje in predstavljanje opravi, preden sedejo za pogajalsko mizo. Rokovanje po pravilu ne traja več kot tri sekunde in velja, da se roka strese samo enkrat in ne večkrat. Priporočljivo je ustvarjanje kontakta z očmi. Izogibati se je treba tako imenovani tretji roki, položeni na ramo ali v objem dveh rok (Kneževič 2005, 41-45).

2.3.3 Poslovna vizitka

Pri poslovnih stikih ob seznanjanju z novimi osebami uporabljamo tudi vizitko. Poslovna vizitka je nepogrešljiva in predstavlja pripomoček za učinkovito družabno in poslovno komuniciranje, saj jo poslovnemu partnerju ali stranki izročimo ob prvem srečanju, ko se predstavimo. Poslovni partner tako dobi podatke, ki jih bo potreboval pri ponovni navezavi stikov. Poslovne vizitke so izdelane na kakovostnem papirju v standardni velikosti 8 krat 5 cm. Poslovne vizitke vsebujejo poleg imena in logotipa podjetja, imena in priimka naveden še poklic, funkcijo, naslov, telefon, faks, e-pošto ter morda še zasebni naslov in telefonsko številko. Poslovne vizitke, ki jih izročamo tujim poslovnim partnerjem, se razlikujejo od vizitk, namenjenih domačim poslovnim partnerjem, po tem, da je funkcija, ki jo opravljamo v podjetju, navedena v angleškem jeziku, naša telefonska številka pa je napisana s pravilno klicno številko, ki jo mora klicati oseba iz tujine. V naslovu je ime države v mednarodni obliki (SLOVENIA) (Popovič in Zajc 2002, 31-32).

Ko vizitko izročamo, je stran, na kateri so natisnjeni podatki, obrnjena navzgor, besedilo usmerjeno proti osebi, ki ji vizitko podajamo. Podajane vizitke naj bo spoštljivo, pospremljeno z vljudnostnimi besedami izročanja. Če si pri predstavljanju izmenjamo vizitke, praviloma mlajša oseba ponudi vizitko starejši ter moški prvi ponudi vizitko ženski. Ko vizitko sprejmemo, se zanjo vljudno zahvalimo, jo nekaj trenutkov zadržimo v rokah, pogledamo na njej napisane podatke, postavimo po potrebi še kakšno vprašanje ter šele nato vizitko shranimo v kovinski ali usnjeni etui. (Kneževič 2005, 35).

2.4 Poslovno sporazumevanje

Komuniciranje se lahko začne z neposrednim srečanjem z drugimi ali pa se začne posredno, kar pomeni v pisni obliki, po telefonu, z video kamero, telefakson, elektronsko pošto. Tako kot drugod po svetu ima tudi pri nas, v našem kulturnem okolju vsako srečanje svoja pravila, svoje oblike in zahteve. Če želimo, da bo imelo poslovno sporazumevanje koristne in dolgotrajne posledice z blagodejnim povratnim delovanjem, se moremo vseh oblik sporazumevanja, naučiti pravilno uporabljati. Z ozirom po svetu ugotovimo, da se srečanje povsod začne na popolnoma enak način, s pozdravom. H govoricu telesa spadajo gibi, mimika obraza, pogledi, način hoje, način sedenja in podobno. Vse to do neke mere izraža naša razmišljanja in naša čustva (Možina in drugi 1998, 446-447).

Poslovna komunikacija pomeni enakovredno in učinkovito oddajanje in sprejemanje sporočil s poslovno vsebino. Pomeni tudi sposobnost jasno in preprosto izraziti dejstva in razmišljanja. Pri neposredni poslovni komunikaciji gre za fizično navzočnost poslovnih strank, ki je tako verbalna kot neverbalna. Uspešnost poslovnih pogajanj je odvisna od poznavanja vseh načinov komuniciranja, tako verbalnih kot neverbalnih. Posebej velja poudariti, da smo v poslovnem svetu vedno in povsod opazovani, čeprav se vedno tega ne zavedamo. Vsak naš izraz, kretnja in drža nekaj sporočajo. S temeljito pripravo na neverbalno komunikacijo si vedno olajšamo verbalni del poslovnega stika. V bistvu so na komunikacijo vezani vsi odnosi med ljudmi. Pri navezovanju kakršnegakoli medsebojnega odnosa se med ljudmi vzpostavlja neke vrste komunikacija, ki seveda ni izključno verbalna, to je sporočanje z besedami. Gibi, mimika obraza, celo misli in občutki, namenjeni drugim ljudem, predstavljajo neverbalne načine komunikacije. Komunikacija je osnovna človeška potreba. Za uspešno komunikacijo pa je dobra osnova poslušanje (Trojnar 1999, 25-29).

Mednarodna komunikacija, s tem pa tudi komunikacija na ravni medkulturnega poslovanja, prinaša s seboj novo dimenzijo. Mednarodno sodelovanje nujno pomeni potrebo po poznavanju drugih in drugačnih kulturnih prostorov. Za uspešno komuniciranje na mednarodni ravni je predvsem potrebna odprtost za drugačnost. Z modrim in preišljenim ravnanjem bomo preprečili nepotrebne zaplete pri sklepanju pomembnih poslov. V času poslovnega pogovora na mednarodni ravni se velja izogniti občutljivim temam, katerih vsebina se nanaša na politiko, religijo, nacionalno pripadnost, humor, spol, bolezen, smrt, osebno finančno stanje v vseh kombinacijah. Pogoj uspešnosti mednarodnega poslovanja je vsekakor zbiranje podatkov o ljudeh, s katerimi želimo poslovati oz. ljudeh, ki želijo poslovati z nami. Ko gre za poslovanje med ljudmi, ki prihajajo iz različnih koncev sveta velja poudariti pomen, ki ga je potrebno pripisati spoštovanju določil poslovnega protokola (Etiquette International 2003).

2.4.1 Verbalno poslovno komuniciranje

Komunikacija oziroma sporazumevanje je v človeški družbi pomembna že od nastanka. Je osnovna sestavina človekovega vsakdana v okolju, v katerem živi. Človek nenehno komunicira. To izvaja aktivno, z govorom, telesom in vedenjem. Na podlagi komunikacije razvijamo in ohranjamo lastno osebnost, medosebne odnose, prilagojenost in skupno delovanje. Poznamo besedno (verbalno) sporočilnost, ki jo delimo na ustna in pisna sporočila (Osredečki 1994, 98).

Pomemben del priprav na pogovor je tako imenovani otvoritveni vtis, ki ima svoj besedni in nebesedni del. Besedni ali verbalni del je vsebinsko sporočilo, ki ga posredujemo sogovorniku, kadar se z njim srečamo. Najprej ga vljudno pozdravimo, nato začnemo pogovor o vsakdanjih stvareh. Po tem krajšem uvodnem in spoznavnem delu preidemo na bistvo pogovora ali sestanka. Nebesedni ali neverbalni del je sestavljen iz kretenj, drže telesa in obrazne mimike. Poslovneži pa morejo biti pazljivi, da je besedilno sporočilo podkrepjeno z neverbalnim, ki je v skladu z izrečeno mislijo (Popovič in Zajc 2002, 41).

a) Ustna sporočila

Ustno sporočanje je najpreprostejša in najstarejša komunikacijska oblika v poslovnem življenju. Človek se med pogovorom trudi, da bi kar najbolj razumljivo, preprosto, prepoznavno, racionalno, brez tujk in seveda čim lepše oblikoval svojo misel. Vse to počnemo, da bi sogovornika o nečem obvestili, se z njim o čem sporazumeli, ga za kaj pridobili in nenazadnje pri njem dosegli svoj poslovni cilj. S takšnim načinom govora, si lahko poslušalec takoj ustvari mnenje o vsebini in se odzove v skladu s svojim prepričanjem ter svojimi izkušnjami. Govornik je pri komuniciranju uspešnejši in učinkovitejši, če opazuje, kako se poslušalec odziva na temo in način govorjenja. Z govorom naj bi oddajali in pa seveda tudi sprejemali informacije. Med pogovorom sogovornika dobro poslušajmo in bodimo pozorni na njegovo nebesedno komunikacijo. Pokažimo, da smo mu pripravljeni prisluhniti. Bodimo prijazni, potrpežljivi in strpni. Nevljudno je, če z besedami ali kretnjami sogovornika motimo. Znati je treba poslušati in oceniti, kdaj je najprimernejši čas za vključitev v pogovor (Osredečki 1994, 98-101).

Poslovno telefoniranje. Telefonski pogovor spada med bogatejše oblike komuniciranja. Prednost telefoniranja je zagotovo v priročnosti in hitrosti vzpostavljanja stikov ter v prihranku časa in denarja. Pri telefonskem pogovoru se potrudimo, da bo ton glasu ljubezniv, prijeten, vljuden in prijateljski ter da bo v njem čutiti nasmeh. Ko gre za poslovno telefonsko linijo, moramo z mirnim in prijetnim glasom vedno identificirati naziv podjetja in ime osebe, ki se je oglasila. Osnovno pravilo je, da se mora vedno najprej

2 Splošno o poslovnem protokolu

predstaviti tisti, ki kliče, in povedati mora tudi, zakaj kliče. Šele nato naj se predstavi poklicani in pove svoje sporočilo.

Vsebina telefonskega pogovora naj bo kratka, jedrnata, nazorna in razumljiva (Kneževič 2005, 158-189).

Nekaj priporočil v zvezi s telefoniranjem:

- Če poslovnega partnerja ne dobimo po telefonu, oglasi pa se telefonski odzivnik, je najbolje, da po uvodni predstavitvi pustimo ime, telefonsko številko in čas, ko nas lahko pokliče nazaj.
- Med pogovorom ne imejmo v ustih cigarete, svinčnika ali žvečilnega gumija.
- Med telefoniranjem se vedimo, kot da je naš sogovornik pred nami "v živo".
- Na začetku pogovora se vedno predstavimo.
- Spoštujemo in upoštevajmo svojega sogovornika.
- Govorimo vljudno, ljubeznivo, prepričljivo ter razumljivo.
- Govorimo dovolj glasno, da nas bodo razumeli, ne šepetajmo, vendar tudi kričati ne smemo.
- Osredotočimo se samo na pogovor in med pogovorom ne počnimo nič drugega.
- Če se telefonska zveza prekine, ponovno pokliče tisti, ki je klical prvi (Kneževič 2005, 158-189).

b) Pisna sporočila

Pisno sporočanje je temelj uspešnega poslovnega komuniciranja. Pisni dokument je vedno bolj obvezujoč kot ustno dogovarjanje ali telefoniranje. Dopis z originalnim podpisom ima še vedno večjo težo kot nepodpisano pismo ali sporočilo po telefonu. Poslovno pismo mora biti vsebinsko zanimivo, razumljivo, brez slovničnih in pravopisnih napak ter urejeno. Vedno je treba poslati originalen dopis, ki ga mora podpisati oseba, ki odpošilja pismo. Kopije in nepodpisane dopise pošiljamo le kot informacijo ali prilogo k podpisanemu pismu. Nanje praviloma ne pričakujemo odgovora. Če pa prispe dopis, opremljen s takšnim ali drugačnim informativnim materialom, mora naslovnik nanj odgovoriti z originalnim dopisom. Odgovor mora načeloma poslati ali pa ga podpisati oseba, na katero je bilo pismo naslovljeno. Če je direktor odsoten, lahko odgovor pošlje tudi namestnik direktorja. V njem mora pripisati tudi pojasnilo naslovniku in navesti razloge zaradi katerih direktor ni mogel pisma napisati sam. V poslovnem komuniciranju obstajata dve obliki komuniciranja: interno (notranje) in eksterno (zunanje). Interno komuniciranje zajema različne oblike pisne komunikacije znotraj podjetja, kot so npr.:

obvestila, okrožnice, zapiski, beležke,... V eksterno pisno komuniciranje sodi poslovno dopisovanje ter ostale oblike prenosa pisnih sporočil (Osredečki 1995, 145-162).

Poslovno sporazumevanje preko elektronske pošte. Hitro pridobivanje in izmenjava informacij je v poslovnem svetu velika prednost. Prednost na poti k uspehu. To nam omogoča elektronska pošta, ki v razvitem delu sveta zaradi mnogih prednosti prevzema in nadomešča ustaljene oblike komuniciranja, hitre povezave v zasebnem in poslovnem življenju. Elektronska pošta nam omogoča delo na domu, prihrani nam čas z urejanjem bančnih storitev, komunikacijo s posameznimi institucijami, uradi, omogoča nam študij na daljavo (Kneževič 2005, 167-171).

2.4.2 Neverbalno poslovno sporazumevanje

Kadar se nam zgodi, da iz kakšnega razloga ne moremo govoriti, se bomo z okolico, običajno zelo uspešno, sporazumeli z gestami in mimiko. Govorica telesa nam je dana. Za sporazumevanje jo uporabljamo od rojstva do konca svojega življenja. V svoji izraznosti je govorica telesa petkrat močnejša in zgovornejša ter bolj neposredna od besede. Z verbalno govorico prenašamo vsebino nečesa, z govorico telesa pa izražamo svoj odnos do te vsebine (Možina in drugi 1998, 448).

Neverbalna komunikacija je izjemnega pomena pri vzpostavljanju prvih stikov, tudi ko gre za poslovanje s tujimi poslovnimi partnerji. Zavedajmo se, da tako kot bomo sami opazovali druge, bodo tudi drugi opazovali nas. Nadzorovan je vsak gib telesa ali izraz obraza, v katerem bi bilo lahko skrito pomembno sporočilo. Ljudi lahko dobro spoznamo le z opazovanjem. Največkrat je beseda pospremljena z ustrezno kretnjo. Ko se osredotočamo na to, kar bomo rekli, največkrat pozabljamo na druge spremljajoče elemente, ki so ravno tako udeleženi v pogovoru: izraz na obrazu, pogled, položaj telesa, kretnje rok in nog, sedenje, način kajenja in podobno. Z vsem tem se izražamo. Ključev za spoznavanje ljudi je zelo veliko, obstajajo pa zato, da jih tisti, ki jih prepozna, potem tudi uporabi. Bolje ko poznamo človeka, lažje bomo prodrli za fasado in natančneje bomo lahko napovedali, kako bo verjetno reagiral ali se odzval v skoraj sleherni poslovni situaciji. Taka vednost je lahko neprecenljiva. Poznavanje ljudi zahteva, da napnemo vse svoje čute, manj govorimo in bolj poslušamo. Sposobnost poslušanja, to je, da zares slišimo tisto, kar kdo govori, ima seveda veliko večji vpliv na vodenje poslov kakor zgolj poznavanje ljudi (Osredečki 1994, 105-109).

Ljudje se nenehno razkrivajo na načine, ki jih bomo spregledali, če se jih ne bomo potrudili na vsak način opaziti. Stvari, ki jih ljudje povedo o sebi, signali, ki jih oddajajo, so tako zavestni kot podzavestni. Govorico telesa kakor imenujemo te podzavestne signale,

2 Splošno o poslovnem protokolu

lahko uvrščamo med zelo pomembne dejavnike. Oči so kajpak najplodnejša, najzanesljivejša in najbolj razkrivajoča arena za opazovanje. Oči nam bodo povedale več kot karkoli drugega o tem, kar kdo v resnici misli, četudi druga znamenja nakazujejo kaj drugega.

V poslovnih položajih ljudje komuniciramo z očmi, kadar ne moremo uporabiti besed (McCormack 1991, 9-11).

Geste so nebesedna sporočila, ki jih razume večina ljudi. Določene geste razumejo le pripadniki nekaterih kultur, druge razume skoraj ves svet. Zavedati se moramo, da ni pomembno le, kaj govorimo, temveč tudi, kako to povemo. Zato besede, ki jih uporabljamo, kažejo našo samozavest in pripomorejo k temu, da dosežemo postavljene cilje. Pri pogovorih se izogibajmo agresivnosti, ker odbija, ne uporabljajmo napadalne države telesa, kot je kazanje s prstom, udarjanje po mizi, žuganje, kajti govorica telesa lahko zelo vpliva na okolico. Nebesedna komunikacija stalno spremlja besedno komunikacijo in jo dopolnjuje (McCormack 1991, 12).

Na poslovnega partnerja niti ni tako težko narediti dobrega vtisa, če poznamo elemente govorice telesa. Zagotovo dobra poteza je obrnjen obraz proti človeku, ki zastavlja vprašanje, pokazati mu je potrebno, da ga poslušamo, poslušalec mora biti pozoren na vsako besedo in kretnjo, ki jo partner odda. Vsakega člana skupine izpraševalcev je potrebno gledati v oči, s tem izžarevamo samozavest. Dobrodošlo je, če lahko izrazimo svoje najboljše poteze.

Med poslušanjem pride najbolj prav osredotočen pogled, pritrdilno prikimavanje, ki izraža razumevanje in spoštovanje ter bister živahen pogled. Če se poslušalec igra z lasmi, vleče za brke ali brado, če si menca oči ali praska po nosu, bo dajal vtis živčnosti (Young 1996, 67-68).

2.5 Poslovni obed

K tradiciji poslovnosti spada tudi poslovni zajtrk, kosilo ali večerja, kar je lahko vedno tudi priložnost za navezovanje tesnejših stikov med poslovnimi partnerji. Izven poslovnih prostorov, ob jedi, v sproščujočem ozračju skrbno izbrane restavracije, bolje in lažje spoznamo drug drugega ter prepričamo poslovnega partnerja, da lahko prav nam zaupa izvedbo pomembnega in donosnega posla. Namen poslovnega obeda je torej obojestransko potrditev dobrega vtisa in možnost za sproščen pogovor, ki bo pripomogel k vzajemnemu zaupanju in s tem postavil temelje dolgoročnemu sodelovanju.

Za srečanje ob zajtrku se odločimo, ko se nameravamo pogovarjati o natančno določeni poslovni zadevi in ko želimo na jasno zastavljeno vprašanje dobiti jasen odgovor.

Poslovni zajtrk ima več prednosti pred ostalimi poslovnimi obedi. Na odločanje v jutranjih urah ne vpliva dnevni stres, dan se je namreč šele začel, ne čuti se še napora in napetosti delovnega dne. Zajtrk je nenazadnje predvsem cenovno nezahtevno srečanje.

Poslovnega partnerja se ponavadi srečata v kakem znanem luksuznem hotelu v centru mesta, ki tovrstno storitev tudi oglašča v svoji ponudbi.

Vsekakor je poslovno kosilo priljubljena oblika poslovne družabnosti. Ker se udeleženci vračajo na delo, gre za relativno kratek in sproščen obed. Poslovno kosilo ponavadi traja eno, največ dve uri, ima pa tudi prednost pred večerjo, ker ne posega v čas izven delovnega časa.

Nedvomno je poslovna večerja primerna za posebne in slovesne priložnosti, predvsem tedaj, ko gostimo poslovnega partnerja, ki prihaja iz tujine. Seveda bo pogovor v času večerje nanasel na posel, vendar je namen večerje predvsem prijetno in sproščeno vzdušje.

Na vsako srečanje, ki ga organiziramo sami ali smo nanj povabljeni, se moramo skrbno pripraviti. Da bi priprave potekale uspešno, si izdelamo natančen načrt dogajanja. Pri tem so pomembni zlasti organizator obiska, organiziranost nalog, natančno obveščanje, čas in finančna sredstva (Europrotocol 2003).

2.5.1 Vabila in sprejem gostov

Med poslovnimi partnerji so vabila na kosila in večerje nekaj povsem običajnega. Vabilo v takih primerih izrečemo ustno, tik pred odhodom. Drugače pa je s pripravo večjih praznovanj, jubilejev in srečanj. Tedaj so potrebna pisna vabila, s katerih mora biti razvidno: kdo vabi, koga vabimo, opredelitev dogodka, datum in kraj srečanja. V vabilu zaprosimo povabljene, naj vnaprej potrdijo udeležbo, zato da gostitelj ve, koliko povabljenih bo sprejelo povabilo. V pisnem odgovoru vabilo sprejmemo vedno »z zadovoljstvom«, zavračamo pa »z obžalovanjem«. Če vabilo zavrne, moramo imeti prepričljive razloge; vsekakor pa se zahvalimo za pozornost.

Izbira gostinskega lokala naj bi ustrezala pomembnosti poslovnega partnerja. Gostitelj mora vedeti, kakšna so pričakovanja, želje ali prehranske navade obiskovalcev. Izbira mize v restavraciji je dolžnost gostitelja. Paziti mora na to, da stoji miza stran od vhoda ušes in pogledov ostalih gostov ter kako svoje goste razporedi.

Gostom je treba vedno dati prednost. Gost in gostitelj sedita za mizo drug nasproti drugega, za druge goste pa velja načelo pomembnosti: drugi gost sedi desno od gostitelja, tretji pa levo od njega itd.

Vsakega gosta pričaka predstavnik organizatorja obiska in ga pospremi do kraja dogajanja. Potrudimo se za topel sprejem, prijaznost, vljudnost in dobro razpoloženje.

2 Splošno o poslovnem protokolu

Pozdravljanje, rokovanje ter predstavljanje gostov in gostiteljev naj poteka na kraju srečanja.

Pozdravljanje je znamenje dobronamernosti in gostoljubja. Spremljajo naj ga prijazen pogled in nasmeh, vljudnostna fraza in stisk roke. Ker so navade in običaji gostov različni, jih ne smemo spreminjati, treba jih je spoštovati. Več o tem pa je bilo navedenega že zgoraj, v točki 2.3.2.

Pri rokovanju je zelo pomembno, kako to opravimo. Stojimo zravnano, roko napol iztegnemo predse, pogledamo v oči, se nasmehnemo, izrečemo kakšno prijazno besedo, stisnemo dlan in počasi spustimo. Stisk ne sme biti niti mlahav niti pretirano močan. Pozdravljanje in rokovanje sta odvisna od okoliščin. In sicer:

- Ko pridemo v goste, se najprej rokujemo z gostiteljem, nato pozdravimo druge navzoče; če je družba večja, se najprej rokujemo z gostiteljem, druge navzoče pa pozdravimo s prijazno kretnjo, besedo, pogledom in nasmehom.
- Pozdravljanje in rokovanje v mešani družbi potekata tako, da se rokuje ženska z žensko, nato ženska z moškim in nazadnje moški med seboj; kadar se pozdravlja oziroma rokuje več ljudi hkrati, pazimo, da ne pride do križanja rok.
- Če gostje že sedijo za mizo, pozdravimo najprej gostitelja, potem po vrsti vse okrog mize; ženskam pri pozdravljanju in rokovanju ni treba vstajati, če niso gostiteljice.

Pogosto moramo posameznikom, skupini ali celo množicam predstaviti znance, sodelavce ali druge osebe. Ponavadi predstavi moški žensko, nadrejeni podrejenega, starejši mlajšega, znana oseba neznanu. Pomembno je, da povemo ime in priimek človeka, ki ga predstavimo, pa tudi njegov poklic in funkcijo, ki jo opravlja. Ime in priimek izgovorimo počasi in razločno. Kadar ime ali priimek pozabimo, raje še enkrat vprašajmo, kot da naredimo napako. Prav tako pazljivi kot pri imenih in priimkih moramo biti tudi pri nazivih. Še posebej pozorni bodimo, kadar moramo pozdravljati goste, jih predstavljati in pri tem upoštevati zaporedje pomembnosti.

2.5.2 Osnovni bonton pri obedu

Pri poslovnem kosilu ali večerji gostitelj upošteva pravila, ki jih predpisuje osnovni bonton. To pomeni, da pomaga gostom pri izbiri jedi in pijač ter skrbi za njihove želje. Če je gost tujec, mu ne vsiljujemo domačih specialitet, če si tega sam ne želi. Jedilni pribor, ki je na mizi, jemljemo po vrsti, od zunanje proti notranji strani. Jedi, ki jih ne poznamo in jih s priborom ne obvladamo, raje ne naročimo, če pa si jih želimo, počakajmo, da se jih lotijo

spretnejši gostje omizja. Ne brišimo pribora s prtičkom ali prtom. Ne mahajmo z jedilnim priborom, medtem ko se pogovarjamo, še manj, če je na vilicah ali žlici jed.

Ne pihajmo jedi, če je vroča, temveč počakajmo, da se shladi. K mizi ne spadajo cmokanje, srkanje, srebanje, pihanje, prelivanje, drobljenje kruha v juho ali omako. Ko pojedemo položimo nož in vilice vzporedno na krožnik, kar pomeni, da ne nameravamo več jesti, in krožnika ne odrinemo od sebe. Ne puščajmo žličke v skodelici za kavo, čaj, kompot ali v kozarcu s sadno solato ali kremo, odložimo jo na krožniček. Po obedu postavimo prtiček na mizo, levo od krožnika, in ga ne zlagajmo.

Na mizi je vedno toliko kozarcev, s kolikor vrstami vin oziroma pijač nam nameravajo postreči. S komolci se ne naslanjamo na mizo, noge pod mizo pa držimo skupaj.

Zelo neolikano je, če stegnemo noge in zadenemo gosta, ki sedi nasproti. Na poslovnih obedih je navada, da si gost in gostitelj nazdravita. Zdravico povemo ob glavni jedi in nazdravimo z vinom. Kadar pa jo izrečemo ob sladici, nazdravimo s penečim se vinom. Najprej nazdravi gostitelj, gost pa odgovori na zdravico. Trkanje s kozarci ni nujno, nazdravljanje lahko nakažemo samo z naklonom glave in gibom roke (Popovič in Zajc 2002, 111-114).

2.6 Poslovna darila

Poslovna darila so pomemben element poslovnega komuniciranja, so sestavni del poslovnih stikov, protokola in predvsem poslovnega bontona. Obdarovanje je v poslovnem svetu že stara navada. Namen poslovnih daril je zблиževanje poslovnih partnerjev, izkazovanje pozornosti drug drugemu, zahvala za poslovno priložnost in potrjevanje medsebojnega spoštovanja in upoštevanja. Poslovna darila si izmenjujemo ob poslovnih stikih, pomembnih obletnicah podjetja ali ob kakih drugih dogodkih, ki so povezani z njimi. Darila izročamo poslovnim partnerjem in tudi delavcem lastnega podjetja. Glavna sezona obdarovanja v svetu so ni le v drugi polovici leta kot pri nas, temveč skozi vso leto ob sklenitvi konkretnih poslov, ob podpisih pogodb. Poslovno obdarovanje naj nikoli ne bi imelo konotacije finančnih injekcij ali podkupnin niti naj ne bi bila pri teh darilih v ospredju njihova ekonomska vrednost. Poslovna darila pa lahko opravljajo tudi vlogo informativnega in promotivnega sredstva za samo podjetje, ki ga z darilom zelo posredno predstavljamo ali predstavljamo vsaj kulturno okolje, v katerem podjetje deluje, ustvarja in trži (Bogataj 1994, 21).

Obdarovanje v poslovnem svetu se začne z razločevanjem dveh osnovnih skupin daril: promocijskih in poslovnih. Promocijska darila so praviloma namenjena neposrednemu

reklamiranju podjetja in neposrednemu pospeševanju prodaje – to so cenejši, množicam namenjeni izdelki z logotipom ali sloganom (na primer kemični svinčniki, vžigalniki, obeski, dežniki, majice, torbe itd.). O poslovnih darilih pa govorimo takrat, ko obdarovanje ni neposredno povezano s konkretnimi tržnimi aktivnostmi (Bogataj 1994, 23).

2.6.1 Izbira poslovnih daril

Obdarovanje poslovnih partnerjev, strank, sodelavcev in ostalih ni le rutinsko izročanje različnih predmetov. Tudi poslovna darila naj bi imela osebno noto. Pomembno je, da podjetje izdela ustrezno strategijo in pravila pri izbiri in uporabi svojih protokolarnih in korporacijskih daril. V ta namen je treba ugotoviti in definirati realne potrebe, dobro poznati navade in želje poslovnih partnerjev, izdelati prednostni kriterij pri izbiri daril, oblikovati lastno embalažo, določiti postopek pri zbiranju in vrednotenju ponudnikov.

Voditi je treba natančno evidenco, komu in kdaj smo darilo izročili, analizirati odzive in njihov vpliv na poslovne odnose. Zavedati se moramo, da darilo o darovalcu pove več kot besede. Zgovorno priča o njegovi velikodušnosti, rahločutnosti, obzirnosti, okusu, medsebojnem razmerju.

Preveč dragocena darila so zelo tanka meja med pozornostjo in podkupnino. Naj bo darilo bogato ali skromno, vedno najdemo pravo mero in trenutek (Popovič in Zajc 2002, 115-116).

Pri izbiri daril moramo biti pozorni na več stvari. Poslovnim partnerjem ne podarjamo vrednih daril, ki bi jim zaradi velike vrednosti nalagala posebne obveznosti, ker jih lahko spravimo v neprijeten položaj. Prav tako niso umestna pogosta darila brez vidnega povoda, saj vsako poslovno srečanje pogojujejo s povratnim obdarovanjem.

Za obdarovanje moramo imeti poleg dobrega okusa tudi občutek za pravo mero. Pri izbiri in namembnosti darila sta vedno zelo pomembni izvirnost in domišljija (Osredečki 1994, 62).

2.6.2 Izročanje in sprejemanje poslovnih daril

Razlikujemo tri načine posredovanja daril. Posredovanje darila prejemniku v okviru našega ali njegovega delovnega okolja, posredovanje ob kakšni drugi priložnosti (ob poslovnem kosilu, obisku) ali posredno po pošti. Način posredovanja darila moramo vsekakor upoštevati pri načrtovanju zvrsti poslovnih daril v našem podjetju, prav tako je treba način posredovanja darila temeljito preštudirati v okviru raznih protokolov. Pri tem obstajajo razlike med državami; ponekod je navada, da si udeleženca protokola izmenjata darila med kosilom ali večerjo, drugod po obroku ali pa ob povsem drugih priložnostih.

Posredni načini predavanja daril so pogosto v navadi v nekaterih razvitih državah. Zlasti v ZDA odsvetujejo sprejemanje poslovnih daril, zlasti vrednejših. Podobno je tudi v nekaterih južnoameriških državah. Če poslovni partnerji kljub temu prinašajo darila, se leta zbirajo za opremo podjetja ali za poseben sklad daril, ki jih na dražbi prodajo, denar pa namenijo ustreznim skladom. Čeprav se najdejo tudi načini, da se posredujejo darila na dom (Bogataj 1994, 31).

Izročanje daril je enako pomembno kot darilo samo. Če izročamo darilo, ki so ga za nas kupili ali pripravili drugi, se moramo seznaniti z njegovo vsebino. Nikoli ne podarjamo darila s kulturnimi ali z zgodovinskim ozadjem, če tega ne poznamo ali ne razumemo. V veliko lažjem položaju smo, če je darilo izdelek našega podjetja. Darila in njegove značilnosti so nam lahko tudi dobra iztočnica za zahvalo, zdravico, zahvalni govor... Različni družabni dogodki nam narekujejo tudi drugačno ravnanje glede podarjanja daril. Na sprejeme in večje prireditve nikoli ne nosimo daril ali cvetja. Če smo dobili vabilo in smo vabljeni domov h gostitelju (poslovni odnos), je zelo lepo in priporočljivo, da darilo ali cvetje pošljemo vnaprej, s priloženo vizitko. Lahko pripišemo tudi nekaj prijaznih vrstic. Na poslovnem srečanju lahko darilo podarimo po končanih razgovorih.

Če ob koncu srečanja gosta peljemo na kosilo ali večerjo, lahko darilo izročimo po glavni jedi, torej preden nam postrežejo s sladico. V tem primeru natakarkje opozorimo, da vsem gostom pravočasno natočijo pijačo, da se lahko nazdravi. Če darilo izročamo osebno, je lahko zavito ali pa tudi ne, saj nam današnja embalaža poslovnih daril to dopušča, in če izročamo nezavito darilo, lahko pri tem povemo še nekaj prijetnih besed in s tem še bolj poudarimo osebni pristop. Darila naj bi ob prejemu praviloma odprli, vendar v poslovnem svetu vedno ni tako in v določenih primerih nam celo bonton dopušča, da daril ne odpiramo. To si lahko privoščimo v primerih, ko dobimo veliko število daril ali kadar nam tega ne dopuščata čas in prostor (Košnik 2000, 80-81).

2.6.3 Poslovno obdarovanje v mednarodnem okolju

Darila za domače in tuje poslovne partnerje se močno razlikujejo. Skupna sestavina jim je reprezentativnost. Pri darilih za domače partnerje upoštevamo tudi vzgojno oziroma izobraževalno, pri darilih za tuje partnerje pa promocijsko sestavino. Darilo, ki je domačemu partnerju nekaj posebnega, izrednega, je tujcu lahko le predmet na ravni splošne zanimivosti. Primerno je upoštevati tudi različno stopnjo razvitosti in kulturne ravni dežele, iz katere prihaja poslovni partner. Partner iz ene od vzhodnih dežel ali dežel Balkanskega polotoka bo bolj vesel recimo telefona ali električnega brivnika kot še tako vrhunske belokranjske vezenine. Poslovno ali protokolarno darilo za tujega partnerja lahko ima tudi izrazito promocijsko poslanstvo (Bogataj 1994, 87-88).

Načini za posredovanje in sprejemanje poslovnih daril, so zelo raznoliki. Nekatere države poslovna darila v celoti odklanjajo, ker jih razumejo kot podkupnino. Večina poslovna darila sprejema in podarja, vendar ne brez ponosa nad lastno ustvarjalnostjo, pa naj gre za izročilo ali sodobno ustvarjanje. Naše odnose na tem področju pogostokrat omejujejo številne stereotipne prestave (npr. o varčnih Nemcih), ki so tako značilne tudi za nas same in naš odnos do lastne kulture in načina življenja. Eden pglavitnih pogojev za pravilno razumevanje tega segmenta poslovnih daril je, da se kar najtemeljiteje seznanimo z deželo, ljudmi, njihovimi navadami, vrednotami in normami. Na področju obdarovanja izstopajo zlasti nekatere države vzhodne Evrope (Madžarska, Poljska, Češka in Slovaška), kjer je izmenjava daril med partnerji nekaj povsem običajnega. Pri Poljakih nas ne sme presenetiti, če nad našimi darili podobnega kroga ne bodo pokazali takega navdušenja, kot ga moramo mi nad njihovimi. Za nekdanje socialistične dežele (z Rusijo na čelu) velja, da pričakujejo predvsem »konkretna« darila. Oni podarjajo folkloro, od nas pričakujejo telefon, brivnik, mešalec. Pri kontaktih z deželami islama seveda ne smemo niti pomisliti na poslovna darila alkoholnega značaja, pa tudi pri posredovanju daril moramo paziti, da jih obdarjenemu ne damo z levico, ki pri njih velja za nečisto roko.

V deželah zahodne in severne Evrope s poslovnimi darili ne bomo imeli težav, če bomo le izbrali nekaj, kar je zares tipično naše, kakovostno in izjemno. V številnih razvitih deželah ne ljubijo velikih daril, predvsem ne bahavih in takih, s katerimi cenovno in količinsko pretiravamo (npr. na Danskem, Nizozemskem, delno tudi na Švedskem). Nasproti z islamskimi državami bodo na Finskem z veseljem sprejeli kakšno alkoholno pijačo (npr. prleško žganico). Angleži skladno z njihovim narodnim značajem cenijo darila, ki niso ravno cenena, a tudi ne prerazkošna. Japonci na eni strani cenijo darila, ki so odraz vrhunske kakovosti, in na drugi strani darila izjemna po svoji ideji in funkciji. Na Japonskem je navada, da se darila predajo ob slovesu. Pri Švicarjih bomo uspeli z darili, zasnovanimi v skladu z našo alpsko dediščino in s takimi, ki bodo odražala svojo popolnost, dovršenost (npr. idrijske čipke).

Tudi pri naših sosedih Avstrijcih bo podobno, s tem da je še vedno paleta žganih pijač in rdečih vin primorskega vinorodnega rajona tisto področje za oblikovanje poslovnih daril, kjer bomo najmanj zgrešili. Italijani radi povabijo tudi na dom, zato so v takih primerih primerna družinska darila, izredno pa cenijo tudi kakovostne in naravne čebelje izdelke in replike naše dediščine. Nemški poslovni partnerji, ki so že po svojih osnovnih značajskih lastnostih zelo tekmovalni, bodo tudi pri poslovnih darilih cenili izjemnosti, posebnosti in drugačnosti. V poslovnem življenju Američanov je natančno določena hierarhija. Zato je treba to upoštevati pri posredovanju daril, ki pa jih marsikje tudi odklanjajo. Vendarle pa ne bomo zgrešili, če bomo darila načrtovali s področja izročila ali če se bomo podali na

področje humorističnih ali duhovitih daril. Pri tem nam bodo v veliko pomoč npr. humoristični motivi na poslikanih panjskih končnicah, ki vsebujejo tudi širša človeška sporočila. Pri francoskih partnerjih pa naj nas ne preseneti, če se bodo ob poslovnem darilu-zlasti takem, ki gradi iz ustvarjalnosti domače obrti – obnašali nekako tako, kot da imajo pred seboj izdelek kakega eksotičnega ljudstva. Vendar vse take stvari izredno cenijo in so nadvse hvaležni prejemniki poslovnih daril (Bogataj 1994, 89-96).

2.7 Poslovni videz

O tem, kaj pomeni oblačenje za človeka, obstajajo številni modri izreki in nauki. Dejstvo pa je, da še preden spregovorimo, se predstavimo z obleko in urejenostjo, ki mnogokrat povesta več kot dobro premišljen govor. Zato postaja videz vse pomembnejši in tega se zavedajo posamezniki, pa tudi podjetja. Pri videzu ne gre le za obleko, ampak za posameznikov splošni videz, osebno higieno, skrb za zdravje. Neverbalna komunikacija, katere del sta osebna urejenost in urejenost delovnega okolja, imata ključno vlogo pri ustvarjanju prvega vtisa. Potrebno je biti urejen od glave do peta, saj s tem pokažemo odnos do sogovornika in okolja (Popovič in Zajc 2002, 77-79).

Nevtralna oblačila ne obstajajo. Vse, kar oblečemo, ima svoje sporočilo. Nekatera sporočila govorijo za nas, druga proti nam. Osnova za primerno oblačenje sta predvsem okus in mera. S svojim videzom vsakdo izraža svoj odnos do sebe, do položaja ali delovnega mesta, do različnih dogodkov in do ljudi, s katerimi komunicira posredno ali neposredno (Knežević 2005, 58-59).

Najprimernejša za oba spola so klasična oblačila. Kariero je vedno dobro začeti z bolj diskretnimi konvencionalnimi oblačili, saj je z njimi lažje doseči zaupanje sodelavcev. Ko pa si oseba ustvari določen ugled v poslovnem svetu, si lahko privošči nekoliko več drznosti in že s svojimi oblačili opozarja na svojo očitno pristnost (Kovačev 1997, 273-274).

Obleka je del osebnosti. Brez nje ni imidža. Brez imidža ni karizme. Obleka je izrazno sredstvo. Kljub doslednemu spoštovanju poslovnega bontona nam poslovna obleka dopušča številne izrazne možnosti. Pogoja sta dva: poznati moramo izrazne možnosti oblačila in vedeti moramo kaj želimo javnosti sporočiti (Mužič 2002, 70-71).

Navsezadnje je moda dandanašnji vse, kar se nosi. Pariz, Milano, New York in druge prestolnice res še naprej določajo smernice svetovne mode, velikanska tekstilna in konfekcijska industrija meče vsako sezono velikansko proizvodnjo na trg, poglavitne modne vrednote so znane, kako pa jih bomo ljudje sprejeli ali ne, pa je popolnoma prepuščeno vsakemu posamezniku. Vsa ta raznolikost v modem svetu pa nikakor ne

pomeni, da je klasični, konvencionalni modi že dokončno odzvonilo ter, da nima več veljave. Njena pravila in predpisi še naprej veljejo za večino ljudi in še dandanes je klasika brez sprememb v veljavi (Zelmanović 1990, 58-59)

2.7.1 Moška poslovna oblačila

Nasploh velja, da se poslovnež naj ne bi oblačil ekstravagantno. Poslovni svet določa pravila poslovnega oblačenja, ki veljajo na mednarodni ravni. Gre za poslovne običaje in kulturo oblačenja, ki natančno določa smernice, namenjene izgledu sodobnega poslovnega moškega. Izbira moškega poslovnega oblačila je tesno povezana z delom, ki ga določena oseba opravlja. Poslovni običaj kaže na to, da višje je poslovni moški na hierarhični lestvici, bolj sta njegov izgled in izbrana obleka tradicionalna in konzervativna. Antony Trollop pravi, da je najbolje oblečen tisti moški, čigar obleke nihče posebej ne opazi. Poslovnež se v vseh položajih trudi delovati umirjeno, tudi v oblačenju.

a) Dnevna formalna poslovna oblačila

Poslovna formalnost je tradicionalno obarvana temno modra, temno siva in črna. Gre za določilo o tribarvni izbiri poslovnega izgleda za uspešne poslovne moške. Pri tem velja, da je ravno mornarsko temno modra barva tista, ki daje najbolj avtoritativen videz.

Trobarvni klasiki pa se zadnje čase pridružuje tudi rjava barva, ki sicer ni avtoritativna, daje pa svež videz in posledično dobro počutje. Moška obleka je lahko enobarvna ali z drobnimi črtami.

Srajce so poleg kravate pravzaprav edini okrasni del moške obleke, kjer je dana možnost za svobodno igro okusa in domišljije, seveda s pogojem, da je srajca snažna in zlikana, da se barve in vzorec srajce skladata z obleko. Za kravate v poslovnem svetu je predvsem pomembni diskretnejši vzorci. Kravata naj sega do zaponke na pasu ali največ do srede zaponke.

Čevlji poslovnežev so enako pomembni kot ostali deli obleke in kažejo na raven poslovne uspešnosti. Nekateri celo pravijo, da so čevlji ogledalo človeka, zato jim poslovni moški nikakor ne smejo pozabiti posvetiti pozornosti. Čevlji naj bodo klasični, visoko loščeni in so običajno črne barve. Podplat naj bo tanek in usnjen.

Barva nogavic naj bo črna brez vzorca ali najmanj en odtenek temnejša od barve hlač. Pomembna je dolžina, saj se pri sedenju in skrčeni nogi ne sme videti koža na nogi.

Pas naj bo temen, z zaponko, ki naj ne izstopa preveč.

Zapestna ura je modni dodatek, ki naj bo klasična, z usnjenim ali kovinskim pasom. Digitalne ure ne sodijo k popolnemu izgledu. Dovoljen je tudi poročni prstan in po naši

želji pečatni prstan. Verižice in zapestnice niso dovoljene. Tudi pisalo je modni dodatek in prav je, da je pisalo poslovnega moškega, ki ga uporablja na poslovnih srečanjih skrbno izbrano.

Torbe so do nedavnega veljale izključno za sestavni del ženske garderobe. S časom pa so se poleg tradicionalnih aktovk in diplomatskih kovčkov začele uveljavljati posebne torbe za moške. Torbe so zelo priročne in praktične, povečujejo urejen videz, varujejo oblačila in omogočajo lažje iskanje kakšnega potrebnega predmeta. Vsekakor pa more bit moška torba v skladu s stilom poslovnega moškega (Zelmanović 1990, 58-71).

Vonjave izbiramo glede na tip moškega, njegovo starost, delovno mesto, položaj, celo poklic in seveda njegovo naravo. Pomembno je, da pri vseh kozmetičnih izdelkih (deodorantih, vodica po britju, kremah, emulzijah, parfumi) uporabimo isti vonj (Knežević 2005, 70-73).

b) Svečana večerna oblačila

Če na vabilu na večerjo ali sprejem v spodnjem robu piše »Black Tie« to pomeni, da bodo povabljeni moški prišli oblečeni v smokingu, in sicer: črne barve suknič s svilenimi reverji ter črne hlače brez pasu s svilenim robom po dolžini hlačnice na zunanji strani. Za črne barve smoking velja, da se ga ne smejo dotakniti sončni žarki oziroma pravilo, da se le-ta nosi na prireditvah ob večernih urah. Bela srajca z zlomljenim ovratnikom (snežno bele ali slonokoščene bele barve z običajno črnimi okroglimi gumbki, vendar ni nujno) ter skrbno izbranimi manšetnimi gumbi. Metuljček naj bo črn (če ne gre za uradni sprejem, se moški odločajo za metuljček v isti barvi in vzorcu kot je širok pas za hlače).

Vabilo z oznako »Black Tie« bomo običajno vedno prejeli, ko se bodo uradnega sprejema na visoki ravni udeležili najbolj ugledni predstavniki političnega in družbenega življenja ter člani diplomatskega kroga.

Vabilo z oznako »White Tie« pomeni, da gre za formalno srečanje na najvišji ravni. Moški ob taki priložnosti oblečejo frak, srajca snežno bele barve s snežno belim metuljčkom, ki je pritrjen z biserno iglo, zlatimi manšetnimi gumbi, črni lakasti čevlji in črne svilene nogavice.

Če je vabilo, ki je poslano s tovrstno oznako naslovljeno na osebo, ki pri svojem delu nosi uniformo, je potrebno namesto »White Tie« poslati vabilo z oznako »Full Dress«, ki narekuje paradno uniformo z odlikovanji (Europrotocol 2003).

2.7.2 Ženska poslovna oblačila

V primerjavi z moškim poslovnim oblačenjem je oblačenje za poslovne ženske manj standardizirano. Skrivna želja vsake poslovne ženske je, da bi bila oblečena lepo, elegantno in praktično, udobno. To se posreči ženski, ki uvidi, da mora pri svojem oblačenju uskladiti trenutna modna gibanja, svojo starost in zahteve, ki jih postavlja delo. Predvsem pa mora vedeti, kako naj z obleko poudari, kar je na njej lepega, in skrije, kar jo kazi. Način oblačenja narekujejo na eni strani postava, leta in posebne telesne značilnosti, na drugi pa okoliščine. Ženska, ki za vsako priložnost najde pravo mero, je odkrila svoj slog, to pa je največ, kar lahko stori, da bo zadovoljna s sabo in z vtisom, ki ga dela v družbi in na delovnem mestu.

a) Dnevna formalna poslovna oblačila

Obleke, kostimi in različne kombinacije naj bodo elegantno krojeni in narejeni iz kvalitetnejšega blaga nekričečih barv in vzorcev. Elegantna obleka je predvsem obleka, ki se ženski najbolj poda in ne zaostaja za modo. Ni treba, da je garderoba dragocena, vsekakor pa naj bo skrbno izbrana in naj se dobro nosi. Lepo je, če garderobo poživimo s kakšnim privlačnim dodatkom. Tudi ženske se morajo zavedati, da oblačenje ne poudarja samo njihovega telesnega videza, marveč izdaja tudi njihovo duševnost.

Brez dobrih čevljev tudi pri ženski garderobi ne gre. Čevlji morajo bit funkcionalni, poleg tega pa morajo poudarjati lepoto ženske noge in dopolnjevati garderobo. Obliko in material čevljev največkrat narekuje moda. Pozorni pa moramo biti tudi na vreme in na to, da so čevlji zmeraj čisti.

Torbica je lep dodatek k obleki tudi kadar se ujema s čevlji in obleko. Vsekakor naj se torbica po barvi in po vrsti materiala kar najbolj sklada z obutvijo.

Pas je lahko iz enakega materiala kot obleka ali iz usnja, imitacij usnja, kovine. Zadnje čase material pasa ni več tako pomemben, mora pa se ujemati z ostalimi kosi garderobe.

Nogavice so nujni kos ženske garderobe. Z njimi lahko poudarimo lepe noge ali skrijemo kakšno pomankljivost. Pri nogavicah z modnimi vzorci je potrebna previdnost. Barva nogavic naj se ujema s čevlji.

Šal ne spada med nepogrešljive oblačilne predmete. Navadno dopolnjuje kak drug kos garderobe.

Čez dan in na delovnem mestu navadno ne nosimo dragocenega nakita, še zlasti, če se ne sklada z dnevno obleko. Nakit naj, tako kot vsi ostali dodatki, samo dopolnjuje celoto. Čeprav je večno, se zadnje čase v modo spet vrača zlato, ki pa ga moremo tako kot ostali

nakit, uporabljati zmerno. Nakit naj bo kakovosten in ne preveč vpadljiv (Osredečki 1990, 174-179).

Ličenje obraza je pri poslovni ženski diskretno. Treba je paziti na kakovost ličil, na barve, oblike in količino. Namen ličenja je poudariti lepe dela obraza in prikriti njegove pomanjkljivosti. Seveda pa je pri ličenju potrebno paziti na ten kože, barvo lasa in oblačil.

Pri izbiranju parfumskih izdelkov upoštevajmo svoje telesne in značajske lastnosti, satrost, delovno mesto, poklic. Parfuma nikoli ne naneseemo preveč (Knežević 2005, 77-85).

b) Svečana večerna oblačila

Če na vabilu piše »Black Tie« je tip obleke za ženske veliko bolj nedoločen kot za moške. Najbolj običajna je obleka, ki prekrije kolena. V primeru svečane večerje s plesom, je primernejša dolga toaleta. Če na vabilu piše »White Tie«, to pomeni, da bomo prišli oblečeni v najbolj elegantni obleki, kar jih premoremo. Dolge rokavice lahko pričakujemo na kraljevih in diplomatskih sprejemih. Pri tem velja, da se prstani nosijo pod in zapestnice nad rokavicami. Rokavic ne snamemo tudi, ko se rokujemo, z njimi lahko plešemo in pijemo. Obvezno jih moramo sneti, ko sedemo k pogrnjeni mizi (Europrotocol 2003).

Način, kako se oblačimo, ustvari takojšen, močan vtis o tem, kdo smo. Na splošno se je bolje oblačiti konzervativno. Očitno je, da nas je težje spoznati, čim bolj konzervativna je naša obleka. Coco Chanel je nekoč rekla, da obleko opaziš, kadar je ženska slabo oblečena, kadar pa je oblečena brezhibno, opaziš žensko. Na splošno je zaželeno, da naša službena obleka ničesar ne pove o nas, razen tega, da nam naša oblačila pristajajo (McCormack 1991, 32-33).

2.7.3 Barve v poslovnem svetu

Na ljudi vplivajo tudi barve. V mednarodnem poslovanju pa moramo biti pazljivi, katere barve so v katerih kulturah priporočljive oziroma katere imajo drugačen pomen kot pri nas.

V nadaljevanju opisujemo karakteristike nekaterih barv in primernost le-teh v poslovnem svetu.

- Rdeča – čista rdeča barva je zelo žareča in lahko v določenih okoliščinah deluje vsiljivo. Za poslovne ženske sta primerni temno rdeča in bordo.
- Rožnata – uporabna je kot dodatek k temnejšim poslovnim oblačilom, saj omehča strogi poslovni izgled.
- Rumena – z njo lahko popestrimo strog poslovni kostim, vendar jo uporabljajmo le kot dodatek v svetlih in neagresivnih odtenkih.

2 Splošno o poslovnem protokolu

- Modra – temno modra projicira največ avtoritete. Oblečemo jo, če želimo delovati resno, zanesljivo in rahlo konzervativno.
- Rjava – je vedno bolj priljubljena, čeprav ni avtoritativna barva. Deluje sproščeno.
- Zelena – simbolizira zanesljivost, vzgojnost, pasivnost ter neizraznost. V poslovnem svetu so še vedno bolj uporabni temno zeleni toni kot travnati.
- Vijoličasta – primerna je za večerne priložnosti kot alternativa za črno ali temno modro.
- Siva – v poslovnem svetu je to najvarnejša možnost. Je najmanj izrazita med vsemi barvami, predstavlja pa eleganten, profesionalen, a tudi hitro pozabljen videz.
- Črna – je prototip elegantnih oblačil. V kombinaciji s svetlo barvo delujejo črna oblačila zelo avtoritativno.

3 MEDNARODNI POSLOVNI PROTOKOL

3.1 Mednarodna pravila in poslovne navade

Če želimo pridobiti naklonjenost tujega poslovnega partnerja je primerno, da ga v pogovoru prijetno presenetimo s poznavanjem nekaterih podrobnosti, ki se nanašajo na značilnosti države iz katere izhaja.

V nadaljevanju si bomo pogledali kaj je dobro vedeti o državi iz katere prihaja naš poslovni partner, oziroma kamor smo sami namenjeni:

- Koristno je poznati politično ureditev države (monarhija, republika,...). Poudariti moramo, da pogovor o politični pripadnosti ali simpatiziranju ene ali druge politične stranke ne sodi v poslovni pogovor.
- Koristno je vedeti, katero je glavno mesto in poznati nekaj večjih mest v državi iz katere prihaja naš poslovni partner.
- Seznanjeni bodimo tudi z uradnim nazivom države s katero poslujemo, na primer »Holland« se uradno imenuje »The Netherlands«.
- Dobro je vedeti ime predsednika države ali ime druge pomembne visoke politične osebnosti v državi.
- Dobro je poznati religijo in verska določila, ki veljajo v določeni državi. Na primer: vse arabske države niso tudi muslimanske.
- Poznati moramo državne in verske praznike, ki veljajo v določeni državi s katero poslujemo.
- Dobro je poznati zgodovinsko preteklost in geografijo.
- Naš poslovni partner bo prijetno presenečen nad našim poznavanjem slavni osebniosti iz njegove države.
- Dobro je vedeti kateri šport je v določeni državi najbolj priljubljen.

Predvsem pri pogostitvi je primerno če vemo kakšne religije je naš poslovni partner in seveda, kaj je značilno za prehranjevalne navade posamezne religije. V nadaljevanju navajamo nekaj najbolj razširjenih religij, ki imajo pri prehranjevanju svoje posebnosti.

Judaizem. Večina Judov v Ameriki, Izraelu ali v drugih državah ni v celoti dosledna glede pravil, ki jih določa »kosher«. Izogibajo se le rakom, svinjini in vsem proizvodom svinjskega mesa. Če smo v dvomu, vedno vprašajmo, ali so udeleženci striktno »kosher« ali jedo tudi »non-kosher«. Zaradi tega ne bo nihče užaljen.

3 Mednarodni poslovni protokol

Islam. Arabske države in države Bližnjega vzhoda, kakor tudi Turčija, Afganistan, Bangladeš, Pakistan, Zambija, Niger, Nigerija, Senegal, Somalija, Burnej, Malezija in Indonezija so muslimanske države. Muslimani sledijo Koranu, ki prepoveduje alkohol, svinjino, ptičje meso in školjke. Islam tudi ne vzpodbuja uživanja kofeina in kajenja, čeprav tega izrecno ne prepoveduje.

Hinduizem je razširjen predvsem v Indiji, Nepal, Sri Lanki, pa tudi Pakistanu, Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike. Odnos do prepovedi v prehranjevanju je odvisen od pokrajine. Tako velja, da pravi Hindujci ne jedo izdelkov živalskega (tudi ribjega) izvora, razen mleka in medu, predvsem zaradi njihove doktrine o karmi in ponovnem rojstvu. Večinoma so vegetarijanci, nekateri jedo celo jajca.

Budizem je razširjen predvsem na Japonskem, Kitajskem, Tajvanu, Tibetu, Singapurju, Laosu in Vietnamu. Velika večina budistov je vegetarijancev. Nekateri moški budisti ne pijejo alkohola, drugi spet ne bodo odklonili sakeja ali riževega vina, ki je sestavni del nacionalne kuhinje. Vedno velja, da ženske ne pijejo alkohola.

Vegetarijanci. Ne jedo mesa, perutnine, rib. Jedo pa mlečne izdelke.

Veganci. So bolj striktni kot vegetarijanci, saj ne jedo mesa, perutnine, rib, kakor tudi ne izdelkov, ki so živalskega izvora, kot so mlečni proizvodi in med.

Za vse verske skupine, ki odklanjajo alkohol moramo vedno pripraviti vodo in sadne sokove. V mednarodni areni poslovanja je potrebno spoštovati drugačnost, zato v dvomu vedno vprašajmo. Nihče zaradi tega ne bo užaljen.

V nadaljevanju podajamo značilnosti poslovnih protokolov nekaterih držav. Poudariti moramo, da so to le grobe značilnosti pravzaprav nekakšni nasveti za poslovanje v teh državah. Opis je splošen in ga ne moremo jemati kot pravilo, ker vedno lahko pride do odstopanj.

3.2 Evropske države

Na splošno gledano so Evropejci dokaj formalni glede njihovih navad in običajev. V navadi je, da se rokuje pred začetkom in ob koncu sestanka. V nekaterih vzhodno Evropskih državah je navada, da moški poljubijo ženski roko. Še posebej v romanskih državah je značilno, da se pride na večerjo približno pol ure pozneje kot je bilo dogovorjeno. Nemci, Švicarji in še nekateri drugi so pa zelo točni. Evropejci navajajo priimke pred imeni. Tujci in občasni znanci drug drugega vedno imenujejo formalno in sicer pred priimki se pojavijo besede kot so gospa, gospod, gospodična, gospodič.

Opažamo, da želijo tudi v germanskih državah, kjer ponavadi pogovor o konkretnem poslu zelo hitro steče, predhodno dodobra spoznati in kvalitetno oceniti poslovnega partnerja, preden se z njim spustijo v pogodben poslovni odnos.

Povsod po svetu, še precej na jugu in jugovzhodu Evrope, je dobro poznavanje in zaupanje osebi, s katero poslovno sodelujejo, osnova, na kateri gradijo uspešno poslovanje.

Ena tistih bolj pomembnih razlik med severno in južno poslovno Evropo je odnos do časa in prostora.

Če je sestanek v Nemčiji ali skandinavski državi napovedan za 9.45 uro, je to čas, ko se bo sestanek začel z natančnim, vnaprej objavljenim določenim dnevnim redom, ki mu bodo udeleženi sledili brez odstopanj. Pravo nasprotje bo dogovorjeni sestanek v Španiji in na Portugalskem, kjer tudi zamuda do 30 minut ni nič nenavadnega.

Ko omenjamo razliko v spoštovanju osebne prostora, je le-ta na severu vsaj en meter od sogovornika, medtem ko se na jugu zmanjša na polovico in je tako samo pol metra. V Evropi je rokovanje pri spoznavanju običajno. Mednarodni poslovni protokol določa, da pri rokovanju vedno vstanemo, ne glede na spol. Omeniti gre, da se v kontinentalni Evropi rokujemo pred začetkom sestanka in po končanem sestanku, medtem, ko se nam v Veliki Britaniji lahko zgodi, da se bodo rokovali samo pred začetkom sestanka. Če poslujemo v severni Evropi je telesni stik s poslovnim partnerjem strogo omejen samo na rokovanje. Toplina južne Evrope se kaže v tem, da bo telesnih stikov več, tako tudi dotik rame, objem in celo poljub (Explore 2000).

3.2.1 Slovenija

Slovenci imamo v navadi, da vedno nadrejeni predstavijo podrejenega. Ob predstavitvi navedemo tudi razne nazive, kot so magister, doktor, profesor... Pri rokovanju moramo biti previdni, da se roke ne križajo. Stisk ne sme biti mlahav niti pretirano močan. Poslovno vizitko si izmenjamo na začetku pogajanj oziroma poslovnega sestanka, ob predstavitvi. Slovenci imamo radi svojo zasebnost in ne želimo o njej govoriti, še posebej ne s poslovnim partnerjem. Neprimerno je kadar pridemo na sestanek ali poslovno pogajanje, da odložimo torbo ali aktovko na mizo. Dobro je vedeti, da ob fotografiranju (to navado imajo predvsem moški) ne držimo pred sabo sklenjenih rok. Roke naj bodo spuščene ravno ob telesu. Slovenski moški nosijo obleke nevtralnih barvnih tonov in vzorcev, srajce v barvah, ki se ujemajo z obleko in ustrezne kravate. Zraven spadajo še usnjeni čevlji, po možnosti na vezalke. Za ženske so primerne enodelne ali dvodelne obleke ali kostimi. Salonarji naj bodo s srednje visoko peto. Ponavadi Slovenci svojih poslovnih partnerjev ne vabimo na kosila na svoje domove. Raje izberemo primerno restavracijo in tako pogostimo gosta.

3 Mednarodni poslovni protokol

Poslovna darila, ki jih poklanjamo Slovenci, so ponavadi povezana z našo dejavnostjo ali z dejavnostjo obdarovanca. Primerna darila so avtohtone pijače, knjige, izvorno oblikovani kozarci, darila domače obrti in umetniška dela. Podarjamo lahko izdelke iz usnja, keramike, gline, stekla in čipk (Europrotocol 2003).

3.2.2 Nemčija

Pri predstavljanju in naslavljanju so pri Nemcih univerzitetni nazivi pomembni in velja jih uporabljati. Pomembno je da uporabimo predpone pred priimki in sicer, »Herr« za moške in »Frau« za ženske, za predpono pa priimek.

Sodelavcu na višjem položaju nas bo predstavil eden izmed nižjih poslovnih sodelavcev, ne marajo pa samopredstavitve. Rokovanje je pri Nemcih pomemben del pozdrava. Nemci imajo v navadi, da se rokuje ob začetku in koncu pogajanj. Na splošno bo starejša oseba ali oseba, ki ima višjo avtoriteto, ter ženska, ponudila roko prva. Izmenjava poslovnih vizitk se opravi takoj ob rokovanju. Nemci imajo zelo formalen pristop glede poslovanja. Pred dogovorom za poslovni sestanek je skoraj nujno uvodno pismo ali reference. Na sestanek nikoli ne zamujamo in nikoli ne pridemo prekmalu. Poslovneži se v Nemčiji oblačijo zelo konzervativno – temna obleka in bela srajca, klasična kravata za moške, za ženske tudi temni kostim. Nasproti od moških imajo ženske veliko večjo izbiro glede barv in kosov oblačil, ki so primerni za poslovna srečanja. Ženske si lahko oblečejo obleko, kostim s krilom ali hlačni kostim. Najpogostejše vabilo na poslovni obed je poslovno kosilo, ki se začne ob dogovorjeni uri. Glede na nemško tradicijo je glavni obed v času kosila in sicer med 11.30 in 13.30. Če nas nemški poslovni partner povabi k sebi domov, je to izjemna čast. V zahodni Evropi že nekaj časa velja, da se ob poslovnem obisku druge države naj ne bi prinašala darila. To velja tudi za Nemčijo. Seveda pa so darila dobrodošla ob posebnih priložnostih, kot so na primer obisk poslovnega partnerja na domu ali ob kakšnih drugih priložnostih (Explore 2000).

3.2.3 Italija

V Italiji je običajno, da ljudi naslavljamo po njihovih priimkih s predpono »Signor«, »Signora«, »Signorina«. Pri naslavljanju uporabljamo nazive, ki jih v Italiji pridobijo tisti z dokončano univerzitetno izobrazbo: tako »avvokato« v pravu, »ingegnere« v tehniki in »dottore« v medicini. Italijanski poslovneži se vedno rokujejo pred in po sestanku. Dolgoletni sodelavci se tudi objamejo. Italijani imajo navado stati bliže drug drugemu. Umikanje ni priporočljivo, ker bi zaznali to kot nekaj negativnega. Tudi pri Italijanih je uporaba poslovnih vizitk vsakdanja. Primerno je, da imamo svoje vizitke na hrbtni strani

prevedene v italijanski jezik. Pomembno je, da so vse pridobljene izobrazbe in nazivi ter polni naslovi razvidni na obeh straneh vizitke. Italijanski poslovneži želijo vedeti, da imajo opravka s pomembno osebnostjo. Za vsak sestanek z italijanskimi poslovnimi partnerji je priporočljivo, da naredimo pisni dogovor vnaprej. Na severu se začenja sestanek ob dogovorjeni uri, medtem ko se na jugu nad vsaj dvajsetminutno zamudo ne bo nihče razburjal. Neformalni klepet (izmenjava komplimentov) pred začetkom sestanka je daljši kot drugje.

Italijani radi poslujejo z ljudmi, ki jih poznajo, zato namenijo sorazmerno veliko časa za spoznavanje svojega poslovnega partnerja.

V Italiji se kot poslovni jezik uporablja angleščina. Primerne teme za pogovor so predvsem razpravljanja o italijanski arhitekturi, umetnosti in filmih, športu, italijanski hrani in vinu, operi in sodobnih dogodkih.

Oblačenje italijanskih poslovnežev se nekoliko razlikuje od ostalih evropskih držav, saj imajo Italijni poseben občutek za eleganten izgled, kar velja tako za moške kot za ženske. Kakovostna oblačila imajo prioriteto. Moški nosijo drage in prefinjene kravate in dobro krojene temne obleke. Moški pogosto nosijo manšetne gumbe, igle za kravate in stilsko oblikovane ure. Za ženske je priporočljivo, da se oblečejo preprosto in elegantno. Najprimernejše so temne barve, svetlejše so namenjene raznim dodatkom. Italijanke ponavadi uporabljajo veliko več ličila in nakita kot poslovne ženske drugih držav. V Italiji je posebej v poletnih mesecih moderno, če ženske ne nosijo nogavic. V Italiji so poslovne večerje pri poslovanju običajne. Na poslovno večerjo je ponavadi povabljen ožji krog pomembnejših poslovnežev. Italijani verjamejo v mešanje poslovnosti z užitki. Skoraj vedno bodo povabili poslovne partnerje v njihove restavracije ali v njihove domove. Teh povabil ne smemo odkloniti, saj bi to za Italijane pomenilo žalitev. Ko nastopi primeren trenutek za darovanje, darila ne damo preden ga sami ne prejmemo. Darila so namenjena predvsem za družabne namene, še posebej izražajo zahvalo za povabilo na večerjo na domu poslovnega partnerja. Primerna darila so alkoholne pijače in izdelki domače obrti, značilni za naše dežele. Če ste povabljeni na dom, nikdar ne prinašajte parnega števila rož, ne prinašajte krizantem, te so namenjene le žalnim slovesnostim. Vrtnice so izključno rezervirane za romantične priložnosti. Darila, katerim se je potrebno izogibati, so predvsem izdelki, ki imajo na sebi logotip podjetja, broške in robčke (to je predvsem povezano s pogrebi) (Executive planet 2003).

3.2.4 Velika Britanija

V Veliki Britaniji se vedno predstavi osebi na višjem položaju oseba iz nižjega položaja. Navada je, da naslavljamo ljudi po njihovih pridobljenih nazivih in priimkih.

3 Mednarodni poslovni protokol

Britanec se vedno rokuje v uvodu, kar potem ni potrebno pri ponovnih pogajanjih. Tudi za ženske postaja navada rokovanja v poslovnem svetu. Na poslovnem srečanju v Veliki Britaniji moremo s seboj vedno imeti zadostno zalogo poslovnih vizitk. Če je le mogoče, naj gre na poslovna pogajanja v Veliko Britanijo starejši predstavnik podjetja. Starejši ljudje si v angleški poslovni kulturi lažje pridobijo avtoriteto in spoštovanje. Sestanki se lahko odvijajo v pisarnah ali ob kosilu, ki se zgodi v Pub-u ali v restavraciji. Domov bomo le redko povabljeni. V začetku sestanka se razvije sproščen pogovor. Primerne teme za pogovor so angleška zgodovina, šport in druge zvrsti kulture, sodobni dogodki, živali in vreme. Ko poslujemo z Britanci, je potrebno biti pri razlagi natančen in izrečeno podpreti v pisni obliki.

Angleški poslovneži so na splošno zainteresirani za dolgotrajna poslovna sodelovanja kot za hitre enkratne posle. Oblačijo se konzervativneje. Zelo priljubljena so oblačila iz tvida, zaradi spremenljivih vremenskih razmer, ki vladajo v Veliki Britaniji.

Ženske nosijo kostime, hlače ali s krilom, moški pa temne obleke konzervativnega videza. Prevladujejo temnejše barve in težje tkanine.

Izogibajte se nošenju črtastih kravat. Poslovna darila izmenjujejo v času božiča. Če prejmete darilo, poskrbite za to, da boste vrnili. Uporabni pisarniški pribor, kot so kvalitetna pisala in knjige, so dobra izbira (Executive planet 2003).

3.2.5 Francija

Kadar Francozi poslujejo z ljudmi, ki jih ne poznajo dobro, jih naslavljajo z »Monsieur« ali »Madame«. Pri naslavljanju vedno uporabljajmo priimke. Rokovanje v Franciji se izvede s hitrim stresom in rahlim stiskom roke. Francozi se veliko rokujejo. Vedno se rokuje tako ob prihodu kot odhodu iz sestanka. Francozinje vedno prve ponudijo svojo roko. Večina francoskih poslovnežev govori angleško, zato ni potrebno imeti poslovnih vizitk prevedenih v francoski jezik. Če jih vseeno prevedemo v francoščino, morajo izkazovati v francoskem jeziku našo pozicijo in stopnjo izobrazbe in naj ne bodo potiskane iz obeh strani. Za poslovni sestanek se vedno vnaprej dogovorimo, ali bo sestanek potekal v angleškem ali francoskem jeziku. Poslovni razgovori, ki so dogovorjeni vnaprej, so uradni in se lahko dokaj dolgo zavlečejo, ker Francozi radi govorijo o stvareh zelo natančno. Od vas se pričakuje, da boste točni, vendar francoski poslovneži lahko tudi zamudijo. Ne pričakujte opravičila. Nikdar ne vstopajte v prostor nenajavljeni. Priporočljive teme za pogovor so razglabljanja o hrani in francoski kuhinji, umetnost, glasba in filozofija, šport, sodobni dogodki, zgodovina. Vedno moramo vedeti o čem govorimo in biti o tisti stvari dobro poučeni. Izogibajmo se temam o politični pripadnosti. Paziti moramo, da v prisotnosti francoskega poslovnega partnerja ne tleskamo s prsti, saj je

to za njih zelo vulgarno početje. Francoski poslovneži bodo oblečeni vedno formalno klasično. Poslovne ženske vedno nosijo kostim. Poslovna obleka je konzervativna, vedenje je vedno visoko protokolarno, poslovna hierarhija je stroga in vedno spoštovana. So daleč naokrog najbolj zavedni glede zunanje urejenosti med Evropejci, vedno so oblečeni zelo dobro. Nošenje modre srajce lahko na poslovnih pogajanjih daje neželen vtis. Nosite le konzervativna oblačila visoke kakovosti. Moški naj nosijo temne obleke. Ženske se naj oblačijo preprosto in elegantno. Velik poudarek je na urejenosti in okusnosti oblačil. Večerja je v francoskem poslovnem svetu resna zadeva. Vsekakor se bodo naši poslovni partnerji potrudili, da bomo doživeli prijeten obed, seveda z vrsto vin k posameznim jedem. Pred obedom nikakor ne pijte močnih alkoholnih pijač, saj Francozi verjamejo, da to omrtviči čutila za okus in tako ne pride njihova izvrstno pripravljena hrana do izraza.

Za konec nam bodo verjetno ponudili tudi vrsto francoskih sirov. Pokazati moramo navdušenje nad pripravljeno hrano in vinom. Velika čast je, če nas poslovni partner povabi na dom. Med kosilom Francozi uživajo v prijaznem pogovoru, vendar ne o osebnih zadevah in denarju. Razdajanje topline in radodarnosti med poslovnimi zadevami niso običajne v francoski poslovni kulturi. Dajanje daril je sprejemljivo, vendar se to opravi bolj diskretno.

Darila so pričakovana predvsem kot zahvala za večerjo ali kaj podobnega. Pogosto so zelo cenjene skrbno izbrane knjige in glasba. Zelo primerno darilo je lahko tudi knjižica o deželi iz katere prihajamo (Morrison 2004).

3.2.6 Španija

Ker Španci slovijo po osebnem ponosu in časti, je pomembno, da naslavljamo posameznike po vseh naslovih, ki sledijo njihovim priimkom. Španci se rokujejo na začetku in tudi koncu poslovnega pogovora oziroma pogajanj. Velikokrat pa rokovanje spremlja tudi objem, pogosteje partnerjev, ki se med seboj poznajo že nekaj časa. Med Španci so zelo zaželeni poslovne vizitke, ki so na eni strani napisane v angleškem, na drugi strani pa v španskem jeziku. Vedno izročite poslovno vizitko tako, da bo napis v španskem jeziku na zgornji strani. Na poslovnem sestanku bo prvih trideset minut namenjenih uglajenemu neformalnemu klepetu, katerega namen je predvsem sproščanje poslovnega partnerja v pripravi na resni poslovni pogovor. Primerne teme za pogovor so razprave o naši domači deželi, potovanjih, športu. Španci so lahko tudi zelo neposredni. V takem primeru na izziv odgovorimo diplomatsko in se pri tem izogibamo kakorkoli užaliti španski ponos. Eden temeljnih kamnov pri graditvi in razvoju uspešnih poslovnih stikov v Španiji je s potencialnim poslovnim partnerjem vzpostavljen stik na prijateljski ravni. Le-ta se prične s predstavitvijo s strani tretje osebe in se gradi na vrsti dolgih poslovnih srečanj,

3 Mednarodni poslovni protokol

kosil in večerij, izmenjav mnenj in predlogov, zaokroži pa se z verbalnim dogovorom o obojestranskem zaupanju. V zadnji fazi se napiše in podpiše tudi sporazum o poslovnem sodelovanju. V Španiji se poslovni moški oblačijo v temnejše obleke, za poslovne ženske pa velja, da so zelo elegantne. Primerna so kvalitetna, konzervativna oblačila mirnih barv. Najboljša izbira obleke za poslovne ženske je kostim in sicer s krilom. Oblačila morajo biti narejena seveda iz visoko kakovostnih materialov. Uspešno zaključen posel se vedno konča s poslovnim obedom. Kosilo se lahko začne ob 13.30 uri in traja do 15.00 ure. Večerja se bo začela za nas precej pozno, včasih tudi ob 22.00 ali 23.00 uri. Vabilo na dom je redko. V Španiji je navada, da se darila izročajo le ob koncu uspešnih pogajanj. Če prejmete darilo, je zaželeno da ga odprete takoj. Darila, ki jih podarjamo naj bodo visoko kakovostna in lepo zavita. Darilo ima lahko logotip če je visoko kakovostno pisalo ali lepo oblikovani pripomočki za pisalno mizo.

Primerna darila so izdelki domače obrti, ilustrirane knjige o deželi iz katere prihajamo, zgoščenke katerih vsebina je povezana z našo deželo (Executive planet 2003).

3.2.7 Rusija

Med Rusi se za naslavljanje uporabljajo priimki. Ne smemo naslavljanje vsakega kot »tovariš«. Navada je rokovanje ob začetku in koncu sestanka oziroma poslovnega razgovora. Poslovna vizitka se izmenja pred začetkom pogajanj. Ustvarjanje poslovnih dogovorov v Rusiji lahko vključuje kompleksne procedure, zato je priporočljivo da dobro planiramo v naprej. Rusi pridejo na pogajanja zelo dobro pripravljene, zato je priporočljivo pripeljati na pogajanja več ljudi, ki so specializirani za svoje področje. Za Ruse je značilen počasnejši tempo odvijanja dogodkov, še posebej pri pogajanjih. Rusi se držijo rekla: »Če potuješ en dan, si vzemi kruha za en teden.« Pri poslovanju z Rusi moramo imeti zelo veliko potrpljenja in bo vse v najlepšem redu. Spontane spremembe plana so skoraj nemogoče, od vas se pričakuje da ostanete v svojih okvirih. Ruski poslovneži imajo ponavadi prazen in dokaj nezanimiv izraz na obrazu. Nasmehi so redki, razen med ljudmi, ki so si zelo blizu. Poslovna obleka je konzervativna. Kar se tiče hrane in pijače, so Rusi ponavadi radodarni gostitelji. Večerje so ponavadi dolge in obilne. Pogoste zdravice so namenjene dobremu poslovnemu sodelovanju in medsebojnemu prijateljstvu. Poslovna darila pri Rusih ne naletijo na pretiran odziv. Poslovna darila nimajo vplivnosti na način in izid poslovnih pogajanj. So le način s katerim izkažemo spoštovanje do poslovnega partnerja (Harris in Moran 2000, 377-380).

3.2.8 Skandinavske države

Pri predstavitvi najprej navedemo priimek in nato ime. Vedno uporabljajmo uradne nazive, katerim dodamo priimek (npr. profesor Wiberg). Rokovanje je standardno pozdravljanje. Pričakujmo čvrst stisk roke ob prihodu in ob odhodu, tako ob rokovanju z moškimi kot z ženskami. Poslovne vizitke se izmenjajo ob začetku poslovnega pogovora. Ob izmenjavi je priporočljivo pogledati skandinavskemu poslovnemu partnerju v oči. To bo v njem vzbudilo občutek, da smo vredni zaupanja. Za sestanek se je potrebno vedno dogovoriti vsaj dva tedna vnaprej, točnost je nujna. Skandinavci bodo tako načeli pogovor o poslu, predvsem pa lahko pričakujemo, da bodo odlično pripravljene. Ko se pogovarjamo, je prav da gledamo sogovornika naravnost v oči. S Švedom je težko vzpostaviti pogovor. Svoje mnenje drži zase, zdi se odmaknjen, odtujen, zaprt vase, kot da analizira sebe v položaju, v katerem se je znašel. Kadar pa spregovori, je obziren, pojasnjuje svoje motive, zakaj je spregovoril. Šved ne prevzema pobude v pogovoru. Tiho se strinja in tudi ne pokaže, da se strinja. V poslovnih stikih Šved ne pozna uvoda. Strogo loči zasebnost od poslovnosti, ne navezuje takojšnjega prijateljstva, tudi zaradi poslovne koristi ne. Strašno ga moti naša nepripravljenost, naše obljubljanje, naš »jutri«, »bomo videli«, »vse je mogoče«. Strog in hladen je v ocenjevanju, korekten in neposreden v besedah, predlogih, sklepih. Poslovno vedenje do poslovnih partnerjev se v Skandinaviji giblje med formalnim in sproščenim odnosom.

Skandinavci so pošteni, zanesljivi, razumevajoči, nezaupljivi, pikolovsko natančni in pazljivi pri reagiranju in odločanju. Tako bo na primer na sestanku tišina Fincev Špance zagotovo zmedla. Pri srečanjih Švedi poudarjajo »eye contact«, usmerjenost glave in telesa k sogovorniku. Nima rad praznih poklonov, nepotrebnih dotikov rok, trepljanja, premikanja in odmikanja, približevanja in oddaljevanja telesa. Če pogledamo Skandinavce posamezno velja, da bodo Danci in Švedi bolj formalni od Fincev in Norvežanov. V prvih stikih ne dovolijo, da bi jim prišli preblizu. Glede poslovnega oblačenja se Skandinavske države med seboj tudi razlikujejo. Danci se oblačijo visoko formalno, poslovni moški pogosto nosijo tridelne obleke z dvorednim zapenjanjem, Švedi malo manj formalno, Norvežani in Finci pa so še bolj sproščeni. V Skandinavskih deželah se uspešno zaključen posel ponavadi konča s poslovnim kosilom. Pri poslovni večerji bomo sicer deležni pijače, nikoli preveč, nikakor pa toliko kot pri nas. Nikakor pa ne smemo pozabiti, da je pri Švedih nazdravljanje pravi obred. Ko gostitelj nazdravi, se dvignejo kozarci, pogleda se naravnost v oči gostitelju, nato vsem ostalim navzočim, pogled se zadrži nekaj sekund – nato naredimo kratek požirek, kozarec še zadržimo v roki, pogledamo zopet vsem naravnost v oči in šele potem odložimo kozarec na mizo. Uradno nas bo povabil na večerjo, zatem morda še v opero ali na koncert, vse bo zelo v rokavicah. Največkrat je z njim tudi njegova žena,

nevsiljiv okras, ki je dokaz stabilnosti zakona, druženja in razumevanja. Od ponedeljka do petka švedski poslovnež ne pije. Primerna poslovna darila so v teh državah izdelki domače obrti značilni za državo iz katere prihajamo (Možina in drugi 1998, 496-500).

3.3 Azijske države

3.3.1 Kitajska

Po Kitajski tradiciji Kitajci navedejo najprej priimek. Vljudna oblika naslavljanja priimkov za moške je »Xiansheng« (gospod); za ženske »Furen« (gospa) ali »Xiaojie« (gosposdična). Navadno Kitajci drug drugega naslavljaajo z izrazom »tongzhi«, kar pomeni tovariš-ica. Kitajci se pogosto naslavljaajo po njihovih vladnih in profesionalnih naslovih. Predstavitev pri Kitajcih je zelo formalna. Če smo predstavljeni skupini Kitajcev, imajo le ti navado da tudi pozdravijo z aplavzom, takrat zaploskajmo nazaj. Rokujemo se pred začetkom sestanka. Kitajci imajo navado, da se namesto rokovanja priklonijo, vendar tudi rokovanje v zadnjem času postaja popularno. Kitajski priklon se razlikuje od japonskega priklona. Kitajci se priklonijo v ramenih, Japonci pa v pasu. Poslovne vizitke si izmenjamo pred sestankom in naj bodo dvojezične, na eni strani napisane v angleškem na drugi strani v kitajskem jeziku. Za Kitajce je značilno dokaj počasen tempo poslovanja in sklepanja poslov.

Kitajci potrpežljivost vrednotijo višje kot točnost. Pogajalci, ki se pridejo pogajat na Kitajsko, si naj rezervirajo več časa za pogajanja, kot si ga normalno z drugimi državami.

Osebnosti so bistven del poslovnih pogajanj na Kitajskem. S potrpljenjem in naklonjenostjo bomo na Kitajskem vsekakor dosegli veliko več kot z razdraženostjo in preprirom. Dajanje robčka nazaj v žep je za Kitajce zelo vulgarno. Za moške je primeren nekoliko športen suknjič in kravata. Hlače in srajce z odpetim zgornjim gumbom so na splošno dovoljene. Za ženske je primerna obleka ali kostim, tako s krilom ali hlačami. Ličenost naj ne bo pretirano in prav tako naj bo nakit v mejah normalnega. Ženske naj nosijo oblačila, ki jim pokrivajo ramena, roke in noge. Nikakor ne smemo pozabiti da so družabne aktivnosti na Kitajskem, še posebej banketi in izleti z ogledi raznih znamenitosti obvezna sestavina poslovnega dneva oziroma obiska. Odklanjanje te gostoljubnosti nam bo zagotovo škodilo pri sklepanju poslov in pri samih poslovnih odnosih. Kadar smo povabljeni h kitajskemu poslovnemu partnerju na dom, vedno prinesimo darilo kot so na primer čokolade, keksi, žganje. Obdarovanje je bilo v zgodovini na Kitajskem protizakonito, vendar je sedaj na splošno sprejeto. Pripravljene bodimo, da si izmenjamo darila na prvem sestanku. V primeru, da kitajskemu poslovnemu partnerju ne damo darila, lahko to v določeni meri vpliva na slab začetek pogajanj. Izogibajmo se dragim darilom. Šele ko so vsi posli zaključeni, je primerno, da si izmenjamo nekoliko vrednejša darila.

Priporočljiva darila so viski, pisala, pisarniški pripomočki, knjige, znane slike, dekorativni elementi za dom. Darila podarjajmo z obema rokama (2Known 1999).

3.3.2 Indija

Nikdar ne smemo naslavljati Indijcev po njihovih imenih ampak vedno uporabljajmo vljudnostne nazive (Mr., Mrs., ali Miss) ali poklicne nazive (Doctor, Professor), ki jim dodamo priimek. Spoštljivo naslavljanje za moške in ženske je »Ji«, ki se uporablja kot pripona imenu. Moški se rokujejo z moškimi na začetku in na koncu pogajanj. Moški se ne dotikajo žensk. Tudi takrat ne, ko jih želijo pozdraviti. Poslovne ženske, ki prihajajo z vzhoda, lahko ponudijo roko svojemu vzhodnemu indijskemu poslovnemu partnerju, običajno pa tega ne počnejo z drugimi osebami. Po tradiciji se poslovne ženske v Indiji rokujejo s tujimi poslovnimi partnerkami. Poslovne vizitke se izmenjajo med predstavljanjem. Primerne so poslovne vizitke napisane v angleškem jeziku. Tempo življenja in poslovanja v Indiji je zelo počasen. Kadar imamo opravka z vsemi vrstami birokracije, lahko pričakujemo zamudo, na primer pri pridobitvi vizuma ali pri nakupu vozovnice. Kazanje nestrpnosti je interpretirano kot napadalno in neproduktivno. Indijci radi govorijo o politiki in z veseljem v ta pogovor povabijo tudi tujce. Vendar moramo paziti, da v pogovor ne vmešavamo religije. V Indiji je zelo nevljudno če mežikamo ženskam.

Vse kar počnemo je priporočljivo, da delamo z desno roko, ker velja leva roka za umazano. Moški se ne smejo dotikati žensk v javnosti, ker s tem kršijo žensko privatno sfero. Podplati so zaznamovani kot nekaj nečistega.

Poslovneži na višjih položajih oblačijo dokaj konzervativna oblačila, to so obleke in kravate. V zelo vročem vremenu je dovoljeno sleči suknjič. Moški se oblačijo raje bolj neformalno, ponavadi brez suknjiča. Vendar le-te nadomestijo drage srajce in kravate, ki postajajo vedno bolj popularen statusni simbol med poslovneži. Poslovne ženske nosijo konzervativne kostime in obleke. Darila se ne pričakujejo že ob prvem srečanju poslovnih partnerjev. Primerno jih je dati, ko se naši poslovni odnosi že nekoliko razvijajo. Primerna darila so kvalitetna pisala, kravate, kalkulatorji, pisarniški pribor. Darila, ki izvirajo iz ZDA, so še posebej cenjena. Darila se izročajo z obema rokama. Darilo se ponavadi ne odpira v prisotnosti tistega, ki nam ga je podaril (2Known 1999).

3.3.3 Japonska

Pri Japoncih vedno navajajmo le priimke, ki jim dodamo pripono »san«, na primer Hayashi-san. Nikdar ne naslavljajmo oseb po njihovih imenih, razen če nas za to posebej

3 Mednarodni poslovni protokol

prosijo. Rokovanje je primerno na začetku poslovnih pogajanj. Način japonskega rokovanja je nekoliko mehkejši z nekaj ali nič očesnega kontakta. Nekateri Japonci se priklonijo in rokujejo. Zavedati se moramo, da je priklanjanje med dvema Japoncema dokaj zapletena ceremonija. Tujci naj se le narahlo pripognejo, da izkažejo spoštovanje in naj se nikdar ne pripogibajo v šali. Poslovne vizitke naj bodo na eni strani v angleškem na drugi pa v japonskem jeziku. Prve predstavitve so običajno izvedene z izmenjavo poslovnih vizitk. Japonci včasih izmenjajo poslovne vizitke še preden se rokujejo oziroma poklonijo. Nikdar ne ostanite brez poslovnih vizitk, vedno jih imejte s seboj primerno količino. Prepričajte se, da vaša poslovna vizitka razločno navaja vaš položaj, saj le to določa, kdo bo vaš pogajalski partner. Izmenjava poslovnih vizitk je formalnost in mora biti izvedena s spoštovanjem. Vedno dajajte in sprejemajte vizitke z obema rokama. Vizitke se običajno izmenjajo z rahlim poklonom. Svojo vizitko predajte tako, da je stran v japonskem jeziku obrnjena navzgor in lahko prejemnik razbere vaše ime. Ko prejemate poslovno vizitko od japonskega poslovneža bodite pazljivi. Ne shranite je takoj v svoj žep, ker je to očiten znak nespoštovanja in prav tako ne pišite na vizitko, vsaj ne v pogajalčevi prisotnosti. Japonci ne pričakujejo od tujcev, da bodo poznali njihove navade in običaje. Vsekakor pa je priporočljivo pred odhodom na Japonsko poznati nekaj osnovnih pravil obnašanja v tej državi. Japonci cenijo napovedovanja. Izogibajmo se nejasnim dogovorom in improviziranju ter slabo premišljenim dejanjem in odločitvam. Večino odločitev na Japonskem sprejemajo odbori oziroma komiteji, in ne posamezniki, zato se prepričajmo, da je vsak član tega odbora udeležen v poslovanju in posvetovanju. Izogibajmo se obiskovanju Japonske v času novega leta, ker je to za Japonce najpomembnejši čas družinskega dopusta. Za moška poslovna oblačila na Japonskem so najprimernejše obleke temnejše barve z barvno usklajenimi kravatami.

Za ženske so najprimernejše konzervativno oblikovane obleke ali kostimi. Neprimerno je nošenje nakita, ki binglja, kratkih oblek ali močne naličenosti. Pogosto dajanje daril na Japonskem je nuja. Najbolj primerna darila so zelo kvalitetna tuja in Japonska hrana, še posebej visoko kakovosten škotski viski. Potek predaje poslovnih daril ima večji pomen kot vrednost darila samega. Bodimo pripravljeni na izmenjavo poslovnih daril z našimi poslovnimi partnerji prvič, ko se srečamo. Neobdarovanje ima lahko za posledico slab začetek poslovnega sodelovanja (2Known 1999).

3.4 Ameriške države

3.4.1 Združene države Amerike

Pri Američanih je uporaba imena bolj razširjena kot uporaba priimka. Že v prvih minutah poznanstva nam bodo Američani predlagali, da jih kličemo po imenu, brez raznih naslovov, tudi akademskih. Ob strogo protokolarnih uradnih priložnosti pa je upoštevanje vseh zahtevanih in predvidenih pravil protokola čutiti na vsakem koraku. V navadi je, da se rokujejo pred in po sestanku. Poslovne vizitke si izmenjamo ob začetku pogajanj. Njihova poslovna vizitka je dokaj neformalna. Na splošno so Američani prijazni, odprti in sproščeni. Glavno sporočilo je v izrečenih besedah in ni podkrepljeno z neverbalno komunikacijo, s kretnjami, očesnim kontaktom in tišino. Američani so spontani, radovedni, toda nevsiljivi, govorijo, sprašujejo, so živahni, ves čas v gibanju. Nikakor ne prenesejo molka, ali ga nimajo radi, ali ga ne razumejo, ali pa ga razumejo narobe. Ni presenetljivo, in tudi oni ne štejejo za nevljudno, če nam postavljajo celo zelo zasebna vprašanja. Seveda pa je tako kot njim tudi nam na voljo izbira po lastni želji ali bomo odgovorili na vprašanja, ki so za nas morda celo neprijetna. Ne bodo nam zamerili, če jim bomo odgovorili, da pač nimamo navade ali da ne želimo govoriti o tem – smo pač drugače navajeni ali vzgojeni. Sicer pa njihova vprašanja zadevajo vsa mogoča področja, saj nas tako želijo čimprej spoznati. Za ZDA je značilno, da zaposleni v javnih sektorjih, pisarniški delavci in ljudje na podobnih položajih ob petkih lahko hodijo v službo oblečeni v neformalna oblačila. Poslovna kosila so običajna, poslovni zajtrki v zadnjem času naraščajo, večeri pa se običajno razumejo za neprimerne za razpravljanje o poslih. Severni Američani rade volje povabijo poslovne partnerje na družabne večere in priložnostne zabave na svoj dom. Majhno darilo kot so rože, čokolada ali majhni spominek iz obiskovalčeve države so zelo dobrodošli. Skoraj običajno je povabiti gosta na potovanje ob vikendih.

V ZDA splošno gledano obdarovanje poslovnega partnerja za poslovne namene nima velike vloge pri poslovanju. Poslovna darila nimajo velike vrednosti v očeh Ameriškega kolega (Harris in Moran 2000, 377-380).

3.4.2 Brazilija

Na sestankih je obvezno pozdravljanje. Pozdravimo in počakamo na odgovor. Naslovi »Senor« ali »Senora« so primerni, in na začetnih pogovorih se običajno uporabljajo priimki. Pozdravljanje je lahko zelo strastno, s podaljšanim rokovanjem navadno pri prvem srečanju, ki se lahko razvije v objem, ko je vzpostavljeno prijateljstvo. Ženske pogosto druga drugo izmenično poljubijo na lica: dvakrat če so poročene in trikrat če so samske. Tretji poljub pomeni »želim ti srečo pri iskanju partnerja«. Poslovne vizitke se izmenjajo

3 Mednarodni poslovni protokol

ob začetku poslovnega pogovora. V Braziliji je uradni jezik portugalščina. Brazilci se nimajo za Špance in nam zamerijo če z njimi govorimo v španščini. Izobraženi Brazilci pogosto tudi govorijo špansko, vendar je olikano in bolj primerno, da povprašamo po uporabi španščine, kot pa da pride do zapletov. Pomanjkanje točnosti je dejstvo življenja v Braziliji. Navaditi se je potrebno na čakanje brazilskih poslovnih partnerjev. Za sestanke se je primerno dogovoriti najmanj dva tedna vnaprej. Poslovnik se pri njih ponavadi začne 8.30 uri in traja do 17.30 ure. Vendar ključne osebe v poslovanju ponavadi prihajajo na delo pozneje in tudi pozneje odhajajo domov. Brazilci imajo pri pogovoru zelo majhno medsebojno razdaljo. Nikar se ne umikajte. Običaji so pomembni, celo na nek način ceremoniali v Južni Ameriki. Ženske si naj zapomnijo, da vera v enakopravnost spolov uživa v teh deželah manjšo veljavo kot v Severni Ameriki ali Evropi. Brazilska zastava je največ v zeleni in rumeni barvi, zato se izogibajte oblačil v tej kombinaciji. Konzervativni videz za ženske je v poslovnem svetu zelo pomemben. Le mladi ljudje nosijo jeans. Poslovna obleka je formalna, to zajema obleko in kravato za moške. Južnoameričani dajo velik poudarek na njihova oblačila in imajo enaka pričakovanja do drugih. Ne pričakujmo pogovora o poslih med kosilom. Počakajmo, da postrežejo kavo, in takrat se lahko začnemo pogovarjati o poslih. Če smo povabljeni na zabavo, bo ta verjetneje v kakšnem privatnem klubu kot pa pri njih doma. Pridimo najmanj petnajst minut pozneje. Večerje v Braziliji so od 19.00 do 22.00 ure. Zabave z večerjo se pogosto lahko zavlečejo tudi do druge ure zjutraj. Zavračanje hrane ali pijače lahko povzročijo užaljenost, razen če smo bolni ali trpimo za kakšno alergijo. Izogibajmo se vsemu kar je v črni ali škrlatni barvi, saj sta to barvi obžalovanja. Tako naj bo tudi s poslovnimi darili. Izogibajmo se darilom kot so razni noži, ki simbolizirajo razrezovanje odnosa, ali robčkov, ki pomenijo žalost in žalovanje. Primerna darila, ki jih lahko nesemo v privatne domove, so rože za gostiteljico in čokolada za gostitelja (Getcustoms 2003).

3.5 Afriške države

3.5.1 Države severne Afrike

V velikih mestih so navade in obnašanja poslovnih ljudi zasnovana na evropskih tradicijah. Predstavitelj poteka po hierarhiji in sicer se najprej predstavi osebo na višjem položaju, ponavadi je to starejša oseba, osebi na nižjem položaju. Osebo predstavimo s celim imenom. V afriških državah je veliko držav muslimanskih in v teh državah se veliko muslimanov med seboj namesto rokovanja poljublja. Vendar je prav tako v navadi, da se muslimani z ljudmi, ki niso te vere rokujejo. Poslovna vizitka se izmenja na začetku pogajanj. Postopek pogajanj oziroma pogovora naj ne bi bil preveč formalen, ampak je priporočljivo vnaprej potrditi pisne dogovore. Poslovneži iz tega območja si vzamejo čas za pogajanja. Nima rad izročitve sporazumov v pisni obliki in raje ima celo manj klavzul v pogodbah kot je to predvideno oziroma določeno s pravnimi pravili. Ne zakriva svojih čustev; uporablja vzklike, kretnje, izkazuje gorečnost, komplimente in kritike. Rad razvija osebne kontakte, še posebej z ljudmi, ki so odločilni pri sprejemanju odločitev. Zelo bo prijetno presenečen če bomo v pogovoru na njegove besede »Salaam Aleykom« (naj bo mir z vami), odgovorili »Wa Wleykom el Salaam« (naj bo mir prav tako z vami) in na »Ishallah« (božja volja), odgovorili »Ishallah«. Veliko sprašuje, da lahko sogovornika ovrednoti in na svoja vprašanja pričakuje podrobne odgovore. Vendar bodo njegovi odgovori na naša vprašanja veliko krajši oziroma zelo jedrnati. Za poslovne sestanke so Afričani oblečeni v lahkotna poslovna oblačila. Če je pogajalka ženska, je najbolj primerno, da je oblečena zelo konzervativno. V arabskem svetu so se ženske kot poslovne ženske začele uveljavljati v zadnjem obdobju. Afričan je zelo gostoljuben in bo z veseljem kosil skupaj z nami. Afriški muslimani zelo radi vabijo svoje poslovne partnerje na dom, kjer jih z veseljem pogostijo s kosilom. Ob prihodu gosta ponavadi najprej ponudijo oreščke, kar je znak gostoljubja. Hrana je sveta, zato nikdar ne smemo jesti hrane z levo roko. Kadar obedujemo skupaj z muslimanom moramo biti previdni, saj muslimani sledijo Koranu, ki prepoveduje alkohol, svinjino, ptičje meso in školjke. Islam tudi ne spodbuja uživanja kofeina in kajenja, čeprav ju izrecno ne prepoveduje. Primerno poslovno darilo so izdelki domače obrti. Izogibajmo se darovanja kakršnih koli alkoholnih pijač (Sogimex 2000).

3.5.2 Države južne Afrike

V večjih mestih so poslovne navade povzete po evropskih navadah. Osebo predstavimo s celim imenom. V teh državah so pomembne družinske vezi in zato so velikega spoštovanja deležni starejši ljudje. Muslimanski Afričani se med seboj poljubljajo, vendar se ponavadi rokujejo z nemuslimani. Pri rokovanju imajo majhno medsebojno razdaljo.

Nekako želijo čutiti bližino svojega poslovnega partnerja. Nikdar ne povečujmo te razdalje z izogibanjem, ker bodo to potezo razumeli kot odklanjanje njihovega gostoljubja in pripravljenosti za začetek dobrega poslovnega sodelovanja. Poslovne vizitke se izmenjajo pred pogajanjem ali med uvodnim pogovorom. V teh državah nimajo tako stroge formalnosti, vse je nekoliko bolj sproščeno. Države Južne Afrike so del kulture, kjer imajo govorna sporočila prednost pred pisnimi. Južnoafričan je zelo dober pogajalec in zanj šteje vsaka beseda. Pogajanja so družbeni proces, cilj le-teh pa je drug drugega spoznati. Pogajalec s tega območja želi vedeti kdo s kom posluje in oblikovati trajno poslovno sodelovanje. Afriški poslovnež išče dolgoročno in stabilno partnerstvo, ne le komercialno kratkoročni dogovor. Pripraviti se moramo na počasnost in neskončnost sestankov. Ko govori ne mara, da se ga prekinja. Rad ima, da je v središču pozornosti ter da ga vsi z velikim zanimanjem poslušajo. Rad preide iz poslovnih navez na bolj osebna prijateljstva. Zelo je občutljiv, kar se tiče družinskih zadev. Poslovni odnos sprejema najprej kot medčloveški odnos in šele nato kot poslovno transakcijo, materializem mu ni tako pomemben. Išče fizični kontakt, zato nikar ne stopajte nazaj kadar se vam približuje. Ne mara prerekanja in konfliktov, je sproščen in vljuden in zelo dober poslušalec ter zelo ponosen na svojo deželo. Obožuje otroke in starejše. Glede poslovnih oblačil v teh državah ni tako stroge usmeritve kot v evropskih, ameriških ali azijskih državah. Za poslovna srečanja nosijo poslovneži tako lokalna oblačila kot tudi zahodna. Prav tako kot severni Afričani so tudi južnoafričani zelo gostoljubni. Poslovne partnerje radi povabijo na svoje domove. Kot smo že navedli pri severnih Afričanih, je potrebno tudi tukaj paziti, če poslujemo z muslimanom. Paziti moramo predvsem kakšno hrano in pijačo si naročimo. Obvezno se moramo odpovedati svinjini. Primerno poslovno darilo so izdelki domače obrti značilni za državo iz katere prihajamo. Izogibajmo se podarjanju alkoholnih pijač, čeprav so vrhunske kvalitete (Sogimex 2000).

4 SKLEP

Živimo v času, ko v konkurenci dobrih dosegajo zmago najboljši z minimalnimi razlikami. Zato je toliko bolj pomembno, da upoštevamo vsako, morda na prvi pogled tudi nepomembno sestavino uspeha. Med takšne še vedno veliko ljudi uvršča kulturo poslovnih partnerjev, skupnosti, nenazadnje tudi držav ter lastno obnašanje. Še vedno se ne zavedamo, da prvi vtis sogovornika ostane trajen in, da ga je težko spremeniti, ter da lahko z nepoznavanjem njegove narave poskrbimo, da je posel zaključen še preden začnemo pogajanja.

Razvoj informacijskih tehnologij je doprinesel možnost hitrega prenosa informacij in s tem povečal stopnjo mednarodnega sodelovanja tako v Evropi kot zunaj njenih meja. S tem so se uskladili standardi na vseh ravneh. V takšnih okoliščinah pridobivajo na pomenu veščine poslovnega komuniciranja. Tako poteka sodobno poslovanje v skladu s sodobnimi standardi in postavljenimi pravili, ki so sestavni del mednarodnega protokola. V moderni dobi je potrebno poslovati na način, ki ga pričakujejo poslovni partnerji povsod po svetu.

Z globalizacijo je svet vsekakor postal manjši in geografske razdalje manj pomembne. Tako prihajamo v stik z ljudmi, ki so drugačni zaradi prostora iz katerega prihajajo. To pa prinaša poslovnemu svetu nove izzive. V takšnem svetu so najuspešnejši tisti, ki verjamejo, da spoštovanje kulturne drugačnosti omogoča poslovni uspeh in uspešno poslovanje. Zaradi zavedanja teh dejstev je v zadnjih letih zanimanje za pridobitev znanj iz tega segmenta v porastu.

Spoštovanje poslovnega protokola je v današnjem času že nujno potrebno. Domače gospodarstvo se iz dneva v dan bolj odpira in če želimo uspešno poslovati s tujimi poslovnimi partnerji, je zelo pomemben prvi korak. Najprej je poslovnega partnerja potrebno spoznati. Najlažji način, kako spoznati poslovnega partnerja je, da spoznamo njegovo kulturo in navade. Nikakor ni vseeno iz katere države izhaja človek oziroma podjetje, s katerim poslujemo, zato je nujno poznati in se prilagoditi njegovemu načinu življenja. Ker je sodelovanje izven meja svoje države skorajda že potrebno, so znanja iz mednarodnega poslovnega protokola zelo pomembna.

Poslovni protokol niso pravila lepega obnašanja, temveč so določila o oblikah komuniciranja, ki veljajo v poslovnem okolju. Poslovni protokol sestavljajo obvezujoča pravila v mednarodnem poslovanju podjetij in ustanov. Zelo pomembno je poznavanje kulture in poslovnih navad, ki bistveno vplivajo na uspešno poslovanje. Le tako bomo oblikovali iskrene in trdne poslovne vezi, ki bodo povečevale našo učinkovitost in postali bomo uspešni, zadovoljni poslovni ljudje.

4 Sklep

Za ustrezno uporabo znanj iz mednarodnega poslovnega protokola pa je potrebno poznati vse sestavine le tega. Pomembna sestavina poslovnega protokola je komunikacija. Komunikacija je lahko verbalna ali neverbalna. Pomembnejšo vlogo pri komunikaciji ima verbalno komuniciranje, to pa ne pomeni, da lahko neverbalno zanemarimo. Vsak naš izraz, kretnja, drža, nekaj sporočajo. Ne zavedno lahko naredimo kaj takšnega, kar nam otežuje pogajanja. Druge sestavine mednarodnega poslovnega protokola so še poslovna darila, obed, oblačila, načini predstavljanja in načini seznanjanja.

S poslovnimi darili poglobljamo poslovne odnose. Pri sprejemanju poslovnih daril naletimo na različne odzive. Na odzive pa vpliva veliko dejavnikov. Tako je za neprijeten položaj obdarovanca lahko kriva prepoved sprejemanja daril ali predragoceno darilo ali pa darilo meji že na podkupovanje. Potrebno je izbirati primerna darila, saj se z darilom predstavimo kot poslovni partner in kot osebnost.

Izražanje lastne osebnosti je v življenju zelo pomembno. Izražamo jo z obleko in dodatki. Dejstvo, da je zunanji videz nepogrešljiv, je znano že zelo dolgo. To velja za privatno kot tudi poslovno življenje. Poslovni videz se uvršča med neverbalne oblike sporazumevanja in nam kot ostale sestavine poslovnega protokola pripomore k uspešnejšemu poslovanju in nastopanju.

Osebni poslovni stiki pomenijo najzahtevnejši preizkus jezikovnega znanja, poznavanja pravil poslovnega protokola in poslovnih navad.

V zadnjem času se podjetja in posamezniki zavedajo pomembnosti znanja iz poslovnega protokola. Zvedajo se, da brez poznavanja kultur in navad ljudi iz tujih okolij, pogajanja verjetno ne bodo uspešna. Do sedaj se namreč velika večina poslovnežev tega ni zavedalo. S tem, ko dobro spoznamo kulturo poslovneža, v veliko primerih vemo, kako lahko pridobimo njegovo zaupanje in kako napravimo nanj dober vtis.

Ljudje, ki poznajo osnove poslovnega protokola lahko na pogajanjih iztržijo več kot tisti, ki jih ne poznajo. Takšni ljudje ne vedo na kakšen način lahko tujemu poslovnemu partnerju pokažejo naklonjenost in kako mu lahko ugodijo. Med takšne ljudi, ki ne poznajo osnov poslovnega protokola, še vedno spada kar nekaj slovenskih politikov. Ti isti predstavljajo Slovenijo kot državo in delujejo na mednarodni ravni. Odkar sem se odločila za temo moje diplomske naloge, sem postala pozorna na pomembne in vplivne ljudi na raznih intervjujih, javnih nastopih in drugih srečanjih. Ugotovila sem, da nekateri od omenjenih, tako s področja gospodarstva kot tudi politike, še vedno ne namenja pozornosti poslovnemu protokolu in se ne zaveda, da lahko s poznavanjem le-tega doseže boljše rezultate, pa naj gre za posel manjšega podjetja ali za velik korak Slovenije kot države.

Literatura

- Bercko, Zvezdana. 2004. *Biti ženska v poslovnem svetu*. 7D 53(6), 6-8.
- Bobek Vito, Milan Zver in Tjaša Živko. 2005. *Ekonomija in kultura*. Koper: Fakulteta za management.
- Bobek Vito, Vida Sruk, Milan Zver in Tjaša Živko. 2003. *Ekonomija, kultura in uspešnost. Ekonomska kultura in uspešnost držav*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za ekonomske odnose s tujino.
- Bobek Vito, Vida Sruk, Sonja Treven, Milan Zver in Tjaša Živko. 2002. *Kulturne orientacije Slovencev v kontekstu evropske kulture*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za ekonomske odnose s tujino.
- Bogataj, Janez. 1994. *Kultura poslovnih, promocijskih in protokolarnih daril*. Ljubljana: Ethno.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Harris, Philip R. in Robert t. Moran. 2000. *Managing cultural differences*. Huston, Texas: Gulf Publishing Company (peta izdaja).
- Harrison, Andrew L., Ertugrul Dalkiran in Ena Elsey. 2000. *International Business. Global Competition from a European Perspective*. New York: Oxford University Press Inc.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Incze, Georg. 1999. *100 vprašanj in odgovorov o dobrem obnašanju*. Radovljica: Skriptorij KA.
- Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kneževič, Ana Nuša. *Se znamo obnašati?* Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Košnik, Bojana. 2000. *Poslovno obdarovanje*. *Podjetnik* 9(9), 80-83.
- Kovačev, Asja Nina. 1997. *Govorica barv*. Ljubljana: Prešernova družba.
- McCormack, Mark H. 1991. *Česar vas na hardvarski poslovni šoli ne naučijo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihaljčič, Zlatko. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina Stane, Tavčar Mitja in Kneževič Ana Nuša. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja: poslovni bonton*. Lesce: Oziris.
- Popovič Marija in Zajc Mimi. 2002. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Trojnar, Franjo. 1999. *Vizija uspeha*. Maribor: Trojnar Consulting.
- Young, Lailan. 1996. *Govorica obraza*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

Zelmanović, Đorđe. 1990. *Ilustrirani bonton & protokol*. Ljubljana: Založba obzorja.

Viri

- Bufon, Milan. 2000. *Političnogeografske podlage čezmejne komunikacije na območju tromeje med Slovenijo, Italijo in Avstrijo*. [online]. Dostopno na: <http://www.zrc-sazu.si/zgds/pdf/gv72-2-bufon.pdf> [20.05 2006].
- Etiquette International. 2003. *Manners mom never taught you. Etiquete*. [online]. [2003]. Dostopno na: <http://www.etiquetteinternational.com/Articles/MannersMomNeverTaughtYou.aspx> . [10.08.2006].
- Europrotocol. 2003. *Zapiski iz seminarja o poslovnem protokolu*.
- Executive planet. 2003. Cultural differences. Negotiating across cultures. [online]. [2003]. Dostopno na: <http://www.executiveplanet.com>. [12.06.2003].
- Explore. 2000. *International business protocol. Protocol*. [online]. [Avgust, 2000]. Dostopno na: <http://www.explore.sk/Protocol/Protocol.html#Africa>. [10.06.2006].
- Getcustoms. 2003. *Kiss, bow or shake hands. Getting through customs*. [online]. [2003]. Dostopno na: <http://www.getcustoms.com/>. [12.02.2006].
- M. Bosrock, Ronald M. 2001. *Medtem ko usihajo politične meje, se ponovno porajajo kulturne razlike*. [online]. Dostopno na: <http://absoluteone.ljudmila.org/bosrock.php> [16.05. 2006].
- Morrison, Terri. 2004. *How to do business* [online]. Dostopno na: http://www.getcustoms.com/articles/oag_6.html [19.02.2006].
- Sabath, Ann Marie. 1999. *Business Etiquette* [online]. Dostopno na: <http://www.career.ucsb.edu/students/careermanual/interviewskills/busetiquette.html> [19.02.2003].
- Sogimex. 2000. *Business Protocol: How to do Business between Canada and Africa. Business protocol* [online]. [November, 2002]. Dostopno na : http://www.sogimex.com/Html_sogimex/ProduitsServices/proto_affaire-eng.html. [23.02.2006].
- 2Know. 1999. *Doing business in Asia. Business in Asia* [online]. [September 9, 2003]. Dostopno na: <http://www.2know.com/articles/asia.html>. [24.5.2006].

