

2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SANDRA VILER

SANDRA VILER

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

MEDKULTURNE
RAZSEŽNOSTI POGAJANJ

Sandra Viler

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

Naloga obravnava dva pomembna pojma, to sta pogajanje in kultura. Tako en kot drugi pojem imata velik pomen v poslovnem svetu. V prvem delu je obravnavano pogajanje, kjer so navedeni procesi, ki pripomorejo k uspešnosti pogajanj. Drugi del pa vsebuje kulturo v mednarodnem poslovanju. Zaključki naloge obravnavajo poslovanje med Slovenijo in Italijo, kjer so zapisane ovire, a tudi raznovrstni napotki in priporočila za njuno uspešno poslovanje. Po mnenju intervjuvancev je za dolgotrajno sodelovanje najpomembnejše vzpostaviti dobre medsebojne odnose. Rezultati raziskave kažejo na to, da ima vsaka država svoje značilnosti, pri katerih se morata druga drugi prilagajati.

Ključne besede: pogajanje, poslovni bonton, kultura, medkulturne razlike, Slovenija, Italija, medsebojni odnosi, napotki in priporočila.

SUMMARY

This research project deals with two important concepts: negotiation and culture. The first and second both have a great importance in the business world. The first section deals with negotiations, where the processes that contribute to the success of negotiations are determined. The second part includes culture in international business. The conclusions discuss the businesses between Slovenia and Italy, where various obstacles are listed but also guidance and recommendations for their successful performance. According to interviewees, to achieve long-term cooperation it is most important to establish good mutual relations. The results indicate that each country has its own characteristics, in which they have to adapt to each other.

Key Words: negotiation, business etiquette, culture, cultural differences, Slovenia, Italy, interpersonal relations, directions and recommendations.

UDK: 005.8:005.574(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Pogajanje	4
2.1	Priprave na pogajanja	4
2.1.1	Definicija pogajanja	4
2.1.2	Določitev ciljev in strategije	4
2.1.3	Izbira pogajalcev in lokacije	6
2.2	Vodenje pogajanja	7
2.2.1	Začetek pogajanj	7
2.2.2	Pogajalske taktike	8
2.2.3	Proces sporazuma	9
2.3	Zaključek pogajanja	10
2.4	Pogajalski bonton	10
3	Kultura	12
3.1	Opredelitev kulture	12
3.1.1	Hofstedejeva opredelitev kulture	12
3.1.2	Sestavine kulture	13
3.2	Pomen kulture v mednarodnem poslovanju	14
3.3	Vpliv kulturnih razlik na pogajanje v medkulturnem kontekstu	15
4	Pogajanje med različnima kulturama	19
4.1	Pogajanje v Sloveniji	19
4.2	Pogajanje v Italiji	20
4.3	Predstavitev raziskave o pogajanjih med različnima kulturama	21
4.4	Ovire pri pogajanjih med Slovenijo in Italijo	23
4.5	Napotki in priporočila	24
5	Sklep	26
	Literatura	27
	Priloge	29

PONAZORILA

Preglednica 1: Vrstni red kulturoloških vrednot v ZDA, na Japonskem in v arabskih državah	14
---	----

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Pogajanje je večšina, ki jo uporablja vsak človek od rojstva do smrti. Pogajamo se vsepovsod: doma, v šoli, v službi, s prijatelji itd., torej v zasebnem in javnem življenju. Poznamo tako formalno kot neformalno pogajanje. S formalnim pogajanjem se ukvarjajo poslovneži, z neformalnim pa vsak, ki se z določeno stvarjo ne strinja. Kavčič (1992, 11) ugotavlja: »Brez konflikta torej tudi ni pogajanja,« kar pomeni, da za pogajanje potrebujemo določen nesporazum, ki ga je treba rešiti. Vsak posameznik se različno pogaja, nekateri so boljši in drugi slabši pogajalci. Do neke mere pa se lahko pogajanj tudi naučimo. Različne izkušnje, branje literature, spremljanje pogajalskih srečanj ipd. nam pomagajo pri izboljšanju naše pogajalske taktike.

Pogajanje lahko definiramo na različne načine. Možina idr. (2004, 276) pogajanje opredeljujejo kot: »Večsmeren proces komuniciranja, v katerem več udeležencev – posameznikov, skupin, organizacij – vpliva drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev.« Kavčič (1996, 10) navaja: »Pogajanja na splošno lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev.« Vsak avtor ima svojo definicijo pogajanja, vendar imajo le-te skupno točko, ta pa je najti skupno rešitev strank.

V nalogi se bom posvetila pogajanju med različnima kulturama. Pogajanje z drugimi kulturami za dober rezultat zahteva veliko znanja in spretnosti. Eden izmed pomembnejših vidikov je seveda raba tujega jezika, saj imajo v različnih kulturah različni znaki in besede tudi različne pomene. »Pogajalec, ki sodeluje pri medkulturnih pogajanjih, si mora najprej prizadevati, da spozna še druge udeležence. Če ti pripadajo drugi kulturi, je pomembno, da se seznanimo z vrednotami, normami, pričakovanji in drugimi oblikami vedenja, ki so značilne za to kulturo.« (Treven 2001, 230) Iz navedenega lahko razumemo, da nam poznavanje nasprotne pogajalske strani omogoča doseganje učinkovitega pogajanja in uspešnih rezultatov. Torej je za uspešno medkulturno pogajanje bistveno globlje poznavanje kulture našega pogajalskega partnerja. Tako tudi Osredečki (1994, 150–151) pravi, da so za dobrega pogajalca v mednarodnih stikih pomembna tri določila, ta pa so »verbalno in neverbalno komuniciranje, strpnost in smisel za čas.« Če se medkulturni pogajalci ne pripravijo na pogajanja, morda ne bo prišlo do sklepanja poslov in do ugodne rešitve, kar bi v nasprotnem primeru najverjetneje dosegli. Za uspešen zaključek pogajanja je potrebno veliko dela, porabljenih ur, vloženega truda, da sta na koncu obe strani zadovoljni. Heller in Hindle (2001, 572) navajata: »Pozanimajmo se o posameznikih, ki bodo vodili pogajanja, ter o njihovih dosedanjih pogajalskih uspehih.«

V nalogi bom najprej opisala slovensko poslovno kulturo, ker se mi zdi smiselno, da je vsak poslovnež najprej poučen o svoji kulturi in šele nato naj se pouči o tujih kulturah. Druga kultura, ki pa jo bom predstavila, je italijanska poslovna kultura, saj ima primorski del Slovenije veliko stikov z Italijo, zato sem se zanjo tudi odločila. Opisala bom slovenske in italijanske poslovneže z vidika poslovnega komuniciranja in ugotovila, katere so razlike in podobnosti pri pogajanjih glede na to, da gre za sosednji državi. Za italijanske poslovneže je na primer značilno, da sprejemajo pogajanje kot igro in radi barantajo, niso točni ter uporabljajo govorico telesa. Hitro navežejo stik, zato je za nasprotnega pogajalca pomembno, da pri pomembnejših poslih preide z vikanja na tikanje, kar je za slovenske poslovneže nekoliko težje, ker s težavo zaupajo. Za slovenske poslovneže pa je značilno, da niso znani kot dobri pogajalci ter da jim manjka pogajalski pogum. Tako kot Italijani bodo tudi Slovenci razumeli dotikanje čela s kazalcem kot žalitev (Osredečki 1994, 154), kar je le eden od mnogih primerov slovenske in italijanske poslovne kulture, ki jih bom navedla v svoji nalogi.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je predstaviti razlike v pogajalskih praksah slovenskih in italijanskih poslovnežev. Raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, je, ali kulturne razlike pogojujejo različne načine pogajanj pri poslovanju med Slovenci in Italijani.

Cilji:

- definirati pojem pogajanje in pomen pogajalskih veščin v poslovnem svetu;
- opredeliti pojem kulture v kontekstu mednarodnega poslovanja;
- prikazati pomen poznavanja kulture/kultur v kontekstu mednarodnih poslovnih pogajanj;
- s pomočjo sekundarne literature predstaviti pogajalske značilnosti slovenskih in italijanskih poslovnežev;
- s pomočjo intervjujev in zbranih primarnih podatkov ugotoviti razlike v pogajalskih strategijah med slovenskimi in italijanskimi poslovneži ter identificirati morebitne kulturne ovire, ki se pojavljajo v pogajalskih praksah;
- oblikovati priporočila za uspešno in učinkovito poslovanje med italijanskimi in slovenskimi poslovneži.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Metode, ki jih bom uporabljala, so naslednje:

- deskriptivno metodo bom uporabila za opisovanje posameznih ključnih pojmov, kot so pogajanje, kultura itd.;
- s pomočjo komparativne metode bom primerjala različni kulturi in identificirala podobnosti in razlike med njima;

- z metodo kompilacije bom povzela ugotovitve iz sekundarnih virov in oblikovala teoretična izhodišča naloge.

V empiričnem delu bom primarne podatke zbrala s pomočjo polstrukturiranih intervjujev. Opravila bom 3 intervjuje s slovenskimi poslovnimi, ki imajo pogajalske izkušnje z italijanskimi poslovnimi. Tako bom pridobila podatke o poteku pogajanj s partnerji, strankami ali z dobavitelji, ki prihajajo iz dveh kultur. Z intervjujem bom pridobila subjektivne informacije, ki jih bom lahko uporabila v nalogi. V svojem delu bom uporabljala tako domačo kot tudi tujo literaturo in vire, ki so dostopni na spletu.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavljam:

- da postaja medkulturna razsežnost pogajanj vedno pomembnejša v času globaliziranega gospodarstva;
- da priprave na pogajanja preprečijo možne nesporazume, ki so posledica kulturnih razlik;
- da italijanski poslovnimi hitreje navežejo stik kot slovenski poslovnimi, kar jim lahko omogoča večje prednosti.

Omejitve:

- pomanjkanje lastnih izkušenj o načinu poteka pogajanja,
- pri proučevanju pogajalskega procesa se bom zaradi časovne in prostorske omejitve osredotočila le na dve kulturi: slovensko in italijansko,
- rezultatov raziskave zaradi nereprezentativnega vzorca ne bo mogoče posploševati,
- literatura o konkretnih značilnostih poslovanja med italijanskimi in slovenskimi poslovnimi je zelo omejena.

2 POGAJANJE

2.1 Priprave na pogajanja

Najpomembnejšo točko pri pogajanju sestavlja priprava na pogajanja. Ta mora biti izvedena, preden se pogajanje izvrši. Temeljita priprava na pogajanje dopušča večjo možnost za zmago oz. za ugoden sporazum. Med samim pogajanjem lahko naletimo na nekatere neznanke, ki pa se jim lahko izognemo, če pridemo na pogajanje pripravljeni. Kot navaja Kavčič (1996, 38), velja načelo za priprave na pogajanja: »Nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja.« Slabe priprave povzročajo podaljšanje časovnega termina, možnost nepotrebnih popuščanj, nezadovoljstvo ene ali obeh strani itd.

2.1.1 Definicija pogajanja

Kaj je pogajanje? Na to vprašanje avtorji odgovarjajo različno. To velja tako za komercialno kot tudi za poslovno pogajanje. Definicijo za komercialno pogajanje sem povzela po Kavčiču (1996, 10), ki navaja: »... da je mogoče komercialno pogajanje definirati kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel.« Ta pogajanja so trgovske narave, kjer se kupec in prodajalec največkrat pogajata glede cene izdelka ali storitve. Poslovna pogajanja pa se navezujejo na organizacijo in, kot opisujejo Možina idr. (2004, 276–277), to so pogajanja znotraj organizacij in med organizacijami. Splošnih definicij je več, zato bom navedla le nekatere. »Pogajanja so način, kako dobimo tisto, kar si želimo – po najnižji možni ceni. Vendar ne zastonj.« (Kavčič 1996, 11) Možina, Tavčar in Knežević (1998, 306) pogajanje definirajo kot: »Večsmeren proces komuniciranja, v katerem več udeležencev – posameznikov, skupin, organizacij – vpliva drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev.« Mihaljčič (2006, 92) navaja: »Pogajanja so torej namenjena skupnemu iskanju rešitve, ki je sprejemljiva za vse strani.« Pri pogajanju gre za nek cilj, ki ga želita doseči obe strani. Za pogajanje torej potrebujemo določen konflikt, če tega ni, pogajanja niso potrebna.

2.1.2 Določitev ciljev in strategije

Določitev ciljev

Predn določimo cilje, moramo vedeti, o čem bo tekla beseda pri pogajanju, kar pomeni, da moramo poznati vsebino pogajanja. Pri vsebini moramo biti pozorni na to, da vključimo samo nujne dele vsebine, da po nepotrebem ne podaljšujemo pogajanja. Preden se odpravimo na pogajanje, moramo točno vedeti, kakšen je naš cilj oz. kaj želimo doseči, in seveda tudi, kje je naša najnižja oz. najvišja meja popuščanja. »Jasno postavljen cilj ali cilji so temeljni kriterij za presojanje uspešnosti pogajanj po njihovem zaključku.« (Kavčič 2004, 238) Cilje moramo

razvrstiti na bolj in manj pomembne, torej moramo vzpostaviti hierarhijo ciljev. »Pomembnejšim ciljem bomo posvetili več pozornosti, praviloma bomo pri njih manj popuščali.« (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 24) Zavedati se moramo, da obstaja možnost, da določenih ciljev ne bomo mogli doseči, zato si moramo pripraviti tudi posledice nedoseganja ciljev. Nekateri od ciljev pri pogajanju so, da obravnavamo vse vsebine pogajanja, da poskušamo ugotoviti, kaj želi doseči nasprotna stran, ter najpomembneje, da opredelimo pogajalske intervale.

Pogajalski intervale obsegajo tri vrednosti:

- Idealno (I): »Najbolj ugodno, maksimalno, kar lahko pričakujemo, da sploh bomo lahko dosegli.« (Kavčič 1996, 47) Idealen cilj je najvišja postavljena vrednost, vendar mora kljub temu biti realna vrednost.
- Zaželeno (Z): »Ta točka je najbolj realno dosegljiva.« (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 24) Lahko rečemo, da je to zlata sredina pri doseganju ciljev.
- Maksimalno (M): »To je tisto najmanj, kar v pogajanjih moramo doseči.« (Kavčič 1996, 48) Pod to točko se nima več smisla pogajati.

Določitev strategije

Po določitvi ciljev moramo ugotoviti, katero strategijo za doseganje ciljev bomo izbrali. Možina, Tavčar in Kneževič (1998, 325) razlagajo: »Strategije so vse dejavnosti in usmeritve, ki vodijo k ciljem pogajanj.« Poznamo dve temeljni pogajalski strategiji, ti sta: združevalna in razdruževalna strategija. Pri združevalni strategiji gre za skupen interes strank in ne za konflikt. Prisotna je velika stopnja medsebojnega razumevanja in zaupanja. Ta strategija je značilna pri dolgoročnih partnerjih. Razdruževalna strategija pa ne izhaja iz skupnega cilja in interesa, temveč temelji na konfliktu. Cilj vsake stranke je, da iztrži maksimalno vrednost pogajanja. To strategijo uporabljajo stranke, kadar gre za enkratno kupčijo.

Pri pogajanjih vsaka stranka odide z določenim rezultatom. Te rezultate oz. strategije ločimo na »dobim-dobim«, »dobim-izgubim« in »izgubim-izgubim«, ki so v nadaljevanju podrobneje predstavljene.

- »Dobim-dobim« – Za to strategijo Kavčič (1996, 59) razlaga: »Pomeni, da sta z izidom pogajanj zadovoljni obe strani, da sta obe strani prepričani, da sta v pogajanjih nekaj pridobili.«
- »Dobim-izgubim« – »Pomeni, da je izid pogajanj porazdelitev začetnega stanja dobrine, ki je predmet konflikta.« (Kavčič 1996, 59) Pri tej strategiji ena stranka doseže svoj cilj, druga pa izgubi. Ta vrsta pogajanja temelji na tekmovanju.
- »Izgubim-izgubim« – »Pa označuje rezultate pogajanj, s katerim sta nezadovoljni obe sodelujoči stranki, saj je vsaka prepričana, da je s pogajanjem vsaj nekaj izgubila.« (Kavčič 1996, 60) Pogajanje se v tem primeru konča s kompromisom.

2.1.3 Izbira pogajalcev in lokacije

Pogajalec ali pogajalska skupina

Pred začetkom pogajanja se moramo odločiti, ali bomo izbrali pogajalca ali pogajalsko skupino. Odločitev je odvisna od vsebine pogajanja in presoje pristojnih. Pri pogajanjih z enostavnejšimi zadevami lahko mirno izberemo pogajalca. V takem primeru moramo opredeliti, kakšne pristojnosti bo imel – ali bo pooblaščen za sklepanje pogodb ali pa bo moral pred sklenitvijo dobiti soglasje od nadrejenega. Tavčar (2007, 123) opozarja na možnost nepoznavanja pooblastil nasprotne strani, zato lahko uporabljamo hipotetično vprašanje, na katero dobimo odgovor o njihovi pristojnosti. Tako pogajalec kot pogajalska skupina imajo prednosti in slabosti. Pri izbiri posameznega pogajalca ne bomo naleteli na šibki člen, česar pa za pogajalsko skupino ne moremo reči. Velika verjetnost je, da je v skupini tudi bolj popustljiv posameznik, kar velja za slabost skupine. Ena izmed prednosti posameznika je tudi ta, da prevzema celotno odgovornost in se bo zato tudi bolj potrudil pri pogajanju ter da lahko sprejme takojšnjo odločitev. Za skupino to ne velja, saj se morajo prej med seboj posvetovati in šele nato sprejmejo skupno odločitev. »Temeljni pogoj za dobrega pogajalca je, da zna dobro opazovati in poslušati.« (Ferjan 1998, 157) Winkler (2009, 134) poudarja, da moramo biti pozorni, na kakšen način nam povedo skriti pomen, in na namige nasprotne strani. Razvidno je, da tisto, kar je za posameznika prednost, je za skupino slabost in obratno. Med prednostmi skupine Kavčič (1996, 70) navaja: »Skupina omogoča neposredno uporabo različnih specialističnih znanj.« Skupina tudi daje vtis večjega pomena in porabi manj časa za pripravo na pogajanje. Za pogajalsko skupino je značilno, da izberejo vodjo in si razdelijo vloge. Tako pri pogajalcu kot pri skupini je pomembno, da ustvarijo dober vtis pri nasprotni strani.

Izbira lokacije

Določiti je treba, kje bo pogajanje potekalo. Poznamo tri možnosti: pogajanje pri nas, pogajanje pri nasprotni stranki in pogajanje na nevtralnem terenu. Seveda ni treba, da se vedno pogajamo na enakem kraju, vendar lahko uporabljamo kombinacijo vseh. Vsaka izmed naštetih možnosti ima določene prednosti in slabosti.

Pogajanja pri nas nam lahko prinesejo veliko prednosti. Po Tavčarju (2007, 121) so prednosti naslednje: potrebno dokumentacijo imamo vedno pri roki, prostore lahko uredimo po naših željah, nejasnosti lahko hitro rešimo. Slaba stran tega pa je, da moramo stranke dobro pogostiti in jim čim bolj ustreči, da bodo zadovoljne.

Markič, Strniša in Tavčar (1994, 37) ugotavljajo, da nam obisk nasprotne strani prinese predvsem to prednost, da izvemo marsikaj o njih. Lahko razberemo odnose med sodelavci,

kakšen je njihov stil vodenja, kako so urejeni itd. Pogajanja pri nasprotni strani imajo predvsem to slabost, da nismo navajeni prostora in nismo tako sproščeni. Tavčar (2007, 121) ugotavlja: »S tem, ko gremo k nekemu, tudi pokažemo resnost in veliko zavzetost za rešitev vprašanja ali sklenitev posla.«

Pogajanje na nevtralnem prostoru pa pomeni enakopravnost za obe strani, saj ne ena ne druga stran ni v svojem okolju. Priprave za organizacijo pogajanja lahko prepustimo strokovnjaku, kar obema strankama olajša del pogajanja.

2.2 Vodenje pogajanja

2.2.1 Začetek pogajanj

Začetek pogajanj se začne z dnem, ko se stranki prvič uradno srečata. Sama pogajanja se v bistvu začnejo mnogo prej, s prvimi pripravami na pogajanje. Winkler (2009, 236) opominja: »Po vsakem sestanku je pomembno zapisati kratko poročilo in ga predložiti tako nasprotni strani kot nam.«

Poznamo štiri sestavine začetka pogajanj:

1. Medsebojno spoznavanje strank: »Ob otvoritvi se pogajalski skupini ali posamezna pogajalca prvič srečata, nasploh ali vsaj prvič v vlogi pogajalcev o tej vsebini.« (Kavčič 1996, 86) Deli se na formalni in neformalni del. Pri formalnem delu gre za predstavitev ene in druge stranke. Priporočljivo je, da oseba predstavi tudi svoje pomembne lastnosti, saj tako lažje naveže stik z nasprotno stranko. Neformalni del pa obsega predstavljanje v parih ali v manjših skupinah. Tudi v tem primeru je predstavljanje bolj obširno, zaradi boljšega sporazumevanja med prisotnimi.
2. Določitev dnevnega reda: »To je že uvod v resnična pogajanja, začetna faza pogajanj.« (Kavčič 1996, 87) Že na začetku vsebine pogajanj lahko pride do konflikta med strankama, zato je zaželeno, da stranki najprej ugotovita, glede česa se strinjata, in nato ugotavljata sporne vsebine ene ali druge stranke, da bo lahko pogajanje potekalo dalje.
3. Predstavitev začetnih pozicij obeh strank: ko je dnevni red določen, stranki predstavita svoje začetne poglede in pozicije na vsebino pogajanj. »Začetne pozicije navadno pomenijo maksimalne zahteve posamezne stranke,« (Kavčič 1996, 88) te pa morajo podpreti z argumenti.
4. Ugotovitev pristojnosti in pooblastil: »Obe stranki na začetku pogajanj predstavita druga drugi tudi svoje pristojnosti v pogajanjih.« (Kavčič 1996, 90) Zelo neprijetno bi bilo, da bi se stranki na koncu pogajanj o vsem dogovorili in bi morala ena od strank za dokončno strinjanje vprašati nadrejenega.

2.2.2 *Pogajalske taktike*

»Pogajalske taktike so način, kako doseči delni ali končni cilj pogajanj.« (Tavčar 2007, 205) Taktike uporabljamo zato, da si vnaprej odgovorimo, na kakšen način bomo dosegli postavljene cilje, ali pa jih bomo uporabili za to, da bomo vedeli, kako ukrepati proti taktikam nasprotne strani.

Izjemne zahteve. »Postavljanje izjemnih zahtev pred nasprotno stran je način, kako drugi strani zmanjšamo pričakovanja.« (Tavčar 2007, 209) Namen te taktike je, da poskušamo nasprotno stran približati našim željam.

Napadalnost. »Podlaga te taktike je prepričanje, da je najboljši rezultat mogoče doseči, če z vsemi silami pritismo na nasprotno stran.« (Kavčič 1996, 171) Pri tej taktiki so možne tudi zamere, saj se uporablja grobi pristop pogajalca, ki nasprotniku ne pusti do besede. Tu ukrepamo tako, da počakamo, da se nasprotnik umiri, in nato pri naši predstavitvi delujemo mirni, kar nam prinese določeno prednost.

Vzemi ali pusti. Pomen te taktike je, kot opisuje Kavčič (1996, 176), da nasprotna stran ponudi drugi strani določene pogoje, in če jih ne bo sprejela, se ne bodo sporazumeli. Če smo deležni takšne taktike, se odzovemo tako, da zapustimo pogajanja, vendar moramo pred tem preveriti, koliko bi nas to stalo. Če to ni mogoče, predlagamo sporazum.

Prenehanje pogajanj. Tavčar (2007, 214) razlaga, da damo s to taktiko nasprotni strani vedeti, da jih ne potrebujemo, ker imamo dobro alternativo. S tem je nasprotna stran negotova, zato bo popustila v svojih stališčih. To taktiko lahko uporabljamo samo takrat, kadar smo prepričani, da bo nasprotnik popustil, in kadar imamo resnično drugo možnost.

»Samo še tale malenkost!« Tavčar (2007, 216) navaja: »Gre za taktiko, s katero ena stran želi doseči še vsaj nekaj malega zase, in to po tem, ko ste se že dogovorili o večini, pravzaprav o vsem, kar je za dogovor pomembno.« Po navadi uporabljajo to taktiko pogajalci, ki ljubijo tekmovanje in jim zmaga veliko pomeni.

Zadnji rok. »Ena od pogajalskih strani postavi drugi končni rok, do kdaj mora biti sporazum dosežen, sicer bodo sledili neprijetni ukrepi.« (Kavčič 1996, 186) Rok mora biti postavljen v nekem realnem času, da je za obe strani dovolj dolg.

Kaj pa, če ... »Ta taktika je namenjena pridobitvi več informacij od nasprotne strani, ne da bi sami dali informacije.« (Kavčič 1996, 187) Da nas nasprotna stran ne zavede, moramo biti pozorni na vprašanja, ki se začnejo s »kaj pa, če«. Odgovorimo pa tako, da ne podamo informacij, ki jih ne želimo dati.

Taktike moči. »Če ima en pogajalec mnogo več moči, lahko drugi presodi, da se mu ne kaže pogajati, zato se izmika in odlašča sporazumevanje.« (Možina idr. 2004, 292)

Procesne taktike. Po Možini idr. (2004, 293) se te taktike ne dotikajo bistvenih zadev, pač pa namenijo pozornost sporedu obravnavanja, pripravi na pogajanja in zaporedju obravnavanja zamisli in predlagateljev.

Taktike razumevanja. »Pogajalci kažejo zavzetost za zadeve druge strani, za njen položaj in ugled, vnašajo v pogajanje vidike druge strani, pa tudi stališča, ideje in čustva, ki oblikujejo te vidike.« (Možina idr. 2004, 293)

2.2.3 *Proces sporazuma*

Proces sporazuma pogajanj je lahko zelo dolg ali kratek. Učinkovita so tista pogajanja, za katera se porabi malo časa in denarja. Uspešna pa tista, kjer obe stranki dosežeta sprejemljiv cilj. Navadno je ta del pogajanj najdaljši. Winkler (2009, 135) meni, da je zaupanje med strankama zelo pomembno. Nasprotnik mora vedeti, da posluje s pošteno in zaupanja vredno osebo. Odnosi so odvisni predvsem od osebnosti pogajalcev, saj so nekateri arogantni in ne želijo sporazuma, drugi pa delujejo pozitivno in si prizadevajo za dosego zadovoljivega rezultata pogajanj obeh strank. Po vzpostavitvi odnosov med pogajalci sledi konkretno delo, to je dokazovanje. Kavčič (2004, 247) ta razlaga pojem takole: »Dokazovanje je celovita aktivnost postavljanja zahtev, razpravljanja o teh zahtevah, podpiranje in utemeljevanje zahtev z razlogi, presojanje teh razlogov in zavračanje kritik navedenih razlogov.« Stranki si v tem procesu izmenjujeta dokaze za svoje zahteve in poskušata druga drugo prepričati, da sprejme njene zahteve. Proces dokazovanja obsega tri funkcije: prepričevanje in izmenjava informacij, za katera Kavčič (1996, 98) meni, da je njun temeljni namen sprejetje naših zahtev od nasprotne strani; opredelitev vsebine pogajanj, ki je po Kavčiču (1996, 98) navadno na začetku pogajanj z opredelitvijo začetnih pozicij; skupno odločanje, kjer skupina ocenjuje dokaze zahtev in skupaj sprejmejo odločitev, ki je za obe stranki racionalna.

Ko izpeljemo vsa dokazovanja, se pojavi težava, saj nobena stranka ne želi preveč popuščati in niti prva podati novega predloga. Rešitev je v tem, da navajamo nove možnosti. »Dejansko gre za namig nasprotni stranki, da smo pripravljeni na popuščanje, ni pa še samo popuščanje.« (Kavčič 1996, 100) Damo ji vedeti, da smo pripravljeni poiskati sprejemljivo rešitev za obe strani in spremljamo njene odzive. Če je zainteresirana, znova povemo, da smo pripravljeni popuščati, seveda pod določenimi pogoji, v nasprotnem primeru pa se pogajanja najverjetneje prekinejo.

V proces sporazuma spada tudi predlaganje. Predlagamo takrat, kadar pridemo do konflikta, ki ga ne moremo rešiti, in s tem omogočimo napredovanje v pogajanju. »Večina uspešnih pogajanj poteka po načelu »daj-dam«, to pomeni, da na enem področju popustimo, da bi na drugem pridobili.« (Mihaljčič 2006, 93) Kadar se ne moremo takoj dogovoriti, pride v poštev prekinitvev pogajanj. Mihaljčič (2006, 93) navaja: »Vsekakor je to boljša rešitev, kakor pa

doseči slab sporazum.« Kljub temu pa pogoste prekinitve niso zaželene, saj se porabi veliko časa, lahko pozabimo na prejšnje dogovore itd.

Kako uspešno bomo izvedli pogajanje, je odvisno tudi od prepričevanja nasprotne strani. Med našim govorom povemo bistvene točke in ne dolgovezimo. Paziti moramo na to, da nas nasprotna stran pravilno razume. Ključni pomen pri prepričevanju ima vzpostavitev zaupanja.

Brez popuščanja ni pogajanj. Koliko bomo popustili, je odvisno od naših pričakovanj. »Prvo pravilo je, da ne kaže prehitro popuščati,« (Kavčič 1996, 111) ker to ne vodi nujno k sporazumu, ampak nas nasprotnik vidi kot šibke pogajalce. Niti prve ponudbe ne smemo sprejeti, ker v večini primerov to ni zadnja ponudba. Popuščanje v pogajanjih ima tudi naslednje pravilo, in sicer to, da moramo za vsako popuščanje nekaj dobiti, torej nikoli samo dati.

2.3 Zaključek pogajanja

»Mnogokrat je težko ugotoviti, kdaj je pogajanje zrelo za sklep.« (Možina idr. 2004, 310) Težava je v tem, da ne vemo, ali je možno še kaj iztržiti od nasprotne strani, in zato se nam še ne zdi primerno zaključiti pogajanja. Po drugi strani pa se sprašujemo, ali je bolje končati, da ne bo druga stran še pritiskala na nas. Markič, Strniša in Tavčar (1994, 68) opozarjajo: »Pozorni morate biti na znake, ki jih pogajalski partner da, da je pripravljen na zaključek.« Za tisto stranko, ki prva ponudi zaključitev pogajanj, velja, da je uresničila svoja pričakovanja. Če enako velja za nasprotno stran, bo do zaključka tudi prišlo, sicer se bosta še naprej pogajali. Za lažjo zaključitev uporabljamo dve najznačilnejši tehniki. Prva tehnika je »zadnja ponudba«, za katero po Kavčiču (1996, 120) velja, da nasprotni stranki ponudimo sporazum s popuščanjem, ki ga definiramo kot zadnje popuščanje. Kadar ponudimo »zadnjo ponudbo«, moramo to storiti prepričljivo, saj pozneje ne moremo več uporabljati iste taktike. Druga pa je »povzetek za zaključevanje«. »Ta tehnika temelji na predlaganju zaključka pogajanj s povzetkom dosedanjega poteka in poudarjanjem doseženega.« (Kavčič 1996, 122) Smisel tega je, da prikažemo dosedanje dogovore in povemo, da je edino smiselno skleniti sporazum pogajanj. Po zaključku sledi sporazum, v katerem določimo vsebino sporazuma, torej preverimo, ali sta obe stranki razumeli sporočilo pogajanj. Določiti moramo tudi, kdaj in s kakšnimi pogoji bo sporazum začel veljati ter kaj mora kdo narediti, da se sporazum tudi dejansko uresniči. Sporazum zaključimo na slovesen način. Na koncu se stranki zahvalimo za sodelovanje in pokažemo zadovoljstvo ob sklenitvi sporazuma.

2.4 Pogajalski bonton

Prvi vtis je izredno pomemben, zato ga moramo uspešno izvesti. Zaželeno je, da vsak pogajalec pozna pravila pogajalskega bontona. Glavno pravilo je, da nasprotnika ne smemo

prekinjati med govorom in mu segati v besedo. Biti moramo pravični, solidarni in pošteni do sogovornika. Glede laganja in posredovanja nenatančnih podatkov pa je ključno vprašanje etike. Praviloma naj ne bi lagali in dajali napačnih informacij, saj se pošten način pogajanj dolgoročno obrestuje.

Priporočila lepega vedenja (Ferjan 1998, 1699):

- partnerju gledamo v oči in mu kažemo prijeten obraz;
- sem in tja ga ogovorimo s priimkom;
- ostanemo vljudni ves čas pogajanj;
- na partnerjeve pripombe ne odgovarjamo ironično in sarkastično;
- potrpežljivo razložimo svoje nestrinjanje z argumenti nasprotne strani;
- ne prilizujemo se avtoritetam, vendar spoštujemo njihov ugled v družbi;
- ne dopustimo, da bi se nestrinjanje sprevrglo v spor;
- ne silimo za vsako ceno v ospredje.

To je nekaj izmed priporočil, ki naj bi se jih vsak pogajalec držal. Za dobre medsebojne odnose in uspešen zaključek pogajanj je ključno lepo vedenje.

3 KULTURA

3.1 Opredelitev kulture

Kulture ne moremo opredeliti samo v enem stavku, ker zanjo obstaja veliko število definicij. Tako tudi Hrastelj (2001, 25) navaja, da je definicij okrog 200: »Lahko bi rekli, da je opredelitev toliko kot avtorjev.«

Opredelitve kulture so povzete po Hrastelju (2001, 26):

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

Lewis (2002, 13) pravi: »Kultura je skupek podob in pomenov.« Večina avtorjev se strinja, da je kultura priučena in ne prirojena, da je skupinska, kar pomeni, da se načela prenesejo na druge člane skupine, da je medsebojno prepletena in da je v daljšem obdobju tudi spremenljiva in prilagodljiva. Treven (2001, 42) glede kulture pravi: »Kultura se namreč lahko prenaša iz enega časovnega obdobja v drugo in prav tako z ene generacije na drugo.«

3.1.1 Hofstedejeva opredelitev kulture

»Geert Hofstede se je pri raziskovanju kulture usmeril predvsem na vrednote, ki so povezane z delom.« (Treven 2001, 57) Tako je izbral pet razsežnosti vrednot in z njimi poskušal razložiti kulturne razlike. »Po Hofstedeju lahko različne kulture med seboj primerjamo in jih razvrstimo na podlagi naslednjih razsežnosti:« (Treven 2001, 57)

- individualizem/kolektivizem,
- porazdelitev moči,
- premagovanje negotovosti,
- moško ali žensko zasnovana,
- kratkoročno ali dolgoročno usmerjena.

Za individualizem je značilno, da si vsak posameznik prizadeva za doseg svojih ciljev, torej odnosi med posamezniki niso tesni. Tavčar (2000, 63) individualistično družbo definira takole: »Ohlapno povezana družba, ljudje skrbijo predvsem zase in za svojo ožjo družino.« Te družbe so: ZDA in Velika Britanija. Pri kolektivističnih družbah, ki so Pakistan, Tajvan in Kolumbija, prevladujejo skupni cilji, večja varnost in stabilnost zaposlenih. Za kolektivistične

kulture Ule (2005, 372) navaja: »Identiteta je skupnostno določena s članstvom v razširjenih družinah, posameznika cenijo po njegovem prispevku k skupinskim dosežkom.«

Druga razsežnost je porazdelitev moči, ki se kaže v neenakosti med ljudmi. Ta vpliva na sprejemanje in izkazovanje avtoritete ter na hierarhične odnose. Države z nizko stopnjo neenakosti so: Danska, Izrael, Avstrija; z visoko stopnjo neenakosti pa so: Indija, Filipini, Francija.

Pri premagovanju negotovosti govorimo o negotovosti glede prihodnosti. Za družbe z izrazito negotovostjo Tavčar (2000, 63) navaja: »Ljudje občutijo bojazni, zato je več nivojev stresa in napadalnosti.« Take družbe so Japonska, Portugalska in Grčija. Družbe z neizrazito oz. nizko stopnjo negotovosti so odprte glede novosti in inovativnosti ter se ne bojijo sprememb. Te države pa so: ZDA, Danska, Singapur.

Glede moških in ženskih družb Hofstede in Hofstede (2005, 120) ugotavljata, da so moške družbe tiste, kjer so moškimi pomembne predvsem materialne dobrine, ženskam pa kakovost življenja. Ženske družbe pa so tiste, kjer se oba spola zavzemata za kakovost življenja. Moške kulture so: ZDA, Japonska, Avstrija, Nemčija. Ženske kulture pa so: Francija, Nizozemska, Danska.

Hofstede in Hofstede (2005, 210) menita, da je dolgoročna družba usmerjena v prihodnost, za katero sta značilni vztrajnost in varčnost, nasprotna družba, to je kratkoročna, pa je usmerjena v preteklost in sedanjost, kjer je značilno spoštovanje tradicije. Japonska spada v dolgoročno družbo. Kratkoročne družbe so ZDA, Rusija in zahodna Afrika.

3.1.2 Sestavine kulture

Opredelitev kulture vključuje veliko število definicij, zato ni nič nenavadnega, da je prisotno tudi veliko število različnih sestavin. Večina avtorjev se odloča za pet do sedem glavnih sestavin, ki so: družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, verstva, jezik, vzgojno-izobraževalni sistem, estetika, materialna kultura ter življenjske razmere. Hrastelj (2001, 29) glede sestavin navaja: »Nekatere so interaktivne, se med seboj povezujejo, druga drugo krepijo ali slabijo.« V določenem stanju pa je lahko katera izmed teh sestavin prevladujoča. Sestavin je ogromno, med njimi pa lahko izpostavimo vrednote in norme, ki veljajo za izhodiščno sestavino in so predstavljene v nadaljevanju.

Vrednote in norme

Hrastelj (2001, 30) navaja: »Po Rokeachu so vrednote trajna prepričanja, po katerih ima nek postopek ali končna faza obstoja prednosti (preference) pred nasprotnim postopkom ali drugo končno fazo. Norme pa so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli.« »Norme so

potrebne, da nadzorujejo vedenje ljudi.« (Treven 2001, 50) Za vrednote ista avtorica (2001, 53) navaja: »Vrednote pa so načela, ki usmerjajo naša življenja.« Vrednote in norme so težko merljive in z njimi poskušamo ugotoviti, kakšen odnos ima človek do vrednot skupin ali posameznikov. »Osebe sprejemajo vrednote v svoji zgodnji dobi, po mnenju razvojnih psihologov med šestim in desetim letom.« (Hrastelj 2001, 32) Kar velja za vrednote in norme v eni kulturi, ni nujno, da bo enako veljalo tudi za drugo kulturo. S poslovneži iz različnega kulturnega okolja bodo bolj uspešni tisti poslovneži, ki bodo znali obe sestavini uravnorežiti in se ne bodo popolnoma odrekli svoji kulturi, ampak bodo ohranili svojo identiteto. Za primer vzamemo vrednoto svobode, ki za Američana predstavlja svobodno gospodarstvo, za Rusa je najverjetneje to le prostor, Japonec pa te vrednote ne pozna, ker je njegova prva vrednota izpolnitev obvez.

V spodnji preglednici sledi vrstni red kulturoloških vrednot za ZDA, Japonsko in arabske države, ki je povzeta po Hrastelju.

Preglednica 1: Vrstni red kulturoloških vrednot v ZDA, na Japonskem in v arabskih državah

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

Vir: Hrastelj 2001, 35.

3.2 Pomen kulture v mednarodnem poslovanju

Pri pogajanju se težave v komuniciranju z nasprotno stranjo pojavijo zaradi kulturnih razlik. »Kultura ovira uspešno komunikacijo takrat, ko se ljudje iz dveh različnih kultur ne odzovejo enako na isto dogajanje.« (Treven 2001, 209) Pogajalec, ki bo sodeloval z udeležencem iz druge kulture, mora najprej spoznati njegovo kulturo, zato ima kultura velik pomen v mednarodnem poslovanju. Pozanimati se mora o njegovih vrednotah, normah, pričakovanjih in vedenju. Vedeti mora tudi to, ali je imela nasprotna stran že kakšne prijetne oz. neprijetne izkušnje z njegovim podjetjem in kulturo. Hendon in Hendon (1989, 42) navajata: »Idealni mednarodni pogajalci imajo zagotovljeno stabilnost, občutek notranje varnosti in zmožnost

obvladovanja stresa na delovnem mestu.« Veliko oviro za medkulturno sporazumevanje lahko predstavlja možnost, da se ne bodo razumeli med seboj, kljub poznavanju jezika. Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, 32) ugotavljajo: »Toda poznavanje jezika ni sestavljeno zgolj iz besed in slovnice, ampak zahteva tudi poznavanje kulture tujega jezika.« Da do teh težav ne bi prišlo in da bi dosegli uspešne rezultate pogajanj, je treba razumeti kulturo sogovornika. S tem mislimo predvsem na vrednote, ki so povezane z delom, na to, ali je kultura individualistično ali kolektivistično zasnovana, in na neverbalno komunikacijo, torej na sporočilo telesa. Glede tega Treven (2001, 210) zapiše: »Več ko si bo posameznik, ki želi komunicirati z osebo iz druge kulture, pridobil informacije o tej osebi, večja bo verjetnost, da bo ta razumela njegovo sporočilo in bo komunikacija uspešna.« Medkulturni pogajalec mora imeti razvit čut za empatijo, postaviti se mora v kožo nasprotnika, poznati mora socialne in etične zahteve, da prepreči nesporazume v komuniciranju. Ule (2005, 370) navaja: »V medkulturnem komuniciranju je treba upoštevati tudi medkulturne razlike in različne socialne kontekste ter ozadja, povezana s temi razlikami, in ne samo medosebnih razlik.«

3.3 Vpliv kulturnih razlik na pogajanje v medkulturnem kontekstu

Tako kot je kultura pomembna v mednarodnem poslovanju, tako tudi močno vpliva nanj. Ta vpliv se vidi predvsem v kulturnih razlikah držav. »Dve deželi imata lahko nadvse različni kulturi, kljub temu, da njuno prebivalstvo govori isti jezik.« (Hofstede, Pedersen in Hofstede 2006, 57) Kar velja za eno kulturo, najverjetneje ne bo enako veljalo tudi za drugo. V nadaljevanju so predstavljene države z njihovimi kulturnimi značilnostmi, ki so povzete po Ješovniku (2001, 82–87) in Hrastelju (2001, 66–74). Države so naključno izbrane in so vzete iz celotnega sveta. Če se bomo držali teh značilnosti, obstaja večja verjetnost, da bomo vzpostavili dober medsebojni odnos z nasprotno stranjo in dosegli zelene cilje.

Nemčija

Za Nemce je značilno, da se izogibajo negotovosti in težje zaupajo. Kdor jim povzroči negotovost, lahko samo z dobrimi argumenti in dejstvi znova pridobi njihovo zaupanje. Čeprav počasi sprejemajo odločitve, kar za nekatere tuje poslovne partnerje predstavlja nadležnost, le redko naredijo napako. So zelo formalni in imajo dolg postopek podpisovanja, vendar kadar se za nekaj obvežejo, to tudi izpolnijo. Pogodbo bodo spoštovali in enako bodo pričakovali od nasprotne strani. Veljajo za zelo poštene poslovneže. Ni treba posebej poudarjati, da so zelo točni ljudje. Pri pogajanjih se držijo dogovorjenih rokov, vsebine in programa, zato je tudi za nasprotno stran bistveno, da to upošteva. Do poslovnih partnerjev ohranjajo distanco, saj menijo, da jim prijateljstvo ne prinaša koristi pri pogajanju. Posebno pozornost je treba nameniti tudi njihovim akademskim naslovom in vikanju.

Avstrija

Znotraj te države so opazne velike razlike, zato nimajo enovitega pogajalskega sloga. Poslovneži oz. menedžerji delujejo avtokratično, kljub temu pa imajo pri poslovanju tudi stranke velik pomen. Glede časa se pojavljajo velike razlike, saj na zahodu Avstrije upoštevajo časovne dogovore, na vzhodu pa ne. Kot pogajalci radi zaidejo na stranske teme, so dobri poslušalci, odprti in delujejo prijateljsko, kar je popolno nasprotje nemških pogajalcev. Pri sklepanju pogodb pa ne moremo reči, da so tako zanesljivi kot Nemci, so pa formalni kar se tiče sestanka, naslavljanja in oblačenja.

Velika Britanija

Britanske pogajalske značilnosti izhajajo iz tradicionalnih diplomatskih pogajanj. Njihova temeljna lastnost je mehki pristop, ki vključuje hladnost, zadržanost in mirnost. Nasprotni strani nočejo vzbuditi vtisa, da jih določena stvar zelo zanima. So indirektni in kontekstualni ter so pri poslovanju bolj dolgoročno usmerjeni. Velik pomen dajejo prostemu času, kar upočasni pogajanja. Nasprotni pogajalci se morajo na to pripraviti, če želijo ohraniti dobre medčloveške odnose. Enako velja tudi za humor, saj ga Britanci uporabljajo v pogajanjih in tudi sprejemajo.

ZDA

Ameriški pogajalci so veliki individualisti, tekmovalni in eksplicitno komunicirajo. Na pogajanja se temeljito pripravijo in delujejo profesionalno. Ker menijo, da je njihov način poslovanja najboljši, pripeljejo pogajanja z drugimi kulturami do konfliktne situacije. Pogajalske cilje imajo jasno postavljene in na ponovljena vprašanja se odzivajo nejevoljno, ker so bili prepričani, da so to vprašanje že obdelali. Radi imajo odprtost in iskrenost ter zaradi tega hitro razkrijejo svoje pogajalske pozicije. S tem se nasprotni strani pokažejo za naivne, kar jih odbija. Nagnjeni so h kratkoročni usmerjenosti in so zelo tekmovalni. Za ameriško družbo velja, da zmagovalec dobi vse, poraženec pa nič.

Kitajska

Kitajci že od nekdaj menijo, da so tujci manjvredni, zase pa so prepričani, da so večvredni. Pri pogajanjih poudarjajo predvsem sožitje in soglasje. Njihove najpomembnejše vrednote so spoštovanje starejših, upoštevanje hierarhije in varčevanje. Na pogajanja pridejo v skupini, kjer samo zbirajo informacije in ne sprejemajo odločitev. Kadar se z nečim ne strinjajo, zaradi vljudnosti ne odgovorijo z neposrednim »ne«, temveč navajajo težave. Kitajskim pogajalcem je treba dati dovolj časa, da s svojo skupino dosežejo dogovor. Kot pogajalci so potrpežljivi, dolgoročno usmerjeni in dobri poslušalci. Med njihove značilnosti tudi sodi, da kadar gostijo

poslovnega partnerja, nadzorujejo celoten potek pogajanj. Uporabljajo taktiko popuščanja pri manjših podrobnostih, saj mislijo, da bodo tako izsilili popuščanja pri večjih vprašanjih.

Japonska

Njihova glavna značilnost je ta, da delujejo skupinsko in so skrajno etnocentrični. Nagnjeni so k dolgoročni usmerjenosti. Pred sprejetjem odločitve morajo najprej pridobiti zaupanje nasprotne strani, šele nato si prizadevajo za trajnejše poslovne odnose. Japonski pogajalci vključujejo posrednike oz. so ti namesto njih prisotni na pogajanjih, z namenom da ne »izgubijo obraza«, če pogajanja ne uspejo. V pogajalski skupini je ena oseba odgovorna, torej je vodja, ki pa jo je težko odkriti. Za tuje poslovne partnerje bo pomembna predvsem značilnost prikimavanja, ki z japonske strani velikokrat pomeni le razumevanje povedanega, ne pa tudi sprejetje tega. Večji pomen namenijo ustnemu dogovoru, ki se ga bodo držali za vsako ceno, pogodba pa jim pomeni le začetni korak poslovnega odnosa. Japonci veljajo za dobre poslušalce in gostitelje, veliko časa namenijo svojim poslovnim partnerjem in njihovi kulturi zaradi vzpostavitve dobrih medčloveških odnosov. Ne glede na to se je treba zavedati, da japonski pogajalci sledijo predvsem svojim poslovnim ciljem.

Arabske dežele

Za ljudi iz arabskih dežel velja, da so zelo ponosni na svojo zgodovino in jim bomo s poznavanjem religije in religioznih posebnosti izkazali veliko mero spoštovanja. Pri vzpostavljanju poslovnih stikov imajo pomembno vlogo posredniki (tako kot na Japonskem), saj s tem noben poslovnež ne »izgubi obraza«. Z arabskimi pogajalci ne bomo doživeli hladnih poslovnih odnosov, saj so gostoljubni. Ženskam ne dajemo poslovnih daril, ker tam ne sprejemajo enakosti obeh spolov. Med pogajanjem poteka intenziven in glasen pogovor, na kar se mora tuj poslovni partner pripraviti.

Rusija

Rusi veljajo za poslušne, delavne in nezaupljive poslovneže. So kratkoročno usmerjeni, kar je tudi razlog za to, da so pogodbe zavezujoče, dokler so obojestransko koristne. Pogajanja sprejemajo kot resne zadeve, zato jih ne začenjajo nasmejano. Sporazuma ne sprejemajo kot zmago, ampak kot šibkost ene in druge strani. Na začetku pogajanj predstavijo pretirane zahteve, zato da raziščejo šibke točke nasprotne strani in ugotovijo, ali bodo popustili. S tem dajejo nasprotni strani občutek nezanesljivosti, vendar spoštujejo dogovorjene roke in so solidni plačniki. Njihova značilnost je tudi to, da neradi popuščajo in ne tvegajo. Za nasprotnega pogajalca je priporočljivo, da večkrat ponovi izrečene predloge, čeprav zatrjujejo, da so jih razumeli.

Švedska

Za Švede veljajo naslednje vrednote: poštenost, lojalnost, prijaznost, strpnost, skromnost, privrženost miru in enakost. Druge dežele vidijo Švede kot prijazne in skrbne ljudi, le za njihove sosede ni tako, to pa zaradi zgodovinske preteklosti. Zanje velja, da se izogibajo sporom, konfliktom in konkurenčnosti v skupini, za kar bi lahko rekli, da so tudi njihove šibke točke, ki jih lahko izkoristijo nasprotni pogajalci. Pri pogajanju namenijo večjo usmerjenost nalogi kot osebam. Nazivom ne dajejo nobenega pomena in hitro preidejo na tikanje.

Francija

Francozom je zelo pomemben družbeni položaj pogajalca, zato želijo, da je nasprotna stran na približno enaki ravni kot njihova. To je vodilo tujim pogajalcem za vzpostavitev začetnega pogajanja. Na pogajanjih lahko pride do tega, da bodo uporabljali igralsko in čustveno vedenje. Nagnjeni so k tekmovalnosti in se radi pogajajo, saj jim to pomeni način igranja. Štejejo se za superiorne in za dobre poznavalce obravnavane težave, čeprav nanjo sploh niso pripravljene. Francoski pogajalci niso strokovnjaki, so pa široko razgledani. Nekaterim tujim poslovnim partnerjem bodo delovali arogantni in prezirljivi, v družbah, kjer prevladuje visoka razlika v moči (Grčija, Španija, Koreja), pa bodo delovali pretirano uglajeni in uslužni.

Latinska Amerika

V tej državi ima glavni pogajalec statusne privilegije. Zanj je značilen dramatičen nastop in poudarjena govorica telesa. Poslovneži so lojalni in solidarni ter so zelo odprti, zato nasprotna stran naj ne bi delovala hladno in zadržano. Ne veljajo za iskrene in neposredne pogajalce, pač pa manipulirajo z nasprotno stranjo, saj je njihov glavni cilj povečati dobiček, zato delujejo tekmovalno. Ne držijo se dogovorjenih rokov, saj nimajo občutka za čas. Za ta del sveta je značilno podkupovanje za skoraj vsak posel. Radi prejemajo darila, ki so namenjena celi družini, ki pa jih poslovnemu partnerju ne dajemo, dokler ne vzpostavimo dobrih osebnih odnosov.

4 POGAJANJE MED RAZLIČNIMA KULTURAMA

4.1 Pogajanje v Sloveniji

Preden opredelimo značilnosti slovenskih pogajalcev, lahko navedemo, katere vrednostne dimenzije veljajo za Slovenijo. Razlika v moči je po raziskavah Prašnikarja in Cirmana (2005, 89–90) majhna, glede tega navajata: »Slovenci pričakujemo in izražamo potrebo po majhni razliki v moči, po sodelovanju in soodločanju v družbi.« Avtorja navajata, da je Slovenija individualistično usmerjena, saj poslovneži »... močno vrednotijo osebni čas, svobodo in izzive« (Prašnikar in Cirman 2005, 91). Ista avtorja (2005, 92) pravita, da med slovenskimi poslovneži prevladujejo ženske vrednote, kar je značilno za žensko usmerjene družbe. Indeks izogibanja negotovosti je visok, saj je med slovenskimi poslovneži značilen predvidljiv in stabilen položaj, torej neradi tvegajo. Ne nazadnje pa za Slovenijo velja kratkoročna usmerjenost družbe.

Trstenjak (1991, 73) je Slovence označil za perfekcioniste in navaja: »Slovenec je v razliki od vseh jugoslovanskih ljudstev najbolj discipliniran z močno razvitim čutom za red, dolžnost in odgovornost.« Poleg tega Trstenjak navaja (1991, 74): »Slovenec je pošten, da veliko na poštenost ...«

Slovenci veljamo za vljudne in prijazne ljudi. Med govorom ne bomo prekinjali govorca, vedno bomo počakali, da pridemo na vrsto. Čeprav imamo smisel za humor, ga pri pogajanjih ne bomo uporabljali, ampak bomo resni in neposredni. Pri poslovanju raje vidimo, da sodelujemo s partnerji, ki jih že poznamo, kar se kaže kot zaprtost družbe in nenaklonjenost tveganju. Ob prvem srečanju s partnerjem bomo izvedli daljši družbeni pogovor, da bomo bolje spoznali sogovornika. Na začetku srečanj bomo malo zadržani in uradni, vendar bomo po nekaj sestankih že sproščeni.

Pri pogajanju nismo tekmovalni, vendar veljamo za avtoagresivne in nevoščljive. Hrastelj (2001, 41) pravi: »Slovenci smo sicer storilnostno naravnani (urejenost, preudarnost itd.), vendar nam zmanjka sape za zadnji korak do ustvarjalne produktivnosti, npr. do velikopoteznih projektov.« Za slovenski pogajalski slog bi lahko rekli, da je podoben nemškemu, čeprav so oni bolj dolgoročno usmerjeni. »Kot individualisti nismo ravno najbolj kooperativni sodelavci ali člani transkulturoloških skupin, saj smo občutljivi, prepirljivi in zamerljivi.« (Hrastelj 2001, 42) Čeprav težje sprejemamo kompromise, se zavedamo svoje majhnosti in smo zato pripravljene na prilagajanja. »Prilagajati smo se pripravljene predvsem pri tistih temah, ki ne prizadenejo našega jaza.« (Hrastelj 2001, 43) Kljub temu z medkulturnimi poslovnimi partnerji nimamo veliko opravkov, ker se zavedamo svoje šibke pogajalske moči.

4.2 Pogajanje v Italiji

Vrednostne razsežnosti, ki so značilne za Italijo, so povzete iz tabele po Ješovniku (2001, 71). Italija ima visok indeks razlike v moči ter tudi indeks moškosti, saj ta po Hofstedejevi raziskavi znaša 70, najvišji je 95. Druge razsežnosti so enake kot v Sloveniji. Torej je Italija kot večina evropskih držav usmerjena kratkoročno, spada v individualistično družbo in je nagnjena k visokemu izogibanju negotovosti.

Italijani so delavni, prožni, iznajdljivi in imajo smisel za humor. Družina jim veliko pomeni. Glede tega Šircelj (1992, 151) zapiše: »O tem pričata množica družinskih podjetij in množično delo na domu.« »Italijani so zvesti svojim prijateljem in družini.« (Jepson 1997, 7) Šircelj (1992, 151) navaja: »Pri bontonu Italijani praviloma niso formalisti, cenijo pa lepe navade, vljudnost in prijaznost.«

»Med italijanskim severom in jugom, nekateri dodajajo tudi »večnim mestom«, so prave tektonske razlike.« (Makovec Benčič in Hrastelj 2003, 274) V severnem delu Italije bodo poslovneži točni in hitro bodo prešli na delovne obveznosti. Na jugu so ljudje bolj umirjeni in bodo najprej želeli spoznati nasprotno stran, šele nato se bodo posvetili poslom. Za italijanski pogajalski slog Hrastelj (2001, 66) pravi: »Ta slog se kaže predvsem v odlični komunikaciji, ki natančne zaznave povezuje s prožnostjo.« So dobri govorci in izrazito neposredni. Med sestankom se lahko zgodi, da bodo prekinili govornika ali bodo govorili istočasno. »Mogoče so pretirano fleksibilni, kar je verjetno posledica njihovega poudarjenega čuta za podjetništvo in izrazite kreativnosti.« (Ješovnik 2001, 83) To jim predstavlja njihovo največjo konkurenčno prednost pri manjših podjetjih, pri poslovanju z velikimi podjetji pa se lahko sprevrže v oviro. »Še posebej velja poudariti, da Italijane ne zanima toliko delati stvari na pravi način kot pa delati prave stvari.« (Ješovnik 2001, 83) Radi improvizirajo, na spremembe se hitro prilagajajo in so nagnjeni k ustvarjanju novih pravil iger. »So zelo čustveni in povrhu vsega do načrtovanja čutijo močan odpor.« (Ješovnik 2001, 83) Glede rokov in časa Ješovnik (2001, 83) navaja: »So nedisciplinirani in večkrat ne upoštevajo dogovorjenih rokov, saj Italijani v svoji zavesti nimajo občutka za čas.« Šircelj (1992, 152) opozarja na to, da bo minilo kar nekaj dni, preden bodo podpisali pogodbo. Na začetku pogajanj želijo razviti dobre medsebojne odnose, ker prisegajo na prijateljstvo. Med samim sestankom bodo intenzivno uporabljali govorico telesa, saj je to v njihovi navadi. Hrastelj (2001, 67) zapiše: »Pogajanje jemljejo kot igro in ljubijo barantanje,« zato ni nič čudnega, da so znani kot dobri pogajalci. Ni nujno, da bodo pomembne odločitve sprejeli na sestanku, vendar je možno, da bodo partnerja povabili »na kavo« in se tam dokončno dogovorili. Zato nasprotna stran tega ne sme razumeti kot motenje pogajanj, ampak kot reševanje ključnega vprašanja. Pri sestankih moramo biti pozorni na to, da se ne bomo dogovorili avgusta, saj imajo takrat dopuste.

4.3 Predstavitev raziskave o pogajanjih med različnima kulturama

Za raziskavo sem opravila intervjuje s tremi slovenskimi poslovneži z različnih področij. Vprašanja za razgovor so vsebovala tri sklope, in sicer splošna vprašanja o pogajanju, vprašanja o italijanski kulturi in nazadnje vprašanja o italijanskih pogajalcih v primerjavi s slovenskimi. Prvi intervju sem opravila z gospodom Borutom Škabarjem, ki se ukvarja z zunanjo trgovino, sledila je gospa Petra Knez, ki je vodja klicnega centra, v katerem se ukvarjajo s prodajo, zadnja intervjuvanka pa je bila gospa Nives Bartolič, ki se ukvarja z organizacijo sejmov. Intervjuvanci so italijanske pogajalce opisali na osnovi izkušenj s podjetji, s katerimi sodelujejo, vendar jih niso želeli imenovati.

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da so tehnike pogajanj priučene in ne prirojene. Pridobiš jih s prakso in izkušnjami. Nekateri poslovneži se uspešnega izvajanja pogajanj naučijo prej, drugi pozneje. Odvisno je od tipa človeka, saj so eni bolj komunikativni in odprti, drugi pa so bolj tehnični tipi in jih pogajanje ne zanima preveč. Na vprašanje glede najpomembnejših lastnosti pogajalcev imajo intervjuvanci enako mnenje: uspešen pogajalec mora biti vztrajen, komunikativen, imeti mora dovolj znanja o obravnavani težavi in biti mora samozavesten. Škabar navaja: »Na svojem področju moraš biti strokovnjak in svoje storitve ali izdelke moraš zelo dobro poznati.« Glede italijanske kulture je že bilo omenjeno, da obstajajo razlike med severnim in južnim delom. Škabar, ki ima stike tako s severnim kot z južnim delom, pravi, da je s severno Italijo lažje delati kot z južno, saj so tam predvsem nagnjeni k zniževanju cen, s čimer se strinja tudi Bartolič.

Z raziskavo sem ugotovila, da so razlike med slovensko in italijansko poslovno kulturo predvsem v vzpostavljanju odnosov. V Italiji je zelo pomembna družina, ki jo omenjajo tudi med sestankom. V Sloveniji tega ni, saj so poslovneži usmerjeni izključno v posel. Italijani si poslovnih zadev ne jemljejo toliko k srcu kot Slovenci, ampak vse storijo na bolj ležeren način. Delajo mirno in ne izgubljajo živcev, kadar jim ne gre vse po načrtu. Intervjuvanci imajo z Italijani različne izkušnje, eni boljše drugi slabše. Pravijo, da je odvisno od tega, v kateri stroki deluješ. Bolj ali manj pa imajo dobre izkušnje in večinoma poslujejo z enakimi partnerji, s katerimi so navezali globlje stike, zaradi boljših odnosov.

Med vprašanji za razgovor je bilo tudi vprašanje o tem, kakšni so italijanski pogajalci. Intervjuvanci so povedali, da so komunikativni, odprti, z njimi je lahko navezati stik in so izjemni pogajalci. Za Italijane Knez pravi: »So zelo čustveni pogajalci.« Škabar pa poudarja, da so zelo spretni v komunikaciji, zaradi česar je potrebna pozornost, da te ne zavedejo. »Jezikovno niso najboljše izobraženi, kar jih ovira pri marsikaterem poslu,« navaja Bartolič, vendar s svojimi čustvenimi odzivi velikokrat dosežejo svoj cilj. Tudi slovenski pogajalci so zelo uspešni. So objektivni, racionalni in prodorni. Trditve o italijanskih in slovenskih

pogajalcih podpirajo tudi avtorji, omenjeni v prejšnjem poglavju, ki ugotavljajo, da so Slovenci zadržani ljudje, Italijani pa zelo odprti in rahločutni.

Zanimala me je tudi vzpostavitev odnosov med slovenskimi in italijanskimi poslovneži, saj je za Slovence značilno, da potrebujemo več časa za zaupanje, medtem ko bi Italijani takoj navezali stike. Glede tega so intervjuvanci odgovorili, da dajo Italijani večjo težo vzpostavljanju odnosov kot Slovenci, s čimer se strinjajo tudi avtorji, ki jih omenjam v svojem delu. Italijani imajo veliko neformalnih srečanj, kjer se pogovarjajo tako o zasebnih kot o poslovnih rečeh. »Veliko je neformalnih srečanj, kjer se vzdržuje odnose in posle. Uradnih sestankov skorajda več ni, ampak se gre skupaj smučat, na koncert, na ribolov in tam se dogovarjamo o poslih,« opisuje Škrabar. Enakega mnenja je tudi Bartolič, ki pravi: »Če se ne družiš, je težko sklepati posle samo prek spleta.« Za Slovenijo to ni značilno. Na sestankih se dogovarjajo o poslovnih zadevah, o zasebnosti pa se skorajda ne sprašuje. Ločuje se družino in delo. V delovnem času, načeloma osemurnem delavniku, se opravijo vsi sestanki s poslovnimi partnerji, kjer se družine ne vpleta. Tako tudi Knez navaja: »Italijani podprejo srečanje s poslovnimi partnerji s kosilom ali večerjo, kar se lahko zavleče tudi pozno v noč, pri nas pa traja sestanek dve uri in v tistem času se vse dogovorimo.«

Tudi glede dojemanja časa so opazne razlike, saj se Italijan v času kosila ne oglašja na telefon, kar za Slovence ne velja. Težava se pojavi takrat, ko je treba prav v tistem času opraviti kakšno nujno zadevo in Italijana ne moraš dobiti. Zato moraš dati vse od sebe, da lahko posel zadržiš in se ga lotiš pozneje, ko se Italijan vrne s kosila. Italijani radi zamujajo, pri nas pa je pet minut še sprejemljivo, kar je več, pa ni vljudno. Knez ugotavlja, da je čas odvisen predvsem od stroke, saj pravi, da pri njih niso imeli še nobenih težav glede časa in so jih dobili vedno na telefon, kadar so jih potrebovali. Res pa je, da se v času kosila ne oglašajo, s čimer se strinjata tudi druga dva intervjuvanca.

Italijanski poslovneži so bistveno bolj zgovorni kot slovenski, saj so slednji redkobesedni in govorijo le stvari, ki se tičejo poslovnih zadev. »Italijani so mnogo bolj zgovorni kot Slovenci in veliko povedo z rokami,« opozarja Knez. Njihova zgovernost je eno od njihovih orožij. Knez navaja: »Če nisi pozoren na sogovornika, to izkoristijo in te poskušajo zavesti.« Na to opozarja tudi Škrabar, ki navaja: »Uporabljajo metodo »veliko govorjenja«, s čimer te poskušajo zapeljati. Če ti kaj uide, to takoj izkoristijo.« Govorica telesa je značilna za obe strani, res pa je, da imajo Italijani bolj izrazito govornico telesa. So bolj vzkipljivi, hitri in več delajo z rokami. Pri zadnjem vprašanju so me zanimali nasveti glede pogajanja z Italijani. Intervjuvanci so poudarjali predvsem spoštljivost, vzpostavitev toplejšega odnosa in vztrajnost. Pozoren moraš biti na to, da ne preideš v podrejeni položaj, ampak se moraš postaviti zase in jasno poudariti, s katerimi rečmi se strinjaš in s katerimi ne. Knez kot nasvet poudarja: »Najpomembnejše je, da se spustiš na njihov nivo in sprejmeš njihov družinski del.« Škrabar ima naslednji nasvet: »Čim prej moraš vzpostaviti toplejši odnos.« Bartolič glede nasveta navaja: »Pomembna je predvsem spoštljivost in vzpostavitev dobrega odnosa.«

Glede nasvetov intervjuvancev je zagotovo pomembna dobra vzpostavitev odnosov, kar pripelje do prijateljstva in lažjega sodelovanja. Vsi trije intervjuvanci se glede tega strinjajo.

4.4 Ovire pri pogajanjih med Slovenijo in Italijo

Ovire med Slovenijo in Italijo se pojavljajo, čeprav sta sosednji državi, saj ima vsaka država svojo kulturo. Nobena država ni enaka drugi, pa naj si bosta še tako blizu, ker vsaka pripada drugi kulturi. Za prvo in najpomembnejšo oviro lahko izpostavim odnose. Italijani so zelo navezani na svojo družino in prijatelje, kar tudi vpeljejo v poslovne zadeve. Ne mineta ne dan ne ura, da ne bi pomislili na svoje bližnje, med katere spadajo tako prijatelji kot sodelavci. Pomembno jim je, da so s poslovnimi partnerji v stikih tudi zunaj delovnega okolja, da imajo več kot samo poslovne stike, torej da se z njimi udeležijo različnih družinskih dogodkov. Za Slovence to ne drži, saj njega zanima predvsem poslovna plat in ne prijateljstvo, zato jim gre to težje od rok. Slovencu je pomembno, da uspešno zaključi posel in se poslovi, Italijan pa bo želel ohraniti odnos. Slovenski pogajalci so zaprti, zadržani in točni, italijanski pogajalci pa so zelo odprti, za poslovne zadeve si bodo vzeli čas in s težavami se ne bodo tako obremenjevali, kot se slovenski pogajalci. Vse zadeve urejajo na lahkoten način, Slovenci pa s hitenjem poskušajo narediti več stvari hkrati, kar lahko na koncu povzroči več škode kot koristi. Italijanskim pogajalcem se nikamor ne mudi, kar za slovenskega pogajalca predstavlja oviro, saj bi zadeve rad čim hitreje rešil. Eden od intervjuvancev ugotavlja, da italijanski pogajalci pridejo na pogajanja nepripravljeni, kar se pri slovenskih pogajalcih skorajda ne zgodi. »Značilnost italijanskega pogajalca je ta, da se na nekatere stvari sploh ne pripravi,« opominja Bartolič. Intervjuvanka omenja tudi časovno oviro, saj se ne držijo rokov in vse naredijo zadnjo minuto. Oviro vidi v tem, da jih je treba velikokrat opominjati, da pozneje ne pride do nepotrebnih zapletov.

Slovenski pogajalci uporabljajo nivo tihega sporočanja. Med seboj se poslušajo in ne prekinjajo govorca, vendar se pred začetkom sestanka dogovorijo, kdaj se bodo postavljala vprašanja. Na to opozarja tudi Knez, ki navaja: »Naša pogajanja so umirjena, vsi poslušamo govorca in počakamo, da neha govoriti, in šele nato začne z govorom drugi. Pri italijanskih pogajalcih tega ni, ampak bodo vpadali v besedo in govorca večkrat prekinjali.« Tak način dela Slovence moti, saj nismo navajeni govorjenja vse povprek in zato lahko med sestankom pride do zmede.

Pri sprejetju odločitev slovenski pogajalci ne bodo takoj dobili odgovora, ampak bodo morali nanj nekoliko počakati, da se Italijani odločijo. »To dodatno zavlačuje pogajanja,« navaja Knez. Pri različnih aktivnostih, ki jih je treba prej izvesti, se Italijani ne lotijo dela, pač pa čakajo na zadnji trenutek. Bartolič ugotavlja, da vse naredijo na dan roka in nič prej.

Z italijanske strani se lahko v pogodbi pojavi kakšen člen, za katerega se niso skupaj odločili, ampak ga kljub temu vključijo v pogodbo. Knez dodaja: »Pri slovenskih pogajalcih se kaj

takega ne dogaja.« Kot zadnjo oviro lahko omenim ustno usmerjene italijanske pogajalce, saj se večinoma dogovarjajo po telefonu in nimajo nobenega dokazila o dogovorjenem. V Sloveniji pa smo večinoma vsi tehnično usmerjeni in imamo raje elektronska sporočila kot pa telefonske pogovore. Težava lahko nastane takrat, kadar si slovenski pogajalec na zapisuje iztočnic pogovora, ki jih lahko uporablja kot morebitna dokazila.

4.5 Napotki in priporočila

Vsekakor velja, da so Italijani odprti ljudje, zato je za Slovence priporočljivo, da to odprtost sprejmejo in že ob prvem srečanju pokažejo zanimanje za dolgotrajne odnose. S tem pokažejo, da jih sprejmejo medse. Škrabar je mnenja, da jim toplina veliko pomeni. Druženje in zabava zunaj delovnega časa pripomoreta k boljšim odnosom, zato morajo slovenski pogajalci sprejeti povabilo na raznovrstna srečanja. Sestanki z italijanskimi pogajalci bodo potekali dlje časa, vendar ne v pisarni za štirimi stenami, ampak bodo lahko celoten formalni del opravili zunaj nje, torej na kosilu ali ob kavi. Zaradi njihove sproščenosti jih morebiten hrup ne bo motil, res pa je, da tudi sami veljajo za glasne govorce. Partnerja bodo obravnavali kot prijatelja in ne samo kot poslovnega partnerja, zato se takemu povabilu ne smemo izogniti.

Po vzpostavitvi zaupanja s poslovnim partnerjem bodo italijanski poslovneži sprejeli svojega partnerja za družinskega člana, zato se slovenski pogajalec ne sme čuditi povabilu na smučanje, na tekmo in podobna srečanja, saj je to v njihovi navadi. Škrabar pravi, da je tudi sam imel več takih primerov, kjer so ga povabili na družinsko kosilo in so se pred vsemi člani dogovarjali tudi o poslih. Za uspešno poslovanje z italijanskimi poslovneži se vsi intervjuvanci strinjajo, da je sem ter tja treba napeljati pogovor o družinskih zadevah. Knez navaja: »Ko je nek odnos že vzpostavljen, je priporočljivo, da v pogovor vpleteš tudi družinski del.« To storimo tako na sestankih, ko se dogovarjamo o poslovnih zadevah, kot po telefonu in v elektronskem sporočilu, saj jim s tem pokažemo interes za njihovo družino, kar zelo cenijo. S tem jim bomo dali vedeti, da smo jih sprejeli za prijatelje in da se tudi mi čutimo del njih.

Italijanski pogajalci poslovne zadeve urejajo na miren način. Za vsako stvar si bodo vzeli veliko časa. Ta način dela lahko marsikaterega slovenskega pogajalca spravlja ob živce, zato je vsekakor priporočljiva potrpežljivost. Treba jim je dati dovolj časa za razmislek in ne smemo pritiskati na njih. Mirno moramo počakati, da nam sami sporočijo svojo odločitev. Res je, da je to nekoliko težje storiti, kadar se nam mudi z odgovorom, vendar ne bomo s pritiskom nanje nič dosegli. Potrpežljivi moramo biti tudi glede časa prihoda na sestanke, saj bo Italijan najverjetneje zamujal in te zamude ne bo opravičil, ugotavljajo intervjuvanci. Zamuda se jim ne zdi nevljudna, ampak nekaj običajnega. Zavedati se moramo, da jih v času kosila, torej med 12. in 14. uro ne bomo dobili v pisarni in niti na telefon, zato moramo biti

pozorni na to, da v tistem času ne sprejemamo nobenih odločitev, pri katerih bi morali biti prisotni tudi italijanski poslovneži. Ta čas je njihov čas, ko se ne pustijo motiti. »Klic bodo vrnili takoj, ko se vrnejo s kosila,« pravi Knez.

Italijani veliko dajo na prestiž, zato ne bo nikoli odveč kakšna pohvala o lepi obleki, uri ali avtu. Glede tega tudi Šircelj (1992, 151) navaja: »Italijani obeh spolov veliko dajo na lepo zunanost, ki se ne nanaša samo na obleko.« Zunanji videz jim ogromno pomeni, kar cenijo tudi pri drugih ljudeh, zato se mora Slovenec potruditi, da pride na srečanje lepo urejen. Za obdarovanje velja, da ne smemo pozabiti na ženo poslovnega partnerja. Vljudno je, da ji podarimo rože in ji naklonimo lepo besedo. Če smo v gosteh, se ne smemo pozabiti zahvaliti za prijetno druženje. Ta napotek je zelo dobrodošel, saj Italijani velikokrat organizirajo srečanja, na katera povabijo tudi poslovne partnerje.

Napotek, ki je omembe vreden, je, da Italijani niso najbolj tehnično usmerjeni. Še vedno je veliko ustnega dogovarjanja. Pozorni moramo biti na to, da se točke pogovorov zapišejo, saj imamo s tem dokaz o dogovorjenem. Kot je bilo že omenjeno, so Italijani zelo zgovorni ljudje. Na to se mora Slovenec navaditi, ker se bo večkrat zgodilo, da bo Italijan med govorom skakal v besedo in bo kar naprej govoril. V tem primeru se lahko zgodi, da Italijan zmede nasprotnega govornika, zato sta priporočljivi zbranost in zavzetost za nadaljevanje govora. Ne smemo se pustiti zmešati, ampak se moramo nekako privaditi na njihov način dela, če želimo še naprej poslovati z njimi.

Vsaka družba ima svoje običaje in navade, tako jih imata tudi Italija in Slovenija. Z nekaterimi značilnostmi je Italija podobna Sloveniji, govorim predvsem o obalnem delu Slovenije, zato je sodelovanje z italijanskimi poslovneži v tem delu nekoliko lažje. Da bo slovenski poslovnež čim lažje posloval z italijanskim poslovnežem, je najboljši napotek ta, da sprejme njihove značilnosti.

Glavno priporočilo je naslednje: za uspešno poslovanje z italijanskimi poslovnimi partnerji je primerna vzpostavitev toplega odnosa in sprejemanje njihovih navad in običajev na miren način. To je recept za dobro, kakovostno in dolgotrajno sodelovanje.

5 SKLEP

V diplomskem delu sem obravnavala tako pogajanje kot kulturo ter ti dve sestavini združila v celoto, s čimer sem dobila medkulturno pogajanje oz. pogajanje med različnimi kulturami.

Pogajanje je v današnjem svetu bistvenega pomena. Pogajamo se vsepovsod. Za uspešno izvedbo pogajanj se je treba predhodno pripraviti. Poznati moramo vsebino sestanka in se pozanimati o nasprotni strani. Kadar pridemo v stik s pripadnikom druge kulture, ni pomembno samo pogajalsko znanje, ampak tudi kultura nasprotnika. Že pri pripadnikih iste kulture prihaja do nasprotij, saj se vsaka stran bori za svoje interese, zato lahko rečemo, da je pogajanje zapleten proces. Pogajanje s tujimi poslovnimi partnerji je še toliko bolj zahtevno. Bistveno je, da se pozanimamo o njihovi kulturi, torej o njihovih običajih in navadah. Ni pomembno samo poznavanje jezika, ampak tudi poznavanje njihovih značilnosti. S tem se bomo izognili marsikateremu neprijetnemu dogodku, saj bomo vedeli, kako se odzvati v situaciji, ki nam ni znana.

V diplomskem delu sem obravnavala dve državi, to sta Slovenija in Italija. Vsaka država ima svoje značilnosti, čeprav mejita druga na drugo. V empiričnem delu sem ugotovila, da je le južni del Primorske v svojih navadah nekoliko bolj podoben italijanski kulturi. V tem delu se zaznavajo podobnosti predvsem pri časovnih navadah in navezovanju stikov s poslovnimi partnerji, saj so tudi tu značilne kratkotrajne zamude in hitro sklepanje prijateljstva. Raziskava je pokazala, da ima Slovenija dobre odnose z Italijo in veliko sodeluje z njo, še posebej obalni del Slovenije. Za dobre odnose in dobro sodelovanje med slovenskimi in italijanskimi poslovneži je pomembno predvsem vzpostavljanje odnosa. To pomeni, da morajo biti slovenski poslovneži v rednih stikih z italijanskimi poslovneži in se z njimi družiti tudi zunaj delovnega časa.

Medkulturno pogajanje zahteva veliko dela, saj ni pomembno samo poznavanje jezika, ampak tudi kulture nasprotnika. Medkulturni pogajalec mora biti zavzet za svoje delo in hkrati potrpežljiv, saj ima vsaka država svojo kulturo. Enako velja za Slovenijo in Italijo, kjer je najpomembnejša ohranitev prijateljskega odnosa.

LITERATURA

- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Mednarodna organizacija.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hendon, Donald W. in Rebecca Angeles Hendon. 1989. *How to negotiate worldwide*. Aldershot: Gower.
- Hofstede, Geert in Gert Jon Hofstede. 2005. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Gert Jan, Paul B. Pedersen in Geert Hofstede. 2006. *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Piano.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
- Jepson, Tim. 1997. *Italija*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ješovnik, Peter. 2001. *Osnove mednarodnega trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Kavčič, Bogdan. 1992. *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, Bogdan. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Bogdan. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lewis, Jeff. 2002. *Cultural studies: The basics*. London: Sage.
- Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
- Markič, Peter, Marija Strniša in Rudi Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Knežević. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris.
- Prašnikar, Janez in Andreja Cirman. 2005. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance.
- Šircelj, Jože. 1992. *Moderni poslovni bonton*. Ljubljana: Delo, Slovenske novice.
- Tavčar, Mitja. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, Rudi. 2007. *Psihologija pogajanj*. Ljubljana: Planet GV.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

- Trstenjak, Anton. 1991. *Misli o slovenskem človeku*. Ljubljana: Založništvo slovenske knjige.
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Winkler, John. 2009. *Guida alle tecniche di negoziazioni*. Milano: Franco Angeli.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja za razgovor

VPRAŠANJA ZA RAZGOVOR

Vprašanja so namenjena pridobivanju podatkov za izdelavo raziskovalne naloge Sandre Viler, študentke Fakultete za management Koper.

1. Ali menite, da se lahko tehnik pogajanj vsak nauči ali so te že prirojene?
2. Katere so po vašem mnenju najpomembnejše lastnosti uspešnih pogajalcev?
3. Kako bi opisali italijansko kulturo s poslovnega vidika? Katere so njene značilnosti?
4. Ali vidite razlike med italijansko in slovensko poslovno kulturo? Če ja, katere so te razlike?
5. Kakšne izkušnje imate na splošno s poslovanjem z Italijani?
6. Kako bi opisali Italijane kot pogajalce?
7. Menite, da so Italijani uspešni pogajalci? Kako vidite Slovence kot pogajalce?
8. Kakšen je pomen vzpostavljanja odnosov z italijanskimi poslovneži v primerjavi s slovenskimi? Ali dajo Italijani večjo ali manjšo težo vzpostavljanju (dobrih) odnosov kot Slovenci?
9. Ali opazate različno dojetje časa med Italijani in Slovenci v poslovnem kontekstu? Če da, ali to povzroča nesporazume? Če prihaja do nesporazumov zaradi časovnih dogovorov, kako jih razrešujete?
10. Ali so italijanski poslovneži pri pogajanjih zgovorni? Ali opazate razlike med slovenskimi in italijanskimi poslovneži v govorici telesa?
11. Imate kakšen nasvet glede pogajanja z italijanskimi poslovneži?