



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Posrednik za nepremičnine

**POSLOVNI PROTOKOL KOT GLOBALNI
KULTURNI IZZIV ZA SLOVENSKE
PODJETNIKE**

Mentorica: mag. Maja Rozman
Lektorica: dr. Irma Kern

Kandidat: Matjaž Loc

Kranj, julij 2011

ZAHVALA

Hvala mag. Maji Rozman in za pomoč in nasvete pri izdelavi diplomskega.

Zahvaljujem se tudi lektorici dr. Irmu Kern, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

IZJAVA

»Študent Matjaž Loc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Maje Rozman.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

Povzetek

Kultura poslovnega komuniciranja je širši pojem, kot je sam pomen njene besedne zveze. Ves sodobni svet temelji na načelih dobrega in učinkovitega komuniciranja. Poslovno komuniciranje ni nič drugega kot oblika javnega komuniciranja v zapletenejših razmerah, pri čemer se prepletajo medsebojni odnosi delovne skupine s skupnostjo, s prebivalci, delavci in uslužbenci.

Po novejši definiciji je protokol skupek postopkov, norm in tradicije, ki se uporablja pri organizaciji, stroka, ki skrbi za red in organizacijo različnih dogodkov v skladu s pričakovanji, vzdržuje merila in strategije ter skrbi za komunikacijo.

Večina naših predstav o kulturah narodov izhaja iz naših predstav, ki smo jih izoblikovali po svojih vedenjskih vzorcih in rutini. Če se želimo približati ljudem, ne obsojajmo vnaprej, opustimo vrednotenja in poskušajmo se znebiti predsodkov, ki smo jih ustvarili in se jih priučili. Ravno predsodki so ena od priznanih ovir pri medsebojnem sporazumevanju.

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno. Govorno komuniciranje je obred velikih srečanj ali manjših snidenj, zajema pogovore med dvema osebama in v skupini, nagovore in neuradne govorice.

Razumevanje nebesednih sporočil je odvisno od kulturnega ozadja prejemnika: prikimavanje je lahko le vljudnostna kretnja, bela barva lahko pomeni žalovanje, točnost ni nujno pomembna vrednota. Če hočemo biti obzirni in kulturni, se moramo prilagajati deželi, ki jo obiščemo.

Dejavniki uspešne komunikacije so splošni videz, osebna higiena in urejenost ter skrb za zdravje.

Za dobre poslovne partnerje ter sogovornike veljajo osebe, ki se pripravljajo in obvladajo vse glavne dejavnike uspešnega sporazumevanja za čim boljše splošno predstavitev sebe in svojega podjetja v tujini. Dejavniki, ki so osnova podjetniku pri preučevanju tujih narodnosti so jezikovne, verske, etnične razlike.

Med različnimi kulturnimi skupinami obstaja cela vrsta majhnih in velikih razlik v kretnjah, znakih in drugih neverbalnih sporočilih. Te razlike praviloma rastejo z oddaljenostjo ene kulturne skupine od druge.

Slovenija mora kot nujni poslovni model sprejeti internacionalizacijo svojih podjetij, uspešno poslovno komuniciranje pa je ključen element poslovne uspešnosti globalne tekme tako mednarodno poslovno usmerjenih slovenskih podjetij.

Ključne besede:

- poslovno komuniciranje,
- poslovni protokol,
- besedno komuniciranje,
- nebesedno komuniciranje,
- kulturne razlike
- internacionalizacija

Abstract

Business communication culture is a wider concept than the meaning of the phrase itself. The contemporary world now is based on principles of a good and efficient communication. Business communication is nothing but a type of public communication in more complicated circumstances, where mutual relations of a team are being interwoven with a community, inhabitants, workers and servants.

According to a recent definition, protocol is a combination of the procedures, norms and traditions, which are used for organization. It is an area concerned for organization of different events according to expectations. It also maintains measures and strategies and takes care for communication.

A majority of our conceptions on cultures of nations arise from our ideas that we formed according to our behavior patterns and routine. If we want to approach the people, we should not judge them in advance. We should avoid prejudices that we created or accustomed. The prejudice is one of the barriers in mutual communication.

Communication can be spoken or written. Spoken communication consists of big or small meetings. It is conversation between two people or the groups, speeches and unofficial rumours.

The understanding of non-verbal messages depends on cultural background of a recipient: nodding can be only a courteous gesture, white colour can also mean mourning, punctuality is not necessarily of an important value. If we want to be regardful and cultural, we must adapt ourselves to a country which we visit.

The factors of successful communication are general appearance, personal hygiene, neatness and care for our health.

The people who are considered as good business partners are aware of the main factors of successful communication and also use them successfully to achieve the best presentation of themselves and their company abroad. The basic factors for the businessman to study foreign nationalities are language, religious and ethnic differences.

The whole kind of small and large differences exist among the different cultural groups within gestures, signs and the other non-verbal messages. These differences grow according to the distance of one cultural group to another.

Slovenia must accept internationalisation as an urgent business model. Successful business communication is a key element of a business successfulness of a global competitiveness of the international guided Sloveneian companies.

Keywords:

- business communication,
- culture,
- business protocol,

- word communication,
- non-verbal communication,
- cultural differences,
- internationalisation

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen, cilji in predpostavke	1
	Predpostavke:.....	2
1.3	Predvidene metode raziskovanja	2
2	SPLOŠNA OPREDELITEV POJMOV	3
2.1	Komuniciranje	3
2.2	Poslovno komuniciranje	3
2.3	Poslovni protokol.....	5
2.4	Kultura	5
3	KULTURNE RAZLIKE V KOMUNICIRANJU IN DEJAVNIKI, POMEMBNI ZA USPEŠEN POSEL	7
3.1	Besedno komuniciranje.....	7
3.1.1	Primer poslovnega dvogovora.....	9
3.1.2	Pisno komuniciranje	13
3.2	Nebesedno komuniciranje.....	15
3.2.1	Govorica telesa	16
3.2.2	Besedna intonacija.....	18
3.2.3	Razmerje med moškim in žensko.....	19
3.2.4	Medsebojna razdalja in dovoljena intima	20
3.3	Zunanja podoba	22
3.4	Poslovni sestanki	25
3.5	Poslovna darila	27
4	MEDNARODNI POSLOVNI PROTOKOLI	29
4.1	Severna Amerika.....	31
4.1.1	Američani.....	31
4.2	Južna Amerika	33
4.2.1	Brazilija	33
4.3	Evropa	34
4.3.1	Italijani.....	34
4.3.2	Švedi.....	35
4.3.3	Nemci.....	36
4.4	Arabski svet	37
4.5	Azija	39
4.5.1	Japonska	39
4.6	Avstralija	41
4.7	Afrika.....	42
4.7.1	Južnoafriška Republika	42
5	SLOVENIJA KOT POSLOVNI PARTNER	43
5.1	Slovenija v globalnem gospodarstvu	43
5.2	Poslovni običaji v Sloveniji	45
5.3	Kako Slovenijo vidijo tuji poslovni partnerji	46
5.4	Kako uspeti kot slovenski poslovnež v tujini	47
5.5	Primerjava Slovenije z ostalimi državami.....	48
6	SKLEP	52
	LITERATURA.....	54
	VIRI.....	55

KAZALO TABEL.....	56
KAZALO SLIK	56

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Podjetje, ki veliko posluje s tujino, se bo nenehno srečevalo z mnogimi raznolikostmi v običajih in navadah prek svojih partnerjev iz daljnih držav. Poslovnež mora pred vsakim potovanjem dobro preučiti kulturo, jezik, vse pomembnejše značilnosti gostiteljice, da se njegovo poslovno potovanje ne bi spremenilo v neuspeh. Z znanjem nekaterih svetovnih jezikov se rešuje problem sporazumevanja, npr. angleški jezik dobiva vlogo esperanta, vendar s tem niso premagane kulturne ter civilizacijske pregrade, kajti jezik je le in bo samo izraz in odsev neke kulture. Prav tako so pomembne etnične in verske razlike, ki jih je v poslovanju potrebno vedno spoštovati, ne glede na to od kod prihaja gost oziroma poslovni partner. Problem lahko nastopi že v uvodnem pozdravu ali rokovanju s poslovnim partnerjem. Na tuje goste oziroma gostitelje se je potrebno zelo skrbno pripraviti, da ne pride do nepotrebnih incidentov ali celo škandalov, ki onemogočajo nadaljnja pogajanja in druženja s poslovnimi partnerji. Srečanja naj bodo čim bolj poslovna, korektna, uradna, prevladuje naj objektivni pristop, ne smejo pa biti povsem brezosebna, kar v mnogih kulturah zopet pomeni napačno pristopanje k poslovnim vezem.

1.2 NAMEN, CILJI IN PREDPOSTAVKE

Glede na to, da smo ena izmed najmlajših držav, ki je vstopila v Evropsko unijo in so se meje med državami članicami zabrisale, je tematika dokaj aktualna in s tem tudi problemi, ki se pojavljajo pri slovenskih in tujih podjetnikih, ko se odločajo za delovanje na mednarodni ravni.

Tako je bil naš namen v diplomski nalogi:

- Celovito raziskati probleme slovenskih poslovnih akterjev na tujem, ki zaenkrat niso bili popolnoma raziskani.
- Analizirati trenutno uspešnost slovenskih podjetij, s pomočjo strokovnih publikacij, mnenj in raziskav.
- Podrobno proučiti kulturne razlike nekaterih držav iz različnih koncev sveta, ki pomembno vplivajo na poslovanje podjetij.
- Predstavitev poslovnih protokolov proučenih držav.
- Seznaniti bralce s pogostimi napakami, ki jih delajo podjetja in podjetniki v tujini.

Cilji diplomske naloge:

- Podati enotno mnenje o uspešnosti slovenskih organizacij na podlagi raziskav, ki so že bile narejene in strokovnih mnenj številnih uspešnih slovenskih podjetnikov v tujini.
- Opredeliti dejavnike, ki vplivajo na neuspešnost podjetij v tujini.

- Raziskati in analizirati napake, ki so bile storjene s strani slovenskih organizacij ob poslovanju z tujimi poslovneži.
- Pomembnost poznavanj poslovnih protokolov za uspešno poslovanje podjetij na mednarodnem trgu.
- Predstaviti mnenja tujih strokovnjakov o vlogi in moči slovenskih podjetij na globalnem trgu.

Predpostavke:

- V diplomski nalogi predpostavljamo, da je za uspešno poslovno komuniciranje potrebno znanje več svetovnih jezikov, za lažji in bolj profesionalen odnos med poslovnimi partnerji.
- Predpostavljamo, da je za nastop na tujem trgu potrebna popolna raziskava in analiza trga, na katerega vstopamo.
- Predpostavljamo, da je potrebno obvezno poznavanje kulturnih običajev, ki se razlikujejo iz države v državo.
- Predpostavljamo, da je za trajen in dinamičen gospodarski razvoj Slovenije ključnega pomena prav rast menjave s tujino.

1.3 PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA

Uporabljene metode:

- S pomočjo metode deskripcije predstaviti poslovne značilnosti mednarodnih poslovnih protokolov.
- S pomočjo metode klasifikacije definirati in umestiti splošne pojme, ki so pomembni za celotno razumevanje in opredelitev tematike v diplomski nalogi.
- Na podlagi metode kompilacije bomo sintetizirali različne analize in spoznanja, ki so bila podana s strani mnogih domačih in tujih strokovnjakov, uspešnih podjetnikov in ekonomistov ter tako lažje prišli do lastnih sklepov v naši raziskavi.
- Z metodo komparacije med seboj primerjati razlike med poslovnimi protokoli ter slovenskim načinom poslovanja in poiskati uspešne tuje zglede, ki bi jih bilo treba prenesti v slovensko prakso.

2 SPLOŠNA OPREDELITEV POJMOV

2.1 KOMUNICIRANJE

Ko poskušamo pojasniti in opredeliti neko področje našega zanimanja, se moramo zavedati, da je namen definicij predvsem omejiti področje in osredičiti pozornost na določen pomen ali vsebino. Definicije nagovarjajo ljudi, da so pozornejši na določene dele procesov in da spregledajo ostale. Zato pri definiciji ni pravo vprašanje, ali je pravilna ali napačna, ampak ali je koristno vodilo v raziskovanju. Ker je področje komuniciranja široko, je tudi enotno definicijo področja težko podati (M. Ule 2009, 14).

Tako ena od definicij pravi, da o komuniciranju govorimo tedaj, ko med nami in našimi partnerji teče kontinuiran tok sporočil (Adler, Rodman, 2003). Oziroma komuniciranje, ki je pretok informacij med ljudmi, nas vključuje kot oddajnike in sprejemnike. Če hočemo izboljšati kakovost svoje komunikacije, moramo torej poskrbeti za oboje, kaj pošiljamo in kako to pošiljamo, ter kako dobro sprejemamo, kar nam dajejo drugi (Evans, Russell, 1992, 149).

Sama beseda »komunicirati« izhaja iz latinskega izraza »communicare«, ki pomeni razpravljati, vprašati za nasvet, posvetovati se. Slovar slovenskega knjižnega jezika definira pojem kot: **»izmenjavati misli«, informacije, sporazumevati se.**

Če se usmerimo v smer naše raziskave, je kultura poslovnega komuniciranja prav tako znatno širši pojem, kot je sam pomen njene besedne zveze. Ves sodobni svet temelji na načelih dobrega in učinkovitega komuniciranja. Poslovno komuniciranje ni nič drugega kot oblika javnega komuniciranja v zapletenejših razmerah, pri čemer se prepletajo medsebojni odnosi delovne skupine s skupnostjo, s prebivalci, delavci in uslužbenci itd. Poslovne oblike vedenja vedno težijo k izpopolnjevanju, kot težijo k izpopolnjevanju proizvodnja, prodaja in logistika, torej vse tisto kar »uporabljamo« v komunikacijskem procesu. Ne glede na to ali bomo to ali ono obliko vedenja izpopolnili, popravili, vedno obstajajo osnovne oblike, to je pravila, ki jih moramo upoštevati vedno (Osredečki 1994, 15).

Osnovna komunikološka formula uspeha in štiri zlata pravila komunikacije torej so: da bodimo prožni, bodimo spretni, spoštujemo sogovornika, sebe in preplet okoliščin ter delujmo kot del delovne skupine (Mandić 1998, 3).

2.2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno postavljanju ciljev organizacije in doseganju teh ciljev, torej politiki organizacije. Managerji kot možgani organizacije oziroma vodje v podjetjih porabijo velik del časa ravno za komuniciranje. Mintzberg celo navaja, da porabijo managerji 59% časa za načrtovane in 10% nenačrtovane sestanke, 22% za delo pri mizi, 6% za telefonske razgovore in 3% za obhod po organizacijah. Iz tega je lepo vidno, da

tretjino časa porabijo za aktivno komuniciranje (govorjenje, pisanje ipd.), tretjino za poslušanje in le tretjina mine brez komuniciranja.

Managerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali delavce in druge, da bi pridobivali koristne informacije, in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja.

Razne oblike komuniciranja omogočajo:

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov,
- raziskovalno in razvojno dejavnost itd.

Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena, cilja, ki si ga postavimo, in seveda še od drugih dejavnikov: vsebine, ki jo želimo podati, izmenjati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj in motiviranosti, časa, ki ga imamo na razpolago in končno od našega znanja in sposobnosti, da uporabljamo razne načine komunikacije (Možina, Tavčar, Kneževič 1995, 19).

Na kratko rečeno, poslovno komuniciranje se od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in da ima za cilj doseganje poslovnih rezultatov. Posebnosti, ki iz tega izhajajo, so razčlenjene na naslednje skupine:

- Poslovne komunikacije imajo praktičen namen, in sicer doseči poslovni cilj, ki ga ima sporočevalca. Zato je tudi uspešnost poslovnega komuniciranja mogoče meriti s stopnjo doseganja cilja sporočevalca.
- Poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja. Pri poslovnem komuniciranju je namenjena posebna pozornost učinkovitosti sporočil. Poslovna sporočila morajo biti oblikovana na pravi način. Sem sodi zlasti zahteva, da so kratka, razumljiva in nedvoumna.
- Poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku. Naloga sporočevalca je, da poslovne komunikacije oblikuje tako, da jih bo zlahka razumel.
- S poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis. Doseganje namena sporočevalca je pogosto bistveno odvisno od tega, kakšen vtis naredi na prejemnika komunikacij.
- Poslovno komuniciranje je ekonomično. V poslovanju je čas denar, zato morajo biti poslovna poročila kratka, jasna, natančna, nedvoumna... (Kohut, Baxter 1987, 4-7)

2.3 POSLOVNI PROTOKOL

Na protokol navadno pomislimo, ko ne vemo, kako pripraviti mizo, kakšen naj bo vrstni red prihoda gostov, kako se je treba obleči.. Že to kaže, da je težko natančno določiti, kaj vse spada pod protokol. Definicij o tem, kaj je protokol, je toliko, kolikor je avtorjev, ki so o njem pisali. Njihova mnenja so različna, različna pa je tudi praksa po svetu. Vendar so pravila protokola gotovo nekaj drugega kot le dobri običaji, primerna vzgoja in bonton.

V SSKJ-u je definicija protokóla - *uradna in družabna pravila za medsebojne stike uradnih predstavnikov držav (1995, 1089).*

Protokol je bil še včeraj odsev oblastniške moči s pompozno ceremonijo in togo etiketo, danes pa se počasi spreminja v protokol, posvečen dobri organizaciji in sproščeni komunikaciji. Po novem konceptu je dobra organizacija osnovi pogoj za dobre rezultate, prilagajajo se norme, navade in običaji ter povzdiguje se komunikacija. Pomembnejši sta dobra izpeljava dogodkov kot pa poreklo in strog potek dogodkov. Po novejši definiciji je protokol skupek postopkov, norm in tradicije, ki se uporablja pri organizaciji, stroka, ki skrbi za red in organizacijo različnih dogodkov v skladu s pričakovanji, vzdržuje merila in strategije ter skrbi za komunikacijo. To je daleč od kakega blišča in z njim povezanih zastarelih definicij. V poslovnem svetu raje kot o protokolu govorimo o poslovnih odnosih, institucionalni komunikaciji ali organizaciji dogodkov (Benedetti 2008, 55).

2.4 KULTURA

V našem slovenskem »kulturnem« prostoru je semantika termina večpomenska. Beseda kultura je latinskega izvora in je najprej pomenila obdelovanje zemlje. Zato še danes govorimo o »kulturi« različnih nasadov, pridelkov in podobno. V današnjem prenesenem pomenu označuje tipično obnašanje ljudi na osnovi tradicije, splošne vzorce vedenja, tipične manifestacije, ki dajejo določeni skupini posebne označbe in posebno mesto v svetu. Kultura je nekakšen kumulativni produkt zgodovine, depozit znanja, izkušenj, pomenov, verovanj, pojmov, navad, vrednotenj, časovnih in prostorskih odnosov itn., ki jih osvoji skupina ljudi v določenem času. Zaradi tega se kultura odraža v celotnem modelu življenja in delovanja skupine ljudi npr. v govorjenju, navadah, splošni omiki, šolstvu, oblačilih, stanovanjih, prehrani, umetnosti, sodstvu, državni upravi itn. (Trstenjak, 99).

Samo poznavanje denotativnega pomena tujega jezika ne zadostuje, potrebno je poznavanje kulture, teh pa je veliko. Če se dva pripadnika različnih kultur naučita nekega skupnega jezika, to še ne zagotavlja sporazumevanja, kajti poznati morata kulturo drug drugega. Na to dejstvo je opozoril tudi angleški antropolog (E. Hall 1967, 36). V svoji znameniti študiji poudarja, da je bistvo kulture prav komunikacija, prek vseh vrst sporočanja se odraža temelj določen kulture. Avtor izenačuje kulturo in komunikacijo, tako globoko vidi njuno medsebojno povezanost. Kultura je matica, poudarja, in vsi smo njeni odlitki. Hkrati ugotavlja, da je kultura najbolj skrita prav tistim, ki ji pripadajo. Predstavniki drugih kultur lažje spoznavajo posebnosti kake kulture.

Iskanje temeljnih vrednot kake kulture je torej tisti korak, ki zagotavlja najsplošnejše danosti razumevanja predstavnikov različnih kultur, še posebej umetnosti, pa tudi politike, šolstva ter celo družinskih odnosov. Resno zanimanje na znanstveni ravni za posebnosti različnih kultur je globlje povezano tudi z usodo človeštva, zato ni ostalo le na nivoju poslovnih interesov, ampak je dobilo širši namen in pomen. Če ne bomo sposobni učinkovito komunicirati med kulturami, bo to katastrofalno za vso civilizacijo (Lewis 1967, 52).

Kakšni smo Slovenci, o tem vedno več govorimo sami in vedno več o nas govorijo drugi, pri čemer moramo izhajati iz dejstva, da je narodova kultura zgodovinski produkt. Iz tega izhodišča nihče več ne dvomi, da smo Slovenci bližje severnim kakor južnim sosedom ne glede na jezikovne ali druge sorodnosti. S severnimi sosedi smo živeli skupaj več stoletij, medtem ko z južnimi le nekaj desetletij. Ker se prav sedaj prvič v zgodovini osamosvajamo, je toliko bolj razumljivo in nujno, da vemo, kakšni smo, kakšen je naš nacionalni karakter in kakšni so naši kulturni temelji, saj mora na teh temeljih sloneti ves naš razvoj in red, sicer ne bo konsistenten. Iz kulture izhaja vse drugo, karkoli narod snuje in ustvarja. Imamo vedno več poskusov »dekodiranja« samih sebe, organiziramo celo znanstvene posvete na temo ter iščemo vse, kar smo že sami in kar so drugi povedali o nas. Pri tej težnji se nujno zatekamo k umetnosti, posebej besedni, ki je vedno temeljni oblikovalec nacionalnih vrednot in obenem njen produkt (Trček 1994, 33).

3 KULTURNE RAZLIKE V KOMUNICIRANJU IN DEJAVNIKI, POMEMBNI ZA USPEŠEN POSEL

Večina naših predstav o kulturah narodov izhaja iz naših predstav, ki smo jih izoblikovali po svojih vedenjskih vzorcih in rutini. Ob primerjanju razlik med kulturami se ne bi smeli »spuščati« v sojenje ali obsojanje drugih, kajti te sodbe niso primerne, niti objektivne, niti konstruktivne. Ocenjevanje vrednot drugih ni korektno, če ti »drugi« izhajajo iz drugačnih in drugih kultur in ne iz tiste, iz katere izhajamo mi. Besede, ki jih uporabljamo pri opisovanju obnašanja, običajev, načina medosebnega komuniciranja, ritualov drugih, kot so npr.: grozno, narobe, nenormalno, nepravilno, raje opustimo, saj so subjektivne in so izraz našega videnja in naše perspektive, ki izhaja iz našega vedenjskega vzorca, standardov, tradicije in vzgoje.

Če se želimo približati ljudem, ne obsojajmo vnaprej, opustimo vrednotenja in poskušajmo se znebiti predsodkov, ki smo jih ustvarili in se jih priučili. Ravno predsodki so ena od priznanih ovir pri medsebojnem sporazumevanju.

Kulturni šok, ki ga doživljamo ob druženju z ljudmi iz nam neznanih dežel, je posledica okoliščin in našega trenutnega počutja v tej situaciji. To počutje zadrege ali zmedenosti in neorientiranosti je kulturni šok, ki ga doživimo, ko se znajdemo v tuji deželi, med neznanimi stvarmi; jezik, drugačna zunanost ljudi, vonjave, zvoki, rože, obnašanje ljudi, njihove reakcije – predvsem pa naše reakcije na vse novo – ne glede na to, ali je to prijetno ali ne. To naše stanje je normalno, pričakovano in celo potrebno v vsej svoji intenzivnosti ob začetku spoznavanja in spoznavanju »drugačnih« kultur. Ni nujno, celo zmotno je, da vedno pričakujemo in govorimo o negativnem kulturnem šoku. Lahko je tudi pozitiven. Naše trenutno počutje in zato tudi sprejemanje je prehodno, odvisno od mnogih različnih dejavnikov.

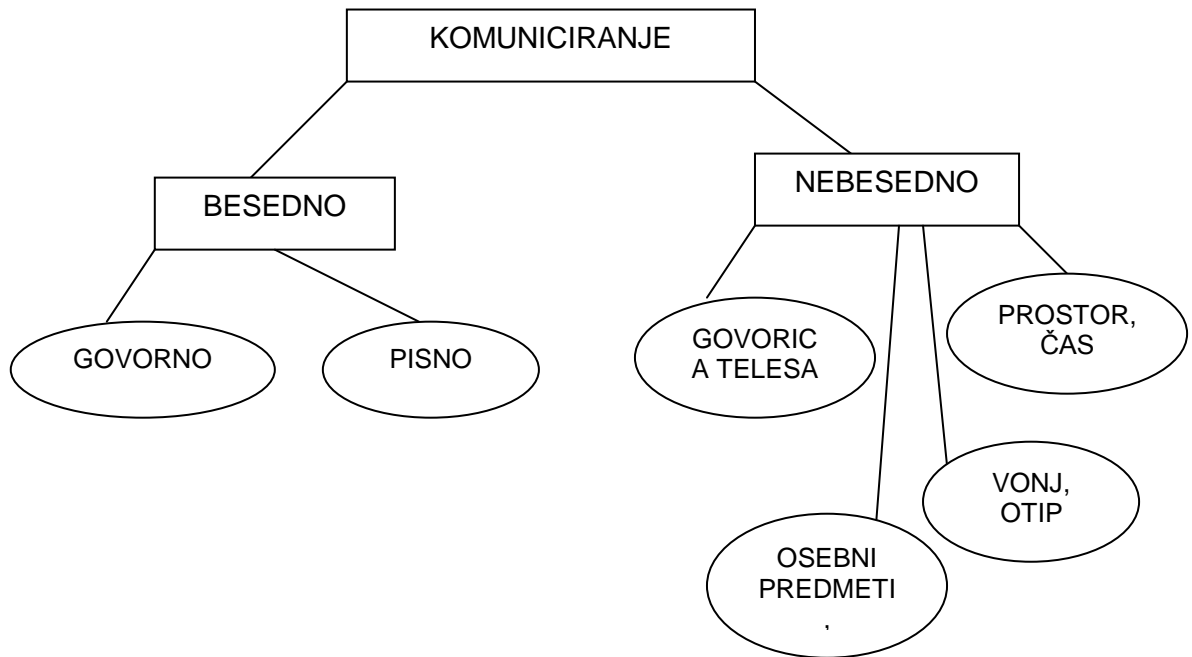
Primerjave podobnosti in razlik med kulturami si lahko dovoljujemo, obsojanje in izrekanje kritike pa kvečjemu takrat, kadar se ukvarjamo z analizami ali zapažanji kulturoloških razlik, zajetih v okviru iste civilizacije in podobnih življenjskih razmer.

3.1 BESEDNO KOMUNICIRANJE

Besedno komuniciranje je lahko govorno ali pisno. Govorno komuniciranje je obred velikih srečanj ali manjših snidenj, zajema pogovore med dvema osebam in v skupini, nagovore in neuradne govorce. Ima veliko prednosti: je hitro in omogoča hkratno komuniciranje z več osebami, prejemnik se lahko takoj odzove na sporočilo. Njegove slabosti se pokažejo, ko si sporočila izmenja več oseb. Čim več jih sodeluje pri prenašanju sporočila, več je možnosti, da bo komuniciranje nejasno. Besedno komuniciranje je »nevarno« za sramežljive, introvertirane in negotove osebe, pa tudi za preveč klepetave.

Govorno sporočilo ima vrsto prednosti. Lahko ga brž oddamo, in če prejemnik podvomi, ali je sporočilo prav sprejel, lahko s povratnim informiranjem hitro odkrije napako in sprejeto sporočilo popravi. Slabosti govornega komuniciranja se pokažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Čim več ljudi sodeluje v

prenašanju sporočila, tem večja je možnost, da se bo v komuniciranju pojavila neurejenost (entropija – sporočilo, ki doseže prejemnika, se lahko močno razlikuje od poslanega sporočila (Možina, Tavčar, Kneževič 1995, 46).



Slika 1: Načini komuniciranja (Možina, Tavčar, Kneževič 1995, 46)

Pisno komunikacijo je najbolje uporabljati:	Govorno komunikacijo je bolje uporabiti:
<ul style="list-style-type: none"> • če je sporočilo podrobno in zahtevno. 	<ul style="list-style-type: none"> • če hočemo takojšen odziv.
<ul style="list-style-type: none"> • če je sogovornikov več in so med seboj oddaljeni. 	<ul style="list-style-type: none"> • če trajen zapis ni potreben.
<ul style="list-style-type: none"> • če takojšen odziv ni pomemben. 	<ul style="list-style-type: none"> • če je sporočilo preprosto in dojemljivo.
<ul style="list-style-type: none"> • če je pomemben trajen zapis. 	<ul style="list-style-type: none"> • če se sogovornikom ni težko sestati.
<ul style="list-style-type: none"> • če hočemo pri posredovanju sporočila manj napak, dvomov in potvarjanja. 	<ul style="list-style-type: none"> • če se z osebnimi stiki zadeva uredi hitreje in hitreje pride do odločitve.

Tabela 1: Uporaba pisne in govorne komunikacije (Benedetti 2009, 211)

3.1.1 Primer poslovnega dvogovora

Zadnja dognanja kažejo, da ima poslovni sestanek 6 zaporednih stopenj. Vodeni pogovor, naj je na pogled še tako spontan, vsebuje dolge priprave in predhodna razmišljanja.

Prvo fazo pogovora tako imenujemo OGREVANJE. Oseba, ki odhaja na poslovni pogovor, se skrbno pripravlja, da bi dosegla cilj obiska. Svoj prihod mora najaviti po telefonu, razen če si ne želi `šok srečanja`, ki pa lahko pripelje do konca stika in sodi navadno med dejanja obupa.

1. Na začetku je treba o delovni organizaciji, v katero stopamo, zbrati čim več informacij, prav tako pa tudi o osebi, s katero se bomo srečali. Zaradi več razlogov si vzamemo čas s takim KOMUNIKOLOŠKIM ZASLEDOVANJEM. Eden od osnovnih je, da si samo tako lahko oblikujemo komunikološko strategijo in jo zapišemo v svojo poslovno beležnico, ki jo bomo vzeli s seboj na sestanek.
2. Druga pomembna stvar je, da imamo s seboj svojo POSLOVNO BELEŽNICO in pisalo, kar je našemu jazu v veliko pomoč. Zelo dobro je, če vas na ti dve stvari vežejo pozitivna čustva, kot npr., da vam ju je podarila ljubljena oseba, ki verjame v vas in vas podpira. Taka emotivno sprejeta beležnica ima veliko večjo psihološko moč, kot katerokoli prestižno ime kakega podjetja.

V drugi fazi govorimo o šestih točkah, ki so bistvene za vodenje razgovora.

3. Spoznavanje zahteva spretnost, da pritegnemo pozornost nase. Temu pravimo lomljenje ledu in samopredstavitvev. Od trenutka, ko potrkate na vrata nekoga in vstopate, uprizarjate prvo sliko, vtis o sebi.
4. Ustvarjanje odnosa se začne ob prvem srečanju, s pogledom, dotikom roke in informacijo odnosa. Že sama telesna bližina ustvarja potrebo po povezanosti, ki se lahko pri človeku izrazi kot občutek udobja, varnosti in umirjenosti.
5. Postavljanje vprašanj je naslednji korak vodene konverzacije. Treba je obvladati umetnost postavljanja vprašanj in pravega poslušanja sogovornika, če hočemo priti do odločilnih informacij in da bi potek pogovora od ogrevanja prešel v fazo odločitev. Obstaja veliko načinov opredeljevanja vrst vprašanj, primernih v poslovnih položajih, kot so direktna, indirektna, definitivna, situacijska, problemska in mnoga druga vprašanja.
6. Naslednja stopnja v poteku dogovarjanja je dajanje oziroma izražanje informacij. Tako kot ste postavljali vprašanja in zbirali zase pomembne informacije, tako boste zdaj začeli dajati informacije, ki jih je potrebujejo vaši sogovorniki, da bi skupaj opredelili problem. Morate se pripraviti za ta korak tako, da si pripravite strukturo govora in da bodo sporočila izbrana in razporejena izbirno. Javni nastopi, pa naj bo občinstvo maloštevilno ali številno, so lahko zelo stresni, zato ne računajte na samodejnost dogajanja, ampak se resno pripravite. Prav bi bilo, če si svoj govor na kratko zarišete.
7. Poudarjanje je peti korak faze zapleta v vodenem pogovoru. Imenuje se poudarjeno označevanje določene vsebine vašega pogovora, tj. ustvarjanje določenih komunikacijskih znakov, na katere se boste pozneje navezovali. Med različnimi sporočili, ki ste jih sprejeli in tudi dali, boste izbrali tiste, za katere mislite, da so pomembni za potek vašega poslovnega pogovora. V tem koraku morate pokazati svojo trdnost, pa tudi sposobnost, da izrazite svojo morebitno negotovost in priznate, da česa ne veste. V naši kulturi je tak pristop nov, številne raziskave pa so pokazale, da vzvišen pristop, ko trdite, da bo vse zelo dobro in da vi vse veste in ste sposobni storiti vse, pri sogovorniku izzove negativne odzive.
8. Mostovi se postavljajo med označenimi točkami pogovora. Ko označujemo pomembne točke dogovorov, delamo mostove med tistim, s čimer se strinjamo s sogovornikom. Strategija je lahko dvojna. Lahko najprej izrazimo različnosti, točke strinjanja pa bodo komunikacijski mostovi, točke prehodnosti in točke povezovanja, na katerih bomo gradili skupni `MI`, ki nam je potreben za komunikološki dogovor in ki nas bo pripeljal do poslovnega dogovora.

9. Definiranje in sugeriranje rešitev. Če začnemo pri točkah strinjanja in potem z blagim oddaljevanjem pridemo do točk različnosti, lahko na koncu poudarimo: »Vsi skupaj lahko verjamemo, da je problem rešljiv, saj vi ta izdelek potrebujete, mi pa imamo sredstva in si lahko pridemo nasproti do te mere, da bomo vsi zadovoljni.« Tak položaj je idealen. Večina dogovorov v tem trenutku preide v položaje prepričevanja. Dober prepričevalec mora z dobrim poznavanjem globinske psihologije in človekove motivacije poiskati `trnek`, na katere bo `ujel` ljudi, ob tem pa ne sme povzročiti občutka krivde in ljudem, ki trošijo denar, ne sme ogroziti moralnega sistema, medtem ko manipulira z njihovimi potrebami.

Naslednji del strategije je ujeti `otroške` motive kupca. Vseeno kako resen, dolgočasen in star izgleda vaš sogovornik, v sebi nosi velikega otroka, ki ljubi pisane igrače. Znano je, kako prodajamo statusne simbole v obliki avtomobilov in nakita, kako zdravimo naše skrite podrejenosti in odpore, kako ljudem, ki živijo dolgočasno življenje, ponudimo pustolovščine in kako pridemo do skromnih ljudi `prek` njihovih otrok. Poklicni prepričevalci menijo, da je vsakomur mogoče prodati skoraj vse, samo prepričati ga je treba.

Na tretji stopnji oz. stopnji klimaksa se oseba ali skupina B strinjata z našo definicijo problema in nista zadovoljna s ponujenimi rešitvami. Klimaks je odkrit kot tudi prikrit spopad interesov, spopad načinov reševanja problemov ali pa celo spopad osebnosti.

Komunikološke raziskave so pokazale, so v takih položajih najbolj razdiralne osebe, ki:

- Bežijo pred konfliktom, ki bodo pristale na vse, tudi v svojo škodo, ali škodo delovne skupine ali delodajalca, samo da se ne bi spopadle s problemom
- So že po naravi konfliktne, ki imajo rade komunikološko vojno in preprosto uživajo v spopadu. Take ljudi je potrebno v obdobju pogajanj oddaljiti od pogajanj

Četrta stopnja iz klimaksa preide že v katastrofo.

10. Soočenje (konfrontacija) je komunikološko upiranje nerazumnemu, napačno postavljenemu problemu, ki omogoča nadaljevanje konflikta, enostavno povedano, je izražanje nesoglasja z mišljenjem drugega. Pomembno je poudariti, da je soočenje izzivalna metoda, ki ima omenjene možnosti delovanja. Pomembno je, da jo izpeljemo kar najbolj ustrezno in da spoštujemo nasprotnika.

11. Razlaga – po soočenju, ki je lahko bolj ali manj bučno, bolj ali manj izzivalno, ko se stišajo strasti..., ko nastane majhen premor, je čas za tehniko, ki jo imenujemo razlaga. To je pojasnjevanje našega prejšnjega vedenja, pojasnitev vprašanj in našega `slišanja`, za nas pomembnih točk v komunikaciji, naših opredelitev problemov ter ponujenih možnosti z razlago, ki bi morala predstaviti

našo opredelitev, naša prepričanja in pričakovanja v zvezi z reševanjem problemov.

12. Pojasnitev je naslednji korak. Na tej stopnji poskusa izogibanja konfliktu vključujemo še druge možnosti. Ves čas poudarjamo skupne prednosti dogovorov.
13. Ponazoritev (ilustracija) lahko nastopi za pojasnitvijo. Je metoda, ki z zdravim humorjem omogoči razbremenitev spopada in spodbudi voljo za vrnitev k skupnim rešitvam.
14. Potrditev (konformacija) pomeni naše strinjanje s tokom razgovorov oz dokončno postavitve mrež komunikacijskih mostov. Na ta način pripravljamo trdna tla za skupne interese ter počasi izbiramo najustreznejše rešitve za obe skupini.
15. Potek sprejema odločitve je poslednja stopnja razvoja. Če sprejmemo pozitivno odločitev, potem se veselimo uspešnega konca. Če pa nam odločitev ne ustreza, se moramo naučiti izreči opravičilo in obžalovanje ter na tej točki uglajeno prekiniti komunikološki proces.

Čim bolj spoštujemo sogovornika, ne glede na nestrinjanje z njegovo strategijo komuniciranja ali z njegovim načinom reševanja problemov, tem večjo možnost imamo, da odidemo iz procesa dogovarjanja kot zmagovalci. Dober ugled našega podjetja kot tudi naš ugled presojata v teh kritičnih trenutkih. Zato moramo v trenutkih zavračanja ostati dostojanstveni, komunikološko gibčni in znati moramo večje razložiti zavrnitev. Nekateri pogajalci lažje speljejo zavrnitev pismeno.

Tako smo prišli do predzadnje stopnje komunikološkega razpleta, ki lahko vodi k uspešni razrešitvi ali k razdorju, torej je pozitiven ali negativen. Pozitiven vodi do podpisa dogovora. Sodobna komunikologija meni, da je najuspešnejši razplet: zmagam – zmagaš, kar pomeni, da smo sklenili posel, pri katerem dobita oba partnerja.

Epilog je čas, ko se pogajalca ali dve skupini razideta in je treba reči `na svidenje` in `hvala`. Za poslavljanje moramo izbrati ljudi, ki znajo postaviti piko za uspešno ali neuspešno sklenjenim dogovorom. Morda se bodo pogajanja kdaj ponovila ali nadaljevala, zato je pomembno, da ostane točka v komunikaciji označena s pozitivnim predznakom (Mandić 1998, 25-38).

3.1.2 Pisno komuniciranje

Pisno komuniciranje je natančnejše kot govorno. Poteka v pismih, uradnih dopisih, tiskanih medijih in z drugimi, predvsem z elektronskimi in optičnimi sredstvi, ki prenašajo sporočila, zapisana z besedami, simboli, risbami, barvami... Njegove prednosti so trajnost, jasnost in nazornost sporočila, ki ga je mogoče tudi kasneje prevajati, saj ostaja dokumentirani zapis sporočila, ki ga lahko trajno hranimo. Ponavadi je bolj dodelano, logično in jasno kot govorno, saj pošiljatelj, praviloma premisli, kaj bo napisal. Pisno sporočilo zahteva več časa – pošiljatelj sporoči prejemniku v eni uri govorjenja precej več informacij kot v eni uri pisanja. Pošiljatelju in prejemniku ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga lahko hranita neomejeno dolgo (Benedetti 2009, 210).

Pisno sporočilo pa ima tudi slabosti. Za nastanek sporočila v končni obliki je treba več časa. Pošiljatelj sporoči prejemniku v eni uri govorjenja precej več informacij kot v eni uri pisanja. Sporočilo v govorni obliki posredujemo v nekaj minutah, taisto sporočilo pa vzame eno uro časa za pisanje. Govorjenje je pač hitrejše od pisanja; poleg tega mora biti pisna komunikacija veliko bolj natančna kot govorna. Pri pisnem komuniciranju največkrat – razen pri interaktivnem pisnem komuniciranju, npr. prek elektronske pošte – ni takojšnjega povratnega informiranja. Pri govornem komuniciranju lahko prejemnik brž reagira na sporočilo, pri pisnem komuniciranju pa pošiljatelj niti ne ve zagotovo, ali je prejemnik sporočilo dobil in ali ga razumel tako, kot želi pošiljatelj. Komuniciranje je seveda uspešno le, če sporočilo ni le sprejeto, temveč tudi pravilno razumljeno (Možina, Tavčar, Knežević 1995, 47).

Učinkovito poslovno komuniciranje v veliki meri temelji na poslovnem dopisovanju. Kultura pisnega občevanja pomaga s svojo obliko in vsebino opravljati poslovne naloge, zato ni sama sebi namen. Pisno sporočanje zahteva jasno in nedvoumno izražanje, nezapleten jezik, skladenjsko in pravopisno pravilnost in jedrnato vsebino. Čeprav se izogiba leporečja in fraz, mora moderno poslovno pismo vseeno vsebovati kako vljudnostno frazo, ki izraža spoštovanje do poslovnega partnerja, oziroma mora biti sestavljeno tako, da je sporočilo uokvirjeno z obveznimi vljudnostnimi frazami, ki se uporabljajo pri dopisovanju. Pisno komuniciranje se v poslovnem svetu uporablja za:

a) Poslovna vabila

Izvirno poslovno vabilo poveča prepoznavnost. V podjetjih in komunikacijskih agencijah so pri oblikovanju vabil čedalje ustvarjalnejši; stroške povrne večji ugled podjetja. Poslovno vabilo, ki bi prejemniku lahko le za trenutek polepšal dan, je v svetu vse bolj uporabljeno orodje tržnega komuniciranja. Drugačno, zanimivo in izvirno vabilo sicer samo po sebi ne zagotavlja, da se bodo prejemniki vabila na neki dogodek odzvali prej in v večjem številu, kot bi se sicer, a takšna neposredna pošta ima za podjetje posredno praviloma blagodejne učinke.

Nenavadno vabilo zbudi pozornost in zanimanje, pritegne pogled in spodbudi govorjenje. "Poglej, kaj so mi poslali." "Zanimivo. Kdo je poslal? Kako dobra zamisel. Vprašanje, koliko se jim splača." Takšna klepetanja se morda zdijo nekaj nepomembnega, a ni povsem tako.

Veliko je tudi vabil, ki nasprotno od prijetnega občutka in radovednosti zbudijo odpor ali celo željo po njihovem uničenju. Predvsem to pogosto velja za vabila po elektronski pošti; pa ne da je kaj narobe z medijem, nasprotno. Težava je pri pošiljateljih, ker dostikrat ne pomislijo na prejemnika, natančneje na njegovo počutje ob odpiranju pošte. Že v okencu "nova pošta" rad vidi, kdo jo pošilja (razne "adreme" v stolpcu "od koga" so odbijajoče) in kakšna je stvar (prazen prostor v tem stolpcu praviloma ne zbudi zanimanja). Pošiljatelji vabil - pogosto gre za različne piarovske agencije - radi pozabljajo tudi na trajanje odpiranja pošte (obsežne pripete datoteke se odpirajo dlje), potem pa so, če je le mogoče, še brez jasnega naslova - prejemnik šele po pozornem branju lahko ugotovi, za kaj gre. Fotografije, pripete k sporočilom, so načelno sicer dobrodošle, ampak v uredništvih vse prevečkrat negodujemo nad njihovo slabo kakovostjo oziroma neobjavljivostjo (pri njihovem "odpiranju" čas ravno tako mineva), pošiljatelji pa jih še pozabljajo opremiti z opisom oziroma z imeni (res je Slovenija majhna, ampak čisto vsega pa res ne moremo poznati). (Finance 2001)

Čim bolj uradno je srečanje, bolj uradna naj bodo tudi vabila. Vabilo naj bo na tršem kakovostnem papirju bele, smetanove ali svetlo sivkaste barve, če gre za nekonvencionalen dogodek, pa so lahko vabila drugačna, izvirna. Paziti moramo na jezik in pravopis. Če so vabila v več jezikih, jih natisnimo v vsakem jeziku posebej, če se odločimo za eno vabilo v več jezikih, pa naj bo to očitno, tako da je besedilo v posameznem jeziku na posebni strani ali da je prevod v tuji jezik na posebnem papirju v enaki velikosti kot vabilo, priloženo v ovojnico (Benedetti 2008, 365).

V slovenskih podjetjih se po besedah vodje projektov Dragane Josipovič iz Future DDB čedalje bolj opaža nova smernica pri odnosu med podjetjem in stranko. Privlačnim in ustvarjalno oblikovanim poslovnim darilom so se pridružila tudi zanimiva vabila na novinarske konference in druge dejavnosti podjetij. "Oblikovanje takšnega vabila je ena izmed nalog, ki jih agencija dobi od podjetja. In podjetja se, če le imajo finančna sredstva, vse pogosteje odločajo za podobno komuniciranje s strankami." (Finance 2001)

b) Podpisovanje pogodb in sporazumov

Podpisnika naj podpisujeta na za to pripravljeni primerni mizi, na kateri so že dokumenti, ki naj so v usnjeni ali drugi ustrezni mapi, in pisala, najbolje peresa z modrim črnilom.

Če so podpisniki tuji poslovni partnerji, lahko uporabimo nacionalne namizne zastave podjetja. Zastave lahko obesimo tudi na stojalu, zadaj na sredini. Prostor lahko opremimo s cvetjem, ki pa podpisnikov ne sme ovirati.

Tuji poslovni partner zasede mesto na desni strani, predstavnik gostitelja pa na levi. Če so navzoči še drugi predstavniki podjetij ali ustanov, ki podpisujejo pogodbo, jih razporedimo za hrbet podpisnikov.

Na koncu po podpisu lahko še postrežemo peneče vino in nazdravimo slavnostnemu dogodku. Vedno postrežemo tudi brezalkoholne pijače.

c) Zahvale

Navada zahvaljevanja po sprejemu ali obedu postopoma izginja, čeprav jo v nekaterih državah in nekateri še negujejo.

Za vabilo na obed ali drug družabni dogodek se zahvalimo dan kasneje, lahko pisno, tako da napišemo nekaj prijaznih besed, najbolje na roko. Lahko pošljemo v zahvalo tudi drobno pozornost, na primer šopek rok ali bonboniero. Darilu priložimo vizitko, na katero napišemo kratko zahvalo.

Lahko pa se zahvalimo tudi po telefonu ali elektronski pošti.

3.2 NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

Nebesedno (neverbalno) komuniciranje ne poteka niti v pisni niti v govorni obliki. Glas siren ali rdeča luč dovolj povesta na križišču brez besed. Predavatelj iz obnašanja študentov razbere, da se dolgočasijo, in ko se v predavalnici začno zapirati zvezki, je sporočilo prav tako jasno: bliža se konec predavanja. Ljudje tudi z oblačili, ki jih nosijo, izražajo sporočilo drugim. Najbolj poznani vrsti nebesedne komunikacije sta govorica telesa in besedna intonacija.

Pisava je stara nekaj tisočletij, govorica nekaj desetstisočletij, nebesedno komuniciranje toliko kot človeški rod. V poslovnem komuniciranju le na videz prevladuje besedno komuniciranje – pisno in govorno; raziskave kažejo, da ima neposreden pomen besedi v povprečnem poslovnem razgovoru komaj 7 – odstoten delež, zvok (ritem, glasnost, dinamika) govora 38 – odstoten delež, več, kar 55 odstotkov, pa odpade na nebesedno komuniciranje. Slednje obsega tako imenovano govorico telesa (držo, kretnje, mimiko, pogled), pa prostor in čas, otip in vonj ter še kaj.

Za racionalne sestavine prevladuje besedno komuniciranje, za emocionalne sestavine je delež nebesednega komuniciranja tudi 93 – odstoten; poslovno komuniciranje kajpak nikdar ni samo racionalno. Sproščen nasmeh ali pozorna drža sta lahko vredna več kot tisoč besed (Tavčar, Možina, Kneževič 1995, 47).

Neverbalna sporočila zato niso preprosto zamenjava za jezik, saj so razlike med obema oblikama sporočanja prevelike, da bi ena oblika lahko povsem zamenjala drugo. Razumevanje neverbalnih sporočil in reagiranje nanje poteka ponavadi mnogo bolj avtomatsko in neposredno kot pri verbalnem sporočanju. Zelo lahko na primer hitro interpretiramo izraz partnerja na obrazu. Proces dekodiranja sporočil je pri razbiranju izraza na obrazu skoraj povsem nezaveden. Neverbalna sporočila in tudi odgovori nanje so običajno bolj spontani, takojšnji, ne moremo jih v celoti zavestno nadzorovati, zato jih tudi dojemamo kot bolj verodostojna od verbalnih in jim bolj zaupamo (Ule 2009, 171).

Funkcije neverbalnega komuniciranja je mogoče združiti v naslednje:

- Dajanje informacij,
- Kontrola, povezovanje in razvoj sodelovanja z drugimi,
- Izražanje intimnosti,

- Prepričevanje in vpliv,
- Olajševanje doseganja ciljev interakcij (Kavčič 2005, 160)

Razumevanje nebesednih sporočil je odvisno od kulturnega ozadja prejemnika: prikimavanje je lahko le vljudnostna kretnja, bela barva lahko pomeni žalovanje, točnost ni nujno pomembna vrednota. Če hočemo biti obzirni in kulturni, se moramo prilagajati deželi, ki jo obiščemo. Če se poslovneži odpravljajo na nove trge, naj prej proučijo navade in običaje: da ne bi prinesli treh rož, če se prinesejo štiri, da ne bi prinesli odvitih rož, če se prinesejo zavite, da ne bi prinesli belih rož, če se prinesejo rože drugih barv. Tudi položaji telesa povsod ne pomenijo enako. Japonci se denimo ob pozdravu priklonijo in to ni znamenje ponižnosti ali podrejenosti, ampak spoštovanja. Spuščanje pogleda navzdol je v mnogih okoljih znamenje sramežljivosti, toda tudi ponižnosti. Med Mehičanom je navadno manj razdalje kot med Nemcem. Prebivalec Južne Evrope, če je pozoren, glavo drži postrani, Nемец to počne, ko dvomi, Američan pa, ko flirta. Čim previdnejši bomo, manj bomo naredili napak. Previdni v dvojnem pomenu besede: pri razlagi nebesednih znamenj in v težnji, da bi drugačnost, ki je ne poznamo, zasmehovali ali sprejeli z nejevoljo.

3.2.1 Govorica telesa

Govorico telesa obsega **proksemiko** (položaj in gibanje ljudi v prostoru), **držo in hojo ljudi**, **gestiko** (kretnje rok, nog in glave) in **mimiko** (izraz obraza, ust, oči).

Prvo pravilo **na področju drže in gibanja** je pokončnost; ta ni vezana na telesno višino – nasprotno, med nadpovprečno velikimi ljudmi se jih več drži upognjeno kot med manjšimi. Pokončnost odseva notranjo naravnost človeka, dobro vpliva na njegovo razpoloženje in daje pomembno sporočilo sogovornikom. Pokončnost je zavestna, ne sama po sebi (Možina, Tavčar, Knežević 1995, 52).

O človeku veliko pove smer njegovega pogleda med hojo. Navzven usmerjena oseba gleda naprej, na pot, ki jo ima pred sabo, zaznava pa tudi vse, kar je zanimivega ob njej, navznoter usmerjena pa skloni glavo in pogosto ne zaznava niti poti, ovir niti ljudi. Sklonjena glava in roke na hrbtu med hojo pomenijo tudi zamišljenost ali željo po miru in nemotenosti (Benedetti 2008, 178).

Eden izmed vidikov govornice telesa je tudi fizični izgled, h katerem sodi predvsem višina in debelost osebe. Za moške velja, da imajo v tradicionalnih kulturah višji status in višjo plačo, če so veliki. Po neki raziskavi višji moški zaslužijo značilno več kot manjši. Šlo naj bi za to, da podzavestno velikim pripisujemo dominantnost in samozavestnost. Pri zaposlovanju je verjetneje, da bodo med enakimi, višji kandidati (tke) hitreje dobili službo.

Debelost je enako neugodna lastnost pri iskanju zaposlitve. Po raziskavah sodeč je debelost pogostejši diskriminacijski faktor kot kateri koli drugi faktor. Prav tako naj bi debelejši zaslužili manj kot suhi (Kavčič 2005, 162).

Kot vsega neverbalnega komuniciranja se je tudi **gestike** lažje naučiti s pozornim opazovanjem – drugih, samega sebe; boljša od ogledala je video kamera. Pomembno je odkriti lastne navade – pove nam jih tudi prijatelj, zakonec – in se jih

otresti; posebej nevarne so živčne kretnje, za katere sploh ne vemo, sogovornike pa zelo motijo (Možina, Tavčar, Kneževič 1995, 52).

Že med seznanjanjem in rokovanjem puščamo (dobre ali slabe) vtise. Pravilna drža, trden stisk roke, gledanje v oči – vse to vzpodbuja simpatije pri sogovorniku. Mehka in mlahava roka lahko predstavlja osebo, ki je zaprta vase, negotova, brez delovne energije. Roka, ki »drobi«, lahko izdaja grobega in hitrega človeka. Rokovanje z obema rokama je v navadi pri ljudeh, ki se dobro poznajo in ob posebnih priložnostih, v vsakdanjih položajih pa dosega nasproten učinek. Isto velja za tiste, ki pri pozdravljanju grabijo sogovornika za komolec, ramo in podobno.

Obstajajo tudi druge kretnje in položaji, ki v določenih razmerah odkrivajo človekovo razpoloženje in namere. Kadar si manemo dlani, to po navadi pomeni, da pričakujemo kaj pozitivnega in da smo dobro razpoloženi. Take kretnje so značilne za trgovce in komercialiste, včasih pa tudi kupci najavljajo svojo pripravljenost, da bodo kaj kupili ali sklenili posel

Praskanje po bradi, licih ali čelu pogosto sporoča, da je sogovornik zainteresiran za tisto, kar pripovedujemo, vendar dvomi ali pa ima dodatna vprašanja. Če to opazimo, je najbolje, da mu čim prej postrežemo z dodatnimi informacijami in argumenti (Osredečki 1994, 106).

Mimika oziroma izrazi obraza sodi med najbolj izrazne kanale neverbalnega komuniciranja. Kaže navzven naše notranje gledanje na zadeve. Čeprav lahko sporoča marsikaj, pa je obenem tudi tip neverbalnega komuniciranja, ki ga ljudje najlažje kontrolirajo. Kot pri gestah so tudi izrazi obraza lahko namenski, kot je npr. vljuden nasmeh, naključni, kot je npr. zoženje oči pri nenadni svetlobi, ali nezavedni kot npr. pri resničnem presenečenju ali šoku. Dokler je mimika skladna z besedami, nanjo nismo pozorni, če je neskladje močno, pa ga opazi še tako neizkušena oseba. Seveda se lahko vsak nauči nekoliko vplivati na svojo telesno govorico, vendar je obrazne mišice težko nadzirati. Naša sposobnost prepoznavanja pomena različnih izrazov obraza je odvisna od okoliščin, v katerih se pojavljajo, naših izkušenj s tistim, ki jih izraža in s številom različnih prikazanih emocij. Prepoznavanje ni enako natančno za vsa čustva in ne pri vseh ljudeh. Zato nekaj previdnosti pri razlaganju izrazov obraza ne bo odveč, posebej ne, če imamo opravila z ljudmi, ki jih ne poznamo (Kavčič 2005, 166).

Posebej pomemben je pogled. S sogovorniki nenehno navezujemo stik; beganje z očmi daje vtis nemira, slabe vesti. V dvojici ali skupini smo na posamezniku s pogledom 5 do 15 sekund, v veliki skupini 4 do 5 sekund. Sogovornika je mogoče naenkrat gledati le v eno oko, mnogi si raje izberejo sredino čela; v veliki skupini nima občutka, da ga gledamo, le posameznik, temveč še vsi okrog njega.

Tri običajne napake so: »počasno mežikanje«, odpiranje vek šele čez dve sekundi ali tri; beganje s pogledom – pa čeprav le z očesa na oko sogovornika; nepremičen pogled v televizijsko kamero, torej v gledalce in ne v sogovornika v oddaji.

Zenica v očesu se ob presenečenju, strahu, veselju zoži ali skrči; to je refleks, ki ga ni mogoče zavestno obvladovati. Zanimiva je razlaga, da smer pogleda odraža težišče misli; pogled na levo ustreza desni polovici, kjer je sedež racionalnosti.

Pogled navzgor velja vidnim zaznavam, pogled naravnost slušnim in pogled navzdol zaznavam s tipom (Možina, Tavčar, Kneževič 1995, 53).

Smeh je ena izmed najstarejših vrst sporočanja z usti pri občutenju zadovoljstva. Smeh kot izraz naklonjenosti naj bi tudi izhajal iz naših najzgodnejših izkušenj, saj vsaka mati pokloni svojemu otroku nasmeh, ki je pristen izraz naklonjenosti in ljubezni, tu ni nobenega pretvarjanja, nobene maske. Nasmeh je nadalje posebnega pomena v naši kontaktni kulturi, ker vedno privabi prijetno občutenje (Trček 1994, 122).

Nekateri imajo usta ves čas obrnjena navzdol in tako dajejo vtis negativne osebnosti. Ko se začudimo, odpremo usta. Stisnjene ustnice pomenijo, da človek ne mara ničesar sprejeti iz okolja in nič sporočiti, recimo, da česa noče ali ne sme povedati. V ustnico se ugriznemo, da nam ne bi »kaj ušlo«. Pomemben element obraznega izraza so ustni koticiki: nihče ne more premakniti koticika ust navzgor ali navzdol, ne da bi hkrati premaknil tudi drugih obraznih mišic (Benedetti 2008, 185).

3.2.2 Besedna intonacija

Za nebesedno komunikacijo so pomembne tudi jakost, zvočnost glasu, višina, ritem in hitrost govora. Govorica je lahko glasna ali tiha, počasna ali hitra, mehka ali trda, jasna ali neizrazita, v sopranu ali basu, z rastočimi, padajočimi ali spremenljivimi poudarki, monotona... Zato je treba znati analizirati prijetne in neprijetne glasove, vaditi ton in ritem glasu, pravilno in premišljeno delati premore, poudarke na pravih besedah, skrbeti za pravilnost in lepoto jezika.

V besedno intonacijo in ton spadajo pojavi, ki spremljajo govorjenje, poleg vsebine povedanega: melodija, premori, glasnost in ritem pri govorjenju. K tonu štejemo tudi glasove brez besedne vsebine, recimo mlaskanje z jezikom, vzdihovanje in stokanje. Smisel govorjenja lahko razumemo, čeprav ne razumemo četrtnine besed, saj zvočna podoba povedanega nadomesti vrzeli v razumevanju; posluh za ton in intonacijo je zlasti pomemben v komuniciranju s tujci.

Glas je večinoma odsev genetike in našega življenja: kako in kje smo odraščali, od kod so bili naši starši, v katere šole smo hodili, s kom smo se družili, koliko smo potovali, kaj gledamo po televiziji ali poslušamo po radiu, kakšen glas ima naš partner. Odkrit zven glasu, primerna glasnost, jasno izražanje besed, pravilno poudarjanje, občutek navdušenja v glasu poslušalca bolj prepričajo kot vsebina izgovorjenega (Benedetti 2008, 188).

Značilnosti zvočne podobe	Prevladujoči vtis govora
Omejeno naraščanje in padanje glasnosti, ohlapen, neoblikovan način govorjenja	Lenoba, brezbriznost
Pretirani poudarki, odsekan ritem	Neobvladanost, rezkost
Spremenljiva hitrost govorjenja	Razburjenje, neuravnovešenost, premalo samozavesti
Nepravilno spreminjanje glasnosti in prazen glas	Malo življenjske moči
Velike spremembe v glasnosti	Poudarjena čustvena naravnost
Majhne spremembe v glasnosti	Pičo čustveno doživljanje, discipliniranost
Globok, doneč glas	Samodokazovanje
Pazljiva in izrazna izgovorjava	Zavestna, disciplinirana naravnost, malo življenjske moči
Neizrazno govorjenje	Naravnost, nemarnost

Tabela 2: Prevladujoči vtis govora, ki ga ustvarimo z zvočno podobo (Možina, Tavčar, Kneževič 1995, 55)

3.2.3 Razmerje med moškim in žensko

Po vstopu žensk v politiko, diplomacijo in poslovni svet se je spremenilo splošno razmerje med spoloma. Zato bi bilo smešno, če bi moški vstajali, ko vstopi v pisarno kolegica, razen, če je to nadrejena, ali pa, da vsi člani kolegija ali upravnega odbora po sestanku počakali, da ženska prva odide iz prostora. V poslovnem svetu se v večini držav načeloma ne daje več prednosti ženski, ampak najprej višjemu po položaju, nato starejšemu po stažu, nato starejšemu po letih in šele na koncu ženski. Vendar to ne pomeni, da galantni moški ne smejo pridržati vrat ali pomagati obleči plašča ženski, tudi če ima nižjo funkcijo ali če je mlajša, saj je to pri večini žensk še vedno zaželeno. Ženske namreč še vedno cenijo, ko njim moški dajo prednost in se do njih vedejo spoštljivo. Pričakujejo, da jim bodo moški odprli vrata, odmaknili stol, pomagali pri hoji po gršem terenu in jim dajali prednost.

Nekateri nadrejeni moški se na delovnem mestu do žensk še vedno vedejo pokroviteljsko. Pot do resnične enakopravnosti je še dolga. Ženske na vodilnih položajih ugotavljajo, da jih moški še vedno ne jemljejo dovolj resno. Še vedno morajo biti precej glasnejše in delati precej trše kot moški, če se hočejo uveljaviti (Benedetti 2008, 207).

Danes ženske zavzemajo visoke položaje na vseh ravneh poslovnega, družbenega in političnega življenja. Vendar se nemalokrat zadevajo ob najrazličnejše ovire, ki jih njihovi moški kolegi ponavadi ne poznajo. Biti na vodilnem položaju in biti ženska je zelo zahteven poklic.

Kot njen moški kolega je tudi poslovna ženska pogosto na službenem potovanju, poslovnem kosilu ali večerji in njen delovnik nemalokrat traja 12 ur. Kako naj uskladi družinske in materinske obveznosti s službenimi? Seveda so take težave poslovnih žensk od države do države različne. Pri nas in v nekaterih državah s podobno kulturno dediščino je ženska še vedno v precejšnih dvomih, ali naj se posveti karieri ali družini. V ZDA in nekaterih zahodnoevropskih državah, zadnje čase tudi pri nas, se za najvišje položaje v uglednih družbah in podjetjih potegujejo ženske, nemalo pa jih ima lastna podjetja ali manjše svetovalne agencije. Če jih zaradi tega ne občudujemo, jih moramo vsaj spoštovati (Osredečki 1994, 158).

3.2.4 Medsebojna razdalja in dovoljena intima

Ravnanje v gneči je tako kot medsebojna razdalja odvisna od kulture. Nekaterih narodov gneča ne moti toliko kot druge. V zahodnih kulturah pa velja pravilo, da se v gneči izogibamo stiku z očmi in med seboj ne govorimo, če ni nujno, da se torej pretvarjamo, da drugih ni. Ko dve osebi sedita za mizo, jo im po nepisanem pravilu vsaka pol za svoje območje. Ko dva sedita v vlaku na sedežu za dva, je po nepisanem dogovoru meja na polovici sedeža.

Ljudje v komuniciranju zavzemamo medsebojne razdalje, ki so značilne za vsebino in za družbeni okvir komuniciranja:

- Intimno območje (do 0,4 metra): največkrat tako na blizu komuniciramo z otroki, ljubezenskim partnerjem – vendar tudi v poslovnem komuniciranju staknemo glave, kada gre za vsebino, ki ni za nepoklicana ušesa.
- Osebno območje (0,4–1,5 metra): človek to območje še lahko doseže z rokami, običajno je za razgovore v dvoje – tako v pisarni kot v javnosti; še vedno daje nekaj zasebnosti, ki pa ne pomeni intimnega odnosa.
- Družabno območje (1,5–4 metra): ne to razdaljo poteka velik del poslovnega komuniciranja med ljudmi, ki se poznajo le malo ali nič – denimo za konferenčno mizo, na sestanku, v gruči, ki se pogovarjata stoje; vendar, če stopimo le za korak ali dva iz gruče, nas ta ne šteje več medse.
- Javno območje (4 do 8 ali več metrov): značilno je za komuniciranje na predstavitvi, konferenci, seminarju; je učinkovito, vendar lahko brezosebno (Možina, Tavčar, Knežević 1995, 56).

Poslovno, družbeno razdaljo ohranjamo v pogovoru z osebami, s katerimi imamo površne stike, recimo z znanci ter z večino sodelavcev in nadrejenih. Ta razdalja je tudi osnovna za velikost pisalnih miz in gostilniških pultov.

Dotik ni čustvo, čeprav ob fizičnih in mehaničnih spremembah, ki jih ob njem doživljamo, nastajajo v nas čustvene spremembe. Telesni dotiki so neuraden ter zelo zaseben način komuniciranja in imajo različno sporočilnost. Vsaka kultura jih razlaga po svoje. V sredozemski in židovski kulturi, Latinski Ameriki, Arabiji ter Vzhodni in Južni Evropi se dotik kot sredstvo komunikacije uporablja pogosteje kot med severnimi Evropejci, Bitanci, Nemci in Azijci, ki živijo v kulturah z malo telesnih stikov.

Ponujanje desne roke v znamenje dobrih namer je stara navada pri večini narodov. Nekoč so si moški podali desno roko in tako pokazali, da niso oboroženi,

da ponujajo spravo in da nimajo slabih namenov. Kot prvi telesni stik v medsebojni komunikaciji ima rokovanje velik pomen. Stisk roke je prijeten običaj, potrditev dobrih namenov, izrek dobrodošlice in veselja ob snidenju in tudi izraz spoštovanja. Rokujemo se ob predstavljanju, spoznavanju, srečanjih, slovesu, čestitanju.

Pravilno rokovanje je neposredno, čvrsto in prijazno. Rokujemo se z desno roko, v višini komolcev, na kratko, za tri do štiri sekunde. Roko je treba stegniti predse, ne čez telo ali stran od telesa. Ko se rokujemo, ne stiskajmo sogovornikove roke z obema rokama (razen, če osebo dobro poznamo), ne prijemamo ga za zapestje ali komolec ipd., razen če ni star znanec, ki smo ga srečali po dolgem času, ali če imamo za tako ravnanje čustveni razlog.

Intenzivnost objema sega od previdnega, ženskega dotika z lici, do krepkega, moškega objema s trepljanjem po ramenih. Klasični bonton zavrača vse oblike objemanja, vendar praksa pogosto odstopa od napisanega. Pomembnejše od upoštevanja pravil je, da z zavrnitvijo prizadenemo osebe, ki naklonjenost izražajo bolj strastno in se vedejo bolj spontano.

Globok priklon pred osebami, ki jih spoštujemo, izvira iz tradicije človeštva. Prikloni sčasoma postajali vse krajši in so že zastareli. Od globokega priklona v preteklosti je ostal le kratek priklon glave brez upogibanja telesa. Dame lahko tudi ta preostanek priklona izpustijo. Drugače je pri obiski japonskega poslovnega partnerja, kjer je priklon tradicionalno obvezen, saj s tem izkazujemo spoštovanje do človeka.

V arabskem in slovanskem svetu, v zadnjem času pa tudi na Zahodu, v Italiji in Španiji, spada k prisrčnem pozdravu in rokovanju tudi **poljubljanje na lica**, včasih skupaj z objemom, predvsem med osebami, ki se že dolgo poznajo. Največkrat gre le za nakazano poljubljanje. Tudi v Sloveniji je to čedalje pogostejše, pri nas navadno poljubimo le prijatelje in bližnje sorodnike ob pozdravu ob snidenjih po daljšem času ali ob odhodu na pot. Največ na število poljubov je imela vera. Pri nas sta bila po stari navadi poljuba dva, vendar se poljubimo tudi trikrat. Odločitev je naša. Neprimerno je usmerjati poljub k ustom in puščati sledove šminke na obrazu (Benedetti 2008, 200).

Intimni prostor je ena od najpomembnejših značilnosti človekov vsaki kulturi, zato povsod veljajo nenapisana pravila uporabe. Osnovno načelo je, da se mora gost ravnati po navadah, ki so veljavne tam, kjer se nahaja. Če tega ne upošteva, vedno povzroči nelagodje ter slabše možnosti uspešnega komuniciranja (Trček 1994, 135).

Tudi čas »govori« v poslovnem komuniciranju, kar s tujko označujemo kot kronemika. Gre za tako imenovani »psihološki čas« (ali mentalni čas), za pomen, ki ga času pripisujejo ljudje v določenih okoljih. Za uporabo časa je značilna velika kulturna determiniranost. Kulture merijo mentalni čas različno. Za Severno Ameriko in Severno Evropo je točnost velikega pomena. **Točnost** se šteje kot znak zanesljivosti. Oseba, ki ne prihaja točno na delo, ali oseba, ki stalno zamuja sestanke, s tem izpričuje svojo malomarnost, nezainteresiranost in podcenjevanje drugih udeležencev. Za ZDA velja, da je dovoljena zamuda pet minut, do 15 minut običajna, ponekod tudi zamuda eno ali dve uri ne pomeni potrebe po opravičevanju ali pojasnjevanju (Tanzanija).

Tudi uporaba časa je marsikdaj zgovorna. Razlika je, ali poslovni partner pokliče dopoldne ali ob dveh ponoči. Klic ponoči klicani dojema kot mnogo resnejši in nujen. Osebe z višjim statusom hitreje vstopajo v sobo kot osebe z nižjim statusom, ki čakajo na povabilo za vstop, potem ko potrkajo. Osebe z višjim statusom si navadno vzamejo več časa za odgovor kot osebe z nižjim statusom. Oseba, ki hoče podariti svoj formalni status, pusti obiskovalca dalj časa čakati pred vrati kot oseba, ki statusa ne želi poudariti (Kavčič 2005, 171).

3.3 ZUNANJA PODOBA

Ko opazujemo osebo, se najbolj posvetimo obrazu in očem in morda še rokam, torej najbolj »zgovornim« delom telesa. To je le 10 odstotkov vidne površine sogovornikovega telesa, vse drugo prekrivajo oblačila, lasje in brada. Teh 90 odstotkov vidne površine lahko zelo pripomore k učinkovitosti komuniciranja, zato naj bodo prilagojeni vsebini komunikacije in okolju, kjer ta poteka. Torej dejavniki uspešne komunikacije so splošni videz, osebna higiena in urejenost ter skrb za zdravje (Benedetti 2008, 189).

Ko gre za komuniciranje, so pomembnejše od ust kvečjemu oči. Mnogi ljudje napeto in nadzorovano pregibajo usta, da bi skrili zobe, ki jih spravljajo v zadrego. To so negativna znamenja.

Negovane, gladke roke in urejeni nohti so v okras in stalno pod drobnogledom, zlasti če delamo v majhni skupini ali se pogosto rokujemo. Roke pridejo največkrat v stik z drugimi.

Primerna pričeska polepša obraz in poudari podobo, negovani lasje pa povečajo našo privlačnost. Lase si moramo redno striči in umivati, saj neurejena pričeska kaj hitro pokvari sicer dober vtis.

Obrat obraz je eno izmed prvih znamenj, da moški pazi na svoj videz. Če nosi brke, jih ne sme zanemarjati, tisti, ki nosijo brado, pa morajo skrbeti za njeno obliko, čistočo in negovanost.

Kozmetika naj poudari lepoto in prikrije pomanjkljivosti, ne sme pa biti pretirana. Eno od najpreprostejših pravil, ki veljajo zadnja leta, je: če poudarite ustnice, manj močno namažite oči, če poudarite oči, pa ohranite naraven videz ustnic.

Ni lepšega vonja, kot je vonj po čistem telesu in čisti obleki. Ne sme se vam zgoditi, da bi ljudje vihali nos zaradi vašega neprijetnega vonja. Pravilno izbrana dišava lahko dopolni videz, napačen vonj pa pri vsakomur pusti trajen in neprijeten videz. Pomembno je, da izberemo vonj, ki se ujema s kemijo našega telesa (Benedetti 2008, 192).

Uniforma v sebi združuje vse elemente formalne elegance in zbuja zaupanje in spoštovanje. Prav tako daje družbeni ugled in izraža avtoriteto. Zato je ekskurzija v svet uniform z vidika modnega oblikovanja skoraj nujna, ko se pogovarjamo o t.i. poslovni modi. Znano je, da so ljudje nekoč izredno spoštovali, če ne celo častili ljudi v uniformah, zato morajo člani uprav ali nadzornih svetov na sestankih skoraj vedno srečevati v kravati in obleki. Poslovna obleka je v zasnovi tako rekoč uniforma.

Večina poslovnežev se do obleke tako tudi vede. Jasno ločujejo med službeno in zasebno opravo. Dosledno in elegantno urejen v službi, v prostem času pa kot da urejenost in skladnost ne bi bili več potrebni. Kot da bi imeli dvojno osebnost: ena se pokaže v službi, druga doma.

Ni naključje, da praktično vse (slovesne) uniforme temeljijo na podobnih stilističnih zapovedih. Delujejo strogo, formalno. Hlače so zlikane na črto, suknjič je vedno zapet. Oba oblačilna kosa sta obvezno iz iste tkanine. Srajca ima visok ovratnik in je praviloma bele barve, srajčni rokav je okrašen z manšeto. Kontrastna kravata s strogim geometrijskim vzorcem – ali še raje brez njega – je skoraj nujna. Ramena suknjiča so poudarjena in jih krasijo epulete, silhueta pa je rahlo oprijeta, da poudari vitalno in zdravo telo. Plašč uniforme je dolg, in čeprav obstajajo veliko bolj sodobni tehnični materiali, ki varujejo ob slabem vremenu, je skoraj izključno iz naravne volnene tkanine.

Posameznik, ki vidi poslovno obleko kot nekaj od zunaj vsiljenega, kot nekaj, za kar komaj čaka, da sleče, ali da si vsaj zrahlja kravato in odpne najvišji srajčni gumb, bo težko kos tej vlogi. Taki ljudje očitno sploh ne vedo, da obleko lahko prilagodimo lastnim potrebam, lastnemu značaju. Tako poslovna obleka kot obleka za prosti čas dopuščata personalizacijo. Lahko gradimo na klasičen, vedno aktualen tradicionalni videz, lahko pa sledimo modi. Lahko igramo na noto uglajene, zadržane elegance, šarmantne prijaznosti ali avtoritativne strogosti. Kljub doslednemu spoštovanju poslovnega bontona nam poslovna obleka dopušča številne izrazne možnosti. Pogoja sta seveda dva: poznati moramo izrazne možnosti oblačila, predvsem pa moramo vedeti, kaj želimo javnosti sporočiti.

Poznavanje oblačila kot enega najpomembnejših orodij za graditev osebnostnega imidža, bi moralo biti sestavni del vzgoje vsake bolj ali manj javne osebnosti. Razumevanje oblačilnih trendov je v Sloveniji še vedno precej slabo, še manjša pa je doslednost, pri sledenju imidžu. Imidž je splet zunanje pojavnosti. Slovenci dajemo največjo težo avtomobilom, obleko zanemarjamo. Vse preveč zanemarjamo tudi opremo delovnega okolja. Fama uspešnega menedžerja, ki se navzven kaže s sodobnim avtomobilom in obleko blagovne znamke, se hitro razblini, ko na povabi v neokusno urejeno pisarno. Uravnavanje imidža je zapletena naloga. Izbrati avtomobil je precej preprosto, konec koncev tudi pri oblačilu ne moremo dosti zgrešiti, če izbiramo priznane blagovne znamke. Tudi nakup dizajnerskega pohištva je naložba v imidž. Vprašanje je le, ali so ti nakupi med sabo usklajeni. Težave ponavadi nastanejo, ko poskušamo vse elemente zunanje pojavnosti postaviti drug ob drugega. Namesto močnega in trdnega imidža se lahko hitro vse izrodi v kičasto bahanje.

Najboljša naložba v imidž je naložba v sebe samega. Veliko potovati, opazovati in premišljevati o tem, kaj želimo okolici sporočiti. Seveda obstajajo tudi profesionalni svetovalci za osebni imidž, ki lahko dopolnjuje tim naših skrbnikov za odnose z javnostmi. Pri tem je izbira osebnega stilista tako težka naloga kot izbira osebnega advokata ali arhitekta. Če ne celo še bolj. Ta poklic je razmeroma mlad in veliko stilistov opravlja nalog zgolj na pol. Nekateri postanejo celo zgolj agenti določenih trgovin, kjer se stilist običajno oskrbuje z oblačili. Praviloma ne razmišljajo o tem, kaj bi želeli mi sporočiti. Oblečejo nas sicer lepo, vendar se bomo z zgrajeno podobo težko poistovetili (Manager 2005, 70-71).

Ženske so pri oblačenju malce svobodnejše kot moški. Na voljo imajo pestro izbiro oblačil in dodatkov, pri čemer je treba uskladiti modne smernice, starost in zahteve, ki jih narekuje delo. Dobro je vedeti, kako z obleko poudariti, kar je pri ženskah lepega, skriti pomanjkljivosti, upoštevaje starost, telesne značilnosti in okoliščine.

Pri oblačenju naj ne pozabijo, da so ženske, vendar vedno tudi z obleko poudarijo svojo strokovnost in profesionalnost. V poslovnem svetu se morajo načeloma izogibati pretirani zapeljivosti, blišču in premočnim vzorcem, pretesnim hlačam, preozkim in prekratkim krilom. Tudi pregloboki vratni izrezi niso najbolj priporočljivi. Nič ni narobe, če s svojo obleko poudarijo svojo ženskost, narobe je, če s svojim načinom oblačenja pretirano poudarjajo svojo seksualnost (Benedetti 2008, 508).



Slika 2: Moški poslovni stil oblačenja

Lea Pisani v članku Kodeks oblačenja (Tajnica marec 2005) svetuje, naj upoštevamo dejavnike, ki vplivajo na oblačenje:

- profil podjetja, organizacije ali institucije,
- različnost delovnih mest,
- stranke in to, kako so oblečene,
- različne slovesne in poslovne priložnosti,

- geografsko lokacijo podjetja.

Značaj človeka se ponavadi z njegovim načinom dela in delovnim mestom. Vsak, ki se je odločil za kariero, je zagotovo ambiciozen. Vsi poslovneži imajo jasno začrtane cilje in si prizadevajo, da bi jih dosegli. Le pot, ki jo vsak ubira, je različna. In zato je prav, da ima tudi vsak poslovnež svoj edinstven cilj oblačenja. Ta pa naj bo celovit, ne pa uniformiran.

3.4 POSLOVNI SESTANKI

Poslovni sestanki so bili že v preteklosti pogosta oblika komuniciranja tudi v poslovnem svetu. Kljub vsemu napredku informacijske tehnologije nič ne kaže, da bi se število sestankov zmanjševalo. Nasprotno, kaže se tendenca po povečevanju njihovega števila. Vzrok je v učinkovitosti sestankov, saj predstavljajo obliko z vsemi prednostmi ustnega komuniciranja. Ker se na sestankih navadno piše tudi zapisnik, se s tem opravljajo tudi glavne pomanjkljivosti neposrednega ustnega komuniciranja (Kavčič 2005, 137).

O sestanku govorimo, kadar se zberejo trije ali več ljudi s skupnimi cilji in kjer je komunikacija (besedna ali nebesedna) najpomembnejše sredstvo za doseganje teh ciljev (Haynes 1991, 9).

Sestanek je lahko zelo učinkovito sredstvo za komuniciranje med več ljudmi: gre za neposreden stik, v katerem poteka komuniciranje sočasno z vsemi ali vsaj več čutili – sluhom in vidom, vonjem in dotikom ter še kaj; posreden stik, denimo prek pisem ali telefonskih razgovorov, nikdar ni tako učinkovit.

Sporočila na sestanku sprejema naenkrat več ljudi, in to je učinkovitejše od posamičnega sporočanja; v večsmernem komuniciranju med udeleženci nastajajo lahko pomembni učinki složnega delovanja (sinergije) – porajajo se nove zamisli, nove možnosti, pristopi.

Uspešen sestanek naj doseže cilj, ki si jih je zastavil vodja ali sklicatelj, in porabi za to kar najmanj resursov, zlasti časa udeležencev. Udeleženci naj ga zapuščajo zadovoljni, prepričani in voljni izvršiti dogovorjeno (Možina, Tavčar, Knežević 1995, 150).

Na mnogih sestankih pregovor, da je čas denar, ne velja – prej bi lahko rekli, da se vsi strinjajo s tistim drugim, namreč da je časa kot plev. Zato nesmiselnost večine sestankov, sklicanih v več generacijah, ni samo v golem besedičenju in praznini, ki jim je sledila, ampak v trdni veri udeležencev, da so že s tem, da so bili na sestanku, naredili nekaj (koristnega).

Nič bolj koristni niso slabo pripravljene sestanki, seje, konference in podobna srečanja, na katerih ljudje mesece in mesece prežvekujejo eno in isto temo, ne da bi se stvari vsaj malo premaknile iz mrtve točke. Včasih se zdi, kot da so nekateri večino svojega delovnega časa preživeli na sestankih (Osredečki 1994, 110).

Posebna pomanjkljivost sestankov je njihova visoka cena. Študija v Ameriki navaja, da so sestanki najdražja oblika komuniciranja. Raziskave kažejo, da managerji preživijo 25% do 30% svojega časa na sestankih. Upoštevajoč stroške priprave, plače prisotnih, potne stroške, stroške prostora in opreme ter materialov, pomeni, da če organizacija organizira le po dva sestanka na teden, zanje letno porabijo zelo visoke zneske. Zato kaže postaviti vprašanje o potrebnosti in učinkovitosti sestankov. Neučinkoviti sestanki povzročajo poleg visokih denarnih stroškov še visoke nedenarne stroške sestanka. Ker so slabo pripravljene, dolgočasne, neproduktivne, obvezne, slabo vodene, predolge itd., se jih ljudje bojijo in se jim izogibajo. Pomanjkljiva udeležba še zmanjšuje učinkovitost. Glavni vzrok neučinkovitosti sestankov je v v slabi pripravljenosti in vodenju. Po oceni 78% managerjev ni dobilo nobene izobrazbe s področja načrtovanja, priprave, organiziranja in vodenja sestankov (Alessandra T., Hunsaker Ph. 1991, 188).

To seveda ne pomeni, da so vsi sestanki nepotrebni in škodljivi, ker jih je take naredila slaba poslovna praksa. Dobro pripravljene sestanki, na katerih sodelujejo strokovno podkovani in motivirani ljudje, so lahko pravi vir novih delovnih pobud. Kot učinkovit je mogoče označiti sestanek, na katerem udeleženci dosežejo svoje cilje do zadovoljive ravni v najkrajšem času. Rezultati sestanka morajo torej opravičiti stroške sestanka (Osredečki 1994, 111).

Obstajata dve glavni vrsti sestankov, in sicer informativni sestanki, namenjeni posredovanju informacij udeležencem in sestanki za urejanje zadev in snovanje novih zamisli.

Značilni koraki v poteku sestanka so:

- Snovanje sestanka in začetek,
- Spodbujanje udeležencev k sodelovanju,
- Usmerjanje poteka sestanka in razprav,
- Obvladovanje sestanka, zlasti težav,
- Konec sestanka, sklepi, izvajanje dogovorov (Možina, Tavčar, Kneževič 1995, 151).

Tehnične priprave obsegajo povsem rutinska opravila, ki jih izurjeni pisarniški uslužbenci v sodelovanju z organizatorjem oziroma vodjo sestanka postorijo mimogrede. Glede tega se tako svetovne kot naše izkušnje skoraj povsem ujemajo.

Bolj kot na tehnične se morajo poslovneži pripraviti na osebne priprave, ki se razlikujejo od tega, s kom se dobijo na sestanku. Priprave so obvezne tako za tiste, ki so večji govorjenja in vse, ki se jim besede zatikajo, tako da bodo njihove besede natančno povzele misli, ki jih želijo povedati, in da bodo tisto, kar bo na sestanku sklenjeno, lažje uresničiti.

Nekaj nasvetov glede sestankov:

- Dovolite tudi drugim govoriti
- Pomembno je, kaj poveste, ne pa kako dolgo govorite
- Rajši manj obljublajte in več naredite
- Nikar že vnaprej ne cepi dlačic ob vsakem predlogu; če se to kar naprej ponavlja, se bo zdelo, da ste proti vsaki novi zamisli

- Večina ljudi na sestankih ima veliko zamisli; ponudite samo take, za katere ste prepričani, da jih boste izpeljali
- Moč argumentov je močnejša od moči avtoritete zaradi položaja, let, delovne dobe in telesne moči
- Ne dovolite, da bi bili sestanki, ki niso povezani s poslovanjem, med delovnim časom
- Ni nevljudno, če kratka posvetovanja z najbližjimi sodelavci opravite stoje. Po posvetovanju si zapišite, kaj ste se dogovorili
- Proti pravilom poslovne kulture je, če je trgovina ali lokal med sestankovanjem zaprta
- Zavedajte se: »Dolžina sestanka narašča s kvadratom števila sestankovalcev.« (Murphyjev zakon),(Osredečki 1994, 115).

3.5 POSLOVNA DARILA

Poslovnih daril avtorji, ki obravnavajo komuniciranje, v glavnem ne prištevajo med oblike neverbalnega komuniciranja. Vzrok je verjetno v tem, da so poslovna darila zunanji predmeti, ki jih izročamo poslovnim partnerjem, kar praviloma pospremimo z verbalnim sporočilom ali celo več sporočili. Drug razlog je nedvomno tudi to, da je dajanje poslovnih daril v mnogih deželah v temelju kulturno definirano. Vendar je celoten potek odločitve za poslovno darilo, izbira poslovnega darila in sama izročitev, dogajanje, ki ima širši pomen, kot pa ga ima verbalno spremljanje tega dogodka. Sestavine, ki so poslovnemu obdarjanju skupne z drugimi oblikami neverbalnega komuniciranja, so predvsem:

- odločitev za poslovno darilo ali ne,
- izbira poslovnega darila,
- način izročitve in
- zavrnitev poslovnega darila.

Poslovna darila so predmeti, ki jih poslovni partnerji podarijo drugim poslovnim partnerjem. So sestavina poslovnega protokola in poslovnega bontona ter del marketinga posamezne firme. Prispevajo k ustvarjanju ugodnega ozračja med poslovnimi partnerji. To pa je podlaga sporazumevanju in zaupanju. Do dajanja ali izmenjave poslovnih daril pride predvsem ob naslednjih prilikah:

- ob pomembnejših obletnicah podjetja ali posamezne osebe,
- ob podpisu pomembnejših pogodb,
- ob zaključku pomembnejših poslov,
- ob drugih pomembnejših poslovnih stikih (Kavčič 2005, 172).

Dobro izbrano poslovno darilo ima tudi vlogo promocijskega in informacijskega sredstva za podjetje in osebo, ki ga daje. V tem smislu kaže ločevati med poslovnim in promocijskim darilom. Promocijska darila so navadno drobni predmeti reklamne narave. Podjetje jih ponavadi uporablja kot množično darilo majhne vrednosti ob priliki promocijskih akcij. Promocijskih daril ne smemo uporabljati kot poslovna darila (Starc 1993, 52).

Če podarjamo darila iz lastnega proizvodnega programa, imejmo za take priložnosti posebno embalažo. Kadar darilo pošiljamo po pošti ali po dostavljavcu, priložimo posestnico in nekaj vljudnih besed s podpisom. Obdarovani poslovni partner se bo za darilo zahvalil in poskušal ob prvi priložnosti vrniti pozornost. Najpogostejše priložnosti za obdarovanje so Božič, novo leto, podpis poslovne pogodbe, predstavitev novega izdelka, odprtje novih poslovnih prostorov ali proizvodnega obrata in podobno. Pri izbiri darila 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 (Osredečki 1994, 62).

Za poslovna darila pridejo v poštev predmeti naslednjih vrst (Bogataj 1994, 31-74):

- izdelki domače obrti,
- izdelki umetne obrti,
- replike, kopije,
- likovna dela,
- grafični in tiskarski izdelki,
- izdelki kulinarčne kulture,
- izdelki glasbene in videoprodukcije,
- industrijski izdelki,
- darila za osebno nego,
- predmeti s področja mode in modnih dodatkov,
- ure,
- kovčki, torbice, dežniki,
- predmeti za opremo pisarne in stanovanja.

Možnosti je torej veliko. Pri odločitvi kaže upoštevati naslednje komunikacijske učinke poslovnega darila (Kavčič 2005, 173):

1. Poslovno darilo je namenjeno ustvarjanju ugodnega vtisa obdarovanega. Pomeni, da gre tudi v tem primeru za obdarovanca kot središče pozornosti in ne darovalca.
2. Pri poslovnem darilu ni ključnega pomena vrednost poslovnega darila. Mnoge države imajo celo izrecne omejitve o dovoljeni vrednosti poslovnega darila.
3. Poslovne parterje kaže razdeliti v nekaj skupin glede na pomen za podjetje in tem skupinam primerno določiti vrsto in vrednost daril.
4. Skrbno kaže izbrati priliko izročitve poslovnega darila. Tudi v tem pogledu je marsikaj in marsikje kulturno določeno.
5. Poslovno darilo ne sme biti podkupnina. Zato denar kot poslovno darilo nikakor ne pride v poštev.

6. Pomemben je tudi način izročitve poslovnega darila. Izročitev naj bi bila izvedena v sproščenem vzdušju, spremljana s kratkim nagovorom.
7. Razen vsebine, je pomembna sestavina poslovnega darila tudi embalaža.
8. Pri izročanju poslovnih daril kaže biti pozoren na velike kulturne razlike. Te se kažejo predvsem v tem, kaj je primerna vsebina poslovnega darila, kako in kdaj izročiti, kako mora reagirati prejemnik darila ob izročitvi (ga odpreti ali ne), kako kasneje (je potrebno darilo vrniti ali ne) itd.

4 MEDNARODNI POSLOVNI PROTOKOLI

Poslovno uspešno podjetje, ki posluje v mednarodnem okolju, temelji predvsem na želji po novih izzivih, večanju dobička, ugleda in prepoznavnosti v svetu. Za doseg visokih ciljev so potrebni tudi sposobni in ambiciozni poslovneži, ki s svojim strokovnim znanjem in izkušnjami pripomorejo k uspešnim poslovnim rezultatom ter sodelovanjem s čim več organizacijami. Da smo uspešni poslovneži v tujini, zahteva delo izjemno discipliniranih in popolnoma predanih ljudi, kateri se učimo in prilagajamo razmeram po svetu vso svojo kariero. Za dobre poslovne partnerje ter sogovornike, veljajo osebe, ki se pripravljajo in obvladajo vse glavne dejavnike uspešnega sporazumevanja za čim boljše splošno predstavitev sebe in svojega podjetja v tujini. Osnovne razlike oziroma mednarodna pravila, na katere moramo biti, poleg že opisanih v prejšnjem poglavju, najbolj pozorni, so opisani v naslednjih nekaj odstavkih. Brez poznavanja le teh prav tako ni uspešnih poslovnih odnosov v mednarodnem gospodarskem okolju. V poglavje so za lažjo predstavo in kasnejšo analizo med slovenskimi in tujimi poslovneži, dodana tudi nekaj splošnih načel poslovanja, ki se jih držijo različne države po svetu. Dejavniki, katere so osnova pri preučevanju tujih narodnosti so:

a) Jezikovne razlike

Čeprav izhajajo po mnenju antropologov vsi jeziki iz skupnega jezika, se je pozneje zaradi oddaljenosti življenja različnih človeških plemen razvila množica jezikov tako, da jih je danes že težko prešteti oziroma razmejiti. Kriteriji o tem, kaj deli jezike, so precej zabrisani in težko je reči, kaj že ali kaj še ni samostojen jezik. Problem poznamo iz soseščine, ko je desetletja odprto vprašanje, ali je srbohrvaški jezik en sam jezik ali sta to dva jezika. Odločitve o tem slonijo sedaj na političnih ozadjih in ne na znanstveno lingvistični. Omenjena jezika sta si tako podobna, da se ljudje med sabo zlahka razumejo (Trček 1994, 23). Nasploh imajo pri tem prednost Angleži, ker je njihov materinski jezik svetovni jezik oziroma dobiva vlogo esperanta, ki se uporablja tudi v poslovanju. Čedalje več poslovnežev poleg angleščine tekoče govori vsaj en tuj jezik. Toda verjetnost, da ne bo govoril jezika svojih obiskovalcev, je kljub temu zelo velika (Robinson 1997, 96). Vendar s tem niso premagane kulturne pregrade, saj samo poznavanje denotativnega pomena tujega jezika ne zadostuje, potrebno je poznavanje kulture, teh pa je veliko.

Enostavne smernice, ki se jih morate, kot poslovneži v tujini držati, glede poznavanja jezika:

- Nikoli ne sklepajte, da se bo obiskovalec lahko tekoče pogovarjal v angleščini, temveč se, še preden pride, pozanimajte ali boste imeli težave s sporazumevanjem
- Če boste potrebovali tolmača, ga najprej iščite med ljudmi v podjetju, preden se obrnete na zunanje agencije
- Pri obiskovalcu se prepričajte, ali ima kaj proti tolmaču, in preverite, ali je zadovoljen z izbrano osebo. V nekaterih pogajanjih na visoki ravni se uporabljata dve skupini tolmačev, v normalnem poslovanju, kjer poštenje druge strani ni vprašljivo, pa se temu izognemo
- Pripravite ustrezne dokumente v obeh jezikih in dajte prevesti zapisnike in druga poročila obiskovalčev jezik. Čeprav se vam bo morda zdelo, da to terja preveč časa, se na ta način pogosto lahko izognete nesporazumom, ki so posledica nepoznavanja pomenskih odtenkov angleščine
- Naučite se nekaj enostavnih pozdravov in zahval v gostovem jeziku. Čas in trud, ki ju porabite za to, bosta več kot poplačana, ker bo obiskovalec cenil vašo gesto. Morda si lahko pripravite celo enostaven pozdravni govor v njegovem jeziku
- Obiskovalcu se opravičite, ker ne govorite njegovega jezika, pa naj bo še tako neznan; na družabnih srečanjih ne uporabljajte tolmača, ker boste skoraj gotovo ugotovili, da so prizadevanja, da bi vas gost razumel, eden od najboljših načinov za sklepanje prijateljstva z njim (Robinson 1997, 96).

b) Etnične razlike

Etnične razlike je potrebno v poslovanju zmeraj spoštovati, ne glede na to, od kod prihaja vaš gost. Če se morate sestati z gostom iz države, ki je ne poznate, se še pred njegovim prihodom pozanimajte o njegovi deželi in kulturi, da mu boste lahko zagotovili čim bolj prijeten in uspešen obisk. Najvidnejše razlike so ponavadi povezane z oblačenjem, poslovnimi in prehranjevalnimi navadami, zato se morate ustrezno odzvati na njihove potrebe. Nikoli ne smete pokazati, da vas njihova pričakovanja presenečajo ali spravljajo v zadrego, poskrbeti pa morate tudi za to, da bodo vaši sodelavci ustrezno obveščeni o tovrstnih razlikah. Večina obiskovalcev se bo sicer poskušala prilagoditi vašemu načinu življenja, toda če pokazete skrb in razumevanje za njihove potrebe, si boste močno povečali ugled in možnosti za uspešen odnos (Robinson 1997, 97).

c) Verske razlike

Tudi verskih razvad ne gre zanemarjati. Na primer, Židje ne bodo želeli sklepati poslov na sabat ali med verskimi prazniki, muslimani pa ne bodo želeli jesti ali piti med ramadanom. Tako Židje kot muslimani imajo stroga pravila glede prehrane, zato morate paziti, da jih ne užalite s ponujanjem neprimerne hrane ali pijače. Mnogim poslovnežem se alkohol ne zdi več primerna pijača pri kosilu ali večerji, zato je pogosto varneje, da jim ponudite brezalkoholne pijače. Gostiteljske sposobnosti je potrebno vedno jemati zelo resno. Primernejša je pretirana vljudnost, kot pa predrznost ali pokroviteljstvo. Torej skromnost glede sebe, svojega podjetja in države je zelo priporočljiva (Robinson 1997, 106-107).

d) Razlike v neverbalnem komuniciranju

Včasih zaradi napačnega dekodiranja kretenj in znakov neverbalnega komuniciranja zaidemo v precejšnje težave. Najpogostejši primer take napačne razlage je položaj palca in kazalca v obliki črke O. V ZDA to pomeni OK (Vse je v redu ali Odlično, tako kot pri nas), v Franciji nič, na Japonskem je ta znak simbol za denar, na Malti, v Turčiji in na Siciliji vzbuja homoerotične asociacije, na Portugalskem, v Grčiji in Sardiniji ima obscen pomen, v Braziliji pa z njim aludirajo na ljubkost dame, če pa gre za moškega, pomeni žalitev.

Z vzdignjenim kazalcem dajejo znak nataraju v ZDA. V Aziji tako pokličejo psa, mačko ali kako drugo žival. Na Japonskem dajejo nataraju znak z vzdignjeno roko in hitrim zapiranjem in razpiranjem dlani, ki je z notranjim delom obrnjena navzdol. Na Srednjem vzhodu plosknejo z dlanjo ob dlan, V Afriki pa udarjajo po mizi.

Dotikanje čela s kazalcem pomeni v Španiji, da je za to, o čemer govorimo, potrebno veliko inteligence, Nizozemec bo to razumel kot pohvalo svoje domiselnosti, Američan, Francoz in Italijan pa bodo to razumeli kot žalitev, da niso pri sebi.

Dvignjen prst, ki maha gor in dol (no, no), pomeni v večini evropskih držav in v ZDA isto, v Avstriji in Nemčiji pa to pomeni, da si bo nekdo opekel prste.

Dotikanje nosu s prstom pomeni v Franciji, da »tu nekaj smrdi«, Angleži pa bodo ta znak razumeli kot opozorilo na kako pomembno zadevo, poslovno skrivnost in podobno.

Med različnimi kulturnimi skupinami obstaja še cela vrsta majhnih in velikih razlik v kretnjah, znakih in drugih neverbalnih sporočilih. Te razlike praviloma rastejo z oddaljenostjo ene kulturne skupine od druge. Vsak poslovnež mora spoštovati in upoštevati njihovo sporočilnost, saj s tem izraža spoštovanje do svojega poslovnega partnerja in do njegove kulture nasploh. Še pomembneje pa je, da je njegov poslovni uspeh odvisen od poznavanja in razumevanja takih nepisanih pravil in sporočil (Osredečki 1994, 154).

4.1 SEVERNA AMERIKA

4.1.1 Američani

Ko se seznanimo z Američani – pa naj bo to zasebno ali poslovno poznanstvo – bo njihovo obnašanje v večini primerov enako. Spontani so, radovedni, toda nevsiljivi, govorijo, sprašujejo, živahni so, ves čas v gibanju. Nikakor ne prenesejo molka, ali ga nimajo radi, ali ga ne razumejo, ali pa ga razumejo narobe. Če je le nekaj trenutkov v družbi vse tiho, se počutijo neprijetno. Če mi molčimo, nas bodo vprašali, ali je kaj narobe, ali se ne počutimo dobro. Na vse načine se bodo potrudili, da najdejo temo, ki nas bo zanimala in pritegnila k pogovoru.

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 neprijetna. Ne bodo nam zamerili, če jim bomo odgovorili, da pač nimamo navade ali ne želimo govoriti »o tem« - smo pač drugače navajeni ali vzgojeni. Sicer pa njihova vprašanja zadevajo

vsa mogoča področja od konjičkov do kulture, ljubezni, seksa, erotike, mode, zaposlitve, zgodovine, družinskih in socialnih razmer, počitnic – široka pahljača tem, v katere nas želijo vključiti. Tako nas želijo čim prej spoznati in nam pomagati, da bi se sprostili. To je zunanje znamenje in potreba populacije, ki pogosto spreminja družbeno, socialno in zemljepisno okolje. Vse je pri njih bolj odprto in se razvija hitreje.

Že po prvih minutah poznanstva nam bodo predlagali, da jih kličemo po imenu, brez raznih naslovov, tudi akademskih, celo brez »Mrs«, »Miss«, ali »Mr.« »Samo John mi recite.« To je treba razumeti in sprejeti kot znamenje ponujenega prijateljstva in prisrčnosti.

Seveda pa nam bodo osebe predstavljali z imeni in priimki, z gospodično, gospo in gospodom. Že več kot deset let je tega, odkar se je v ZDA uveljavil predvsem za poslovno žensko »Ms«, kar se uporablja pri pisnih in neposrednih govornih stikih. »Tudi moški nimajo `predznaka`, ali so poročeni ali ne – kar v poslovnih stikih res sploh ni in ne bi smelo biti pomembno.« Ta posledica »women`s liberation« se je že udomačila tudi v nekaterih drugih državah, kjer se angleščina uporablja kot prvi poslovni jezik (Možina, Tavčar, Kneževič 1995, 495).

Na sestankih. Na sestankih z Američani je ponavadi, da se med predstavljanjem moški vedno rokujejo, medtem ko ženske ne tako pogosto. Zamujanje na sestanke se jim zdi izredno pomembno, zato je točnost zelo pomembna. Zelo radi se sestajajo pri zajtrku (zajtrk je zanje pogosto intimno poslovno srečanje) in sestanki med kosilom (12.30 – 14.00) so prej pravilo kot izjema. Na sestankih ni v navadi, da bi si izmenjavali vizitke, razen kadar je treba iz kakršnih koli razlogov stopiti v stik tudi pozneje; nihče ne bo zavrnil ponujene vizitke, toda nikar ne bodite užaljeni, če vam ne bodo dali svoje.

Osebni slog. Na sestankih bodo Američani pogosto glasno ponavljali vaše ime, ker si ga bodo želeli vtisniti v spomin (v tem so ponavadi mnogo boljši od nas). Prav tako vas bodo takoj začeli klicati po imenu, čeprav jim tega morda niste predlagali; to je za Američane normalna poslovna praksa in ne pomeni pretirane neformalnosti. Na družabnih srečanjih bodo pogovore začeli s »Kaj počnete?« (ki v Veliki Britaniji niso najbolj primerni) in morda vas bodo celo vprašali, koliko zaslužite; bodite pripravljeni na obe vprašanji in nikar ne bodite užaljeni.

Američani so nekoliko previdni pri sprejemanju poslovnih daril zaradi škandalov o prejemanju podkupnin v sedemdesetih letih in po ameriškem zveznem zakonu je zgornja meja za njihovo davčno olajšavo le 25 dolarjev. Kadar ste v dvomu, se izognite poslovnim darilom in jih raje peljite na kosilo ali večerjo.

Američanom se ponavadi zdi zelo pomembno, da posel speljejo na vljuden način, toda naj vas to ne zavede; zanje posel ni sklenjen, dokler nima zakonske podlage, nato pa so pripravljeni takoj tožiti tistega, ki se ne drži svojih obveznosti (Robinson 1997, 98).

4.2 JUŽNA AMERIKA

4.2.1 Brazilija

Brazilci bodo vedno iskali dolgoročno razmerje med poslovnimi partnerji. Čeprav je tudi dobiček zelo pomemben, še vedno dajejo večjo vrednost osebnim razmerjem. Tako bodo podjetja, ki na njihov trg vstopajo z namenom vzpostavljanja dolgoročnega poslovanja, imela vedno konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji.

Brazilci imajo zelo močno kulturo izvoza in uvoza. Sčasoma so razvili ta občutek, ki jih vleče, da bi ves svet dosegli prav z izvozom in uvozom. Ideja odvzemanja in dajanja je pri njih zelo močna (Essteachersboard 2011).

Ko omenjate partnerje v ZDA, jih temu primerno tudi imenujte, ker Brazilci ne marajo, da o njih govorite kot Američanih, ker se sami tudi štejejo za Američane. Vprašajte vašo kontaktno osebo, da vam priporoči prestižno restavracijo. Ne pričakujte, da boste govorili o poslu med jedjo. Počakajte, da vam postrežejo kavo, preden začnete kakršenkoli pogovor o poslu.

Način oblačenja je podoben kot v Sloveniji. V poslovnem pogovoru, uporabljajte nazive, če obstajajo (na primer profesor, doktor), in 'Senhor' (gospod) ali 'Senhora' (gospa). Skozi srečanje, uporabljajte nazive 'Go.' ali 'Ga.' in potem njihovo ime, ne priimka (naprimer Sr. Carlos, Sra. Julia). Brazilci niso tako zelo direktni poslovni ljudje in njihova politika je nikoli ne reci direktno 'ne'.

Na sestankih. Poslovanja v Braziliji so bolj osebne narave in srečanja so bolj neformalna. Vedno se najprej prepričajo s kom poslujejo, zato se pogovarjatoraje iz oči v oči, kot pa preko električnih korenspodenc. Pogosto se jim zdijo srečanja s posameznikom večjega pomena, kot tista z večjo družbo. Nikoli jih ne poskušajmo na srečanjih osramotiti ali kritizirati na sestankih v pričo vseh, saj bomo tako kaj hitro izgubili posel.

Ko se pogovarjamo z Brazilci na sestankih počakajmo, da sami preidejo k poslu, saj si bodo najprej prizadevali, da vas spoznajo bolj osebno, zato ta proces ni pametno preskočiti. Pogajanja so ponavadi bolj počasna, sproščena in natančna, zato ne poskušajte izgubljati potrpljenja (Expatify 2011).

Pomanjkanje točnosti je dejstvo življenja v Braziliji. Bodite navajeni nekoliko počakati na brazilskega sogovornika. Dogovorite se za srečanje vsaj dva tedna v naprej. Poslovni čas je v splošnem od 8.30 do 17.30, toda odločitvene ravni začnejo z delom kasneje zjutraj, toda ostajajo na delu bolj pozno zvečer.

Osebni slog. Če ste povabljeni na zabavo, se bo odvijala prej v zasebnem klubu kot doma. Pridite vsaj 15 minut pozneje. Brazilske večerje so med sedmo in deseto uro zvečer. Zabava se navadno nadaljuje do dveh zjutraj, ni pa redko, da se nadaljujejo vse do sedmih naslednje jutro.

Pozdravi se raztezajo od podaljšanega rokovanja med prvim srečanjem ter napredujejo do objemov, ko je prijateljstvo enkrat vzpostavljeno. Ženske poljubijo druga drugo izmenično na lice: dvakrat, če so poročene in trikrat, če so samske. Tretji poljub predstavlja »za srečo« v iskanju soproga.

Brazilci v pogovoru uporabljajo tudi precej kretenj. Pri oblačilih ne uporabljajte kombinacijo zelene in rumene, ker so to barve brazilske zastave. Ženske v poslu se oblačijo dokaj konzervativno, uglajeno, moški oblačijo udobne obleke z dolgimi rokavi za kombinirano uporabo.

Pri darilih se izogibajte črni in škrlatni barvi, ker so to barve žalovanja. Prav tako ne darujte nožev, ker simbolizirajo prekinitev razmerja ali robcev oz. rut, ki asociirajo na žalost (Izvoznookno 2008).

4.3 EVROPA

4.3.1 Italijani

Italijani so znani po vsem svetu po njihovem občutku za družino, zato bi lahko rekli, da je to razmerje močno usmerjalo tudi njihov pristop v svetu poslovanja. Dejansko je res, da ima italijansko gospodarstvo največji delež malih in srednje velikih družinskih podjetij, več kot katerakoli druga evropska država (z morebitno izjemo Španije). To še ne pomeni, da so vse njihove gospodarske družbe prežete z nepotizmom in starejšim načinom poslovanja, ampak njihova ideja o podjetju, ki temelji na subjektivnem razmerju zaposlenih, je še vedno zelo prisotna. Zato je vljudno povprašati, kako kaj družina, preden preidete k stvari. Pri srečanjih z italijanskimi poslovnimi partnerji se izogibajte pogovorom o politiki, zgodovini in kulturnih stereotipih. Za neformalne pogovore je najboljši argument nogomet, formula 1 (Ferrari) in šport na splošno. Sporne teme lahko hitro postanejo predmet žolčnih razprav, čeprav z zgolj omejenim učinkom (razgrete razprave so del formalnega poslovnega vedenja)(Worldbusinessculture).

Na sestankih. Italijanske in prav tako španske poslovneže formalnost in točnost na sestankih ponavadi manj zanimata kot njihove severnoevropske kolege, zato ne bodite presenečeni, če bodo na sestanek zamudili 15 minut ali več.

Italijanski poslovneži prisegajo na prijateljstva. Zato je priporočljivo, predvsem pri pomembnejših poslih kmalu (po možnosti pri drugem srečanju) preiti iz vikanja na tikanje. Če nam to ne uspe, pomeni da imamo težave s pridobivanjem zaupanja. Ponavadi se, preden se spustijo v poslovno sodelovanje, želijo spoznati na osebni ravni, zato dajejo večjo vrednost poslovni zabavi.

Povabili vas bodo na kosila, skoraj nikoli na večerje, ker se v mnogih kulturah večerje pričnejo dokaj pozno, sami pa se o poslu med jedjo ne menijo, tako da ne bodite nestrpni, če bodo teme oziroma vprašanja bolj komercialne narave, npr. o nogometu, hrani, vinih itd.

Splošno velja, da se pomembne odločitve sprejemajo ob neformalnih priložnostih, zato poziva na prekinitev pogajanj in povabilo na kavo ne sprejmite kot poskus

motnje, saj vam partner ponuja možnost, da se v hipu dogovorite o kočljivem vprašanju. Bodite pozorni, ker so Italijani mojstri pogajanj, zato tudi v teh neformalnih situacijah pazite na vsako besedo.

Osebni slog. Zelo je cenjena tudi izmenjava osebnih števil mobilnih telefonov, saj to pomeni privilegij, da osebo lahko kadarkoli zmotimo s klicem.

Znanje tujih jezikov je zelo slabo, vendar se to izboljšuje. Predvsem znanje angleškega jezika je vedno bolj prisotno. Znanje italijanščine je torej še vedno potrebno za vzpostavljanje stikov, razen če se pri tem ne opiramo na za to specializirane ustanove. Dobro poznavanje jezika (ali dober prevajalec) nam lahko prihrani kup nevšečnosti, saj Italijani običajno stvari povedo »po ovinkih«, tako da preprosti prevod pogosto ne zadostuje za uspešno komunikacijo.

Poslovna darila se izmenjujejo predvsem ob božičnih praznikih (Feste di Natale), zelo so cenjene tudi čestitke ob Novem letu in ob Veliki noči (Izvozno okno 2009).

4.3.2 Švedski

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. Uvodne besede, ogrevanje, »small talk« so Švedu bodisi neznan ali pa z njim ne želi izgubljati časa. V prvih stikih ne dovoli, da bi mu prišli »preblizu«. Korekten je od prvega trenutka predstavljanja, izmenjava vizitke, uglajen pri rokovanju ob prvih informacijah. Strogo loči zasebnost od poslovnosti, ne navezuje takojšnjega prijateljstva, tudi zaradi poslovnih koristi ne.

Nima rad praznih poklonov, nepotrebnih dotikov rok, trepljanja, premikanja in odmikanja, približevanja in oddaljevanja telesa. Pri njih ni izrazite mimike na obrazu, ni pretirane gestikulacije, ni nepotrebnih in nepričakovanih kretenj. Ponavadi so zelo vljudni do žensk in od moških se pričakuje, da bodo vedno hodili po njeni levi (Možina, Tavčar, Knežević 1995, 497).

Na sestankih. Na splošno ko poslujete s Skandinavci, se na sestankih od vas pričakujejo konzervativna oblačila, formalne manire in točnost. Morda se vam bodo na začetku zdeli nekoliko vzvišeni in neprijazni, toda to je le njihova naravna zadržanost, ki bo sčasoma izginila. Nekaterim temam kot je višina plače, družbeni status in politika, se je na formalnih sestankih bolje izogniti. Humor je sprejemljiv, toda teme za duhovitosti je treba izbirati previdno, da koga ne užalite. Vedeti morate, da odnosi med različnimi skandinavskimi državami niso vedno najboljši, zato morate paziti, da ne boste koga užalili z nepremišljenim posploševanjem (Robinson 1997, 103).

Ko smo v njegovi državi ne kritizirajmo ničesar. Pohvalimo hotel v katerem smo prespali, osebje, tehniko, kakovost... Tudi kadar želimo nekaj upravičeno kritizirati, to naredimo z izbranimi besedami, z veliko obzirnostjo. Državna ureditev Švedske je zanj tradicija, ponosen je na kraljevo družino, zgodovino in kadar je naš poslovni partner, sebe vidi kot atašeja Švedske. Niso domišljavi, niso snobi, samo zmerni so in ko poslujejo s slovenskimi poslovneži, se jim je treba v vsem prilagajati, saj so oni

tisti, ki so že uspeli v svetu – in to ne od včeraj. Švedska poslovnost je vendar znana, to je že tradicija in naš švedski poslovni partner je nedvoumno prišel k nam na pogajanja z izdelano strategijo, preskušeno, vnaprej predvideno. Zato jih strašno moti naša nepripravljenost, naše obljubljanje. Tega on ne pozna in ne želi slišati od nikogar. Strog in hladen je v ocenjevanju, korekten in neposreden v besedah, predlogih, sklepih.

Osebni slog. Ko se bomo dalj časa družili s Švedom, res ne bo več tako sramežljiv. Uradno nas bo povabil na večerjo, zatem morda še v opero ali na koncert. Največkrat je z njim tudi njegova žena, nevsiljiv okras, ki je dokaz stabilnosti zakona, družjenja in razumevanja. Ob tej večerji, po rangi izbrani restavraciji, nam bo svetoval izbiro jedi in pijače, odločal pa ne bo. Švedi so v svetu znani kot vodilni v zdravi prehrani. Njihova priporočila ob hrani so vedno za »dolgo in zdravo življenje«. Cenijo azijske, predvsem pa francosko kuhinjo. Vse nove smernice so naravnane tako, da je hrana polna vitaminov in mineralov (Možina, Tavčar, Knežević 1995, 497).

Seveda pa je z alkoholom nekoliko drugače. V službenem času alkohol sploh ne obstaja. Pri poslovni večerji bomo sicer deležni pijače; nikoli preveč, nikakor pa toliko kot pri nas Slovencih. Govori in nazdravljanja sodelavcem in gostom ob večerji so zelo priljubljeni in ob tem veljajo nekateri utečeni obredi. Nazdravi vedno gostitelj, gostje pa na zdravico odgovorijo s »Skol« in prikimajo; potem vsak pove svojo zdravico. Ko gostitelj nazdravi, se dvignejo kozarci, pogleda se naravnost v oči gostitelju, nato vsem drugim, pogled se zadrži nekaj sekund – nato naredimo kratek požirek, kozarec še zadržimo v roki, v isti višini tretjega gumba, pogledamo zopet vsem naravnost v oči in šele potem odložimo kozarec na mizo.

Izmenjava skromnih poslovnih daril je sprejemljiva, ekstravagantna darila pa jih utegnejo užaliti (Robinson 1997, 104).

4.3.3 Nemci

Nemci pri poslovanju pričakujejo visoko stopnjo formalnosti. Klicanje po imenu je dovoljeno le, če ste se o tem izrecno sporazumeli, ženske pa v poslovanju vedno naslavljamo s »Frau«, ne glede na njihov zakonski stan. Poslovneži na visokih položajih včasih radi vidijo, če jih naslavljamo s »Herr Doktor«, čeprav nimajo formalnih kvalifikacij za ta naziv. Če ima vaš sogovornik akademski naziv, ga vedno nagovorite z njim. Poudariti je potrebno da naziv 'magister' v Nemčiji ni akademski naziv in se zato v nagovoru ne uporablja. Prav tako ne smete spustiti pri nagovoru plemiških nazivov »von« (Robinson 1997, 104).

Svojega nemškega poslovnega partnerja ne povabite pred 12. uro v kavarno. V Nemčiji velja: najprej delo in nato zabava. Obisk kavarne pred 12. uro se sprejme kot znak neresnosti. Prav tako je v Nemčiji običajno, da vsak plača za sebe. Če pa ste v Nemčiji povabljeni na poslovno kosilo, pa je povsem običajno, da plača vaš gostitelj. Seveda je vljudno, če se vsaj ponudite da plačate račun. Enako potem velja z vaše strani v Sloveniji. Običajno velja: tisti ki povabi, tisti plača račun. Hotelsko sobo in stroške prevoza pa običajno poravnava vsak sam. Prav tako se v

Nemčiji ne pričakuje, da boste ves čas obiska s svojim gostom (npr. vsak večer ogled mesta, itd.). (Izvoznookno 2008).

Na sestankih. Sestanki so ponavadi dogovorjeni veliko vnaprej in na njih se pričakuje absolutna točnost. Ob prvem kontaktu (prav tako ob odhodu) se vedno rokuje (gost da prvi roko, velja tako za moške kot ženske). Na sestankih z Nemci bodite previdni glede humorja, ob zelo formalnih priložnostih pa se mu raje v celoti izognite raznim šalam iz časov II. Svet. Vojne, denar, koliko kdo zasluži in koliko kaj stane. Prav tako ne sprašujte o privatnih zadevah, družini (Robinson 1997, 104).

Običajno na poslovnem sestanku sogovornika po kratkem uvodnem vljudnostnem pogovoru (o poti, itd.) hitro preideta na glavno temo. Običajno traja poslovni pogovor približno 1–1,5 ure. Nemci ljubijo dejstva, zato so bistveno bolj naklonjeni številkam kot velikim in lepim govorom.

Osebni slog. Med pogajanjem o poslu družabna srečanja niso v navadi, ker bi jih Nemci lahko razumeli kot poskus vplivanja na odločitev, po sklenjenem poslu pa so popolnoma sprejemljiva.

Če ste povabljeni na poslovni obisk v neko nemško podjetje, potem se od vas ne pričakuje, da imate s seboj poslovno darilo. Če pa že želite s seboj nesti darilo, potem podarite gostitelju poslovno darilo z znakom vašega podjetja. Za božič pa so poslovna darila z oznako podjetja povsem običajna. Enako velja tudi za drugo stran.

V primeru pa, da ste povabljeni na zasebni obisk, pa je darilo (kot npr. steklenica vina ali rože za žensko) obvezno. In ne sezujete se! Gostitelj vam ne bo ponudil copat (razen v vzhodni Nemčiji, kjer se človek prav tako sezuje).

Nemški jezik, v poslovnem svetu se vedno bolj uveljavlja tudi angleški jezik (vendar bolj v zahodnem delu kot v vzhodnem delu Nemčije). 99% ljudi govori nemško. Obstaja pa tudi veliko dialektov. Vendar pa se lahko zanesete na to, da bo na poslovnem sestanku vaš sogovornik govoril knjižno nemščino.

Veliko ljudi v zahodnem delu Nemčije govori tudi francosko (Izvoznookno 2008).

4.4 ARABSKI SVET

V večini arabskih držav se ponavadi pozdravljajo s »Salam alejkum« (kar pomeni »Mir z vami«), pozdravu pa sledi stisk roke. Ob tem si morda desnico položijo na srce in obiskovalec vam utegne položiti roko na desno ramo in vas poljubiti na obe lici (nikar ne delajte tega nepovabljeni). Pred poslovnimi zadevami je v navadi neformalen pogovor, v katerem se je treba izogibati kočljivim temam (na primer politiki in religiji) ali gostovim zasebnim zadevam (nikar ga ne sprašujte o zdravju ali družini). Prav tako nikoli ne smete sedeti tako, da bi gost lahko videl podplate vaših čevljev (to je zelo žaljivo). Prav tako vas ne sme presenetiti, če si gost v vaši pisarni sezuje čevlje.

Na sestankih. V mnogih arabskih državah zamujanje na sestanke ni nevljudno, predvsem če je obiskovalec bogatejši in pomembnejši kot gost. Nevljudno je gosta

opozarjati ne njegovo zamudo ali na kakršen koli način kazati, da ste v časovni stiski. Bodite pripravljeni, da bo pogovor trajal mnogo dlje, kot je v navadi z zahodnimi obiskovalci in nikar ne kažite nestrpnosti, čeprav ste še tako na trnih. Vedeti morate, da islamsko pravo vsebuje stroga pravila v zvezi z nekaterimi vidiki poslovanja, ki jih morate upoštevati, še preden se sestanek začne.

Vljudno je, da arabskim gostom takoj ob prihodu ponudite pijačo in prigrizek (čaj, kavo, pecivo ali čokoladne bonbone), toda vedeti morate, da so njihove prehranjevalne navade zelo stroge in da bi bili zelo užaljeni, če bi jim ponudili alkohol. Pri tradicionalnem arabskem obedu je v navadi jesti samo z desno roko; med jedjo je nevljudno mahati z levo roko in kazati s prstom.

Osebni slog. Mnoge arabske družbe so izrazito moške, zato ne pričakujte, da boste spoznali žene svojih gostov, se rokovali z njimi ali jim imeli možnost podariti kako malenkost, ko jih obiščete v njihovem hotelu.

Obiskovalci bodo od vas pričakovali podobno gostoljubje, kot bi vam ga sami izkazali v svoji deželi (pogosto zelo razkošno), zato tega vidika ne smete zanemarjati. Najbolj priljubljena oblika družabnosti je večerja v hotelu ali restavraciji, po njej pa obisk nočnega kluba ali igralnice, če ima vaš gost rad igre na srečo. Držanje za roke je med arabskimi moškimi običajen znak prijateljstva, zato ne smete zavrniti roke, če vam jo gost ponudi, čeprav se vam zdi navada še tako čudaška. V nasprotju z Japonci poslovna darila pri Arabcih niso pretirano pomembna, temveč so zgolj del širše gostoljubnosti. Drobna darila so v navadi ob večerji (ponavadi rože ali sladkarije), dražja pa kot zahvala za kakšne usluge (srebrnina, kristal, porcelan ali izdelki znanih blagovnih znamk so zelo priljubljeni, izogibajte pa se robčkom, ki jih Arabci povezujejo s solzami in poslavljanjem) (Robinson 1997, 101-103).

V bogatih arabskih deželah je zaradi velikega odstotka mladih in izobraženih ljudi, vse več oseb, ki obvladajo angleški jezik. Velika večina mladih vam vsaj v osnovi lahko pomaga v stiski ali vam svetuje. V poslovnem svetu pa skoraj ni podjetja, v kateri ne bi imeli veliko ljudi, ki tekoče obvladajo angleški jezik. Možni jeziki za sporazumevanje so tudi ruščina, francoščina, nemščina ali španščina, odvisno od države v katero potujete (Izvoznookno 2010).



Slika 3: Arabski način sprejemanja gostov

4.5 AZIJA

4.5.1 Japonska

Na Japonskem je običajen pozdrav dolg, globok priklon, ne pa stisk roke. Priklon je povezan z rituali in tabuji; pravilno se priklonimo v pasu, pri čemer morata hrbet in vrat ostati ravna in trda, roke morajo ob nogah drseti proti kolenom, pogled pa mora biti usmerjen v tla. Ko Japonci obišejo Slovenijo, bodo pričakovali stisk roke. Nikar se ne poskušajte priklanяти, dokler se z gostom bolje ne spoznata. Vizitke je potrebno izmenjati že na prvem sestanku, ponuditi in prejeti pa jih morate z obema rokama. Poslovnega gosta nikoli ne naslavljate po imenu, kajti to je dovoljeno le družini in dobrim prijateljem; uporabite »Gospod« ali japonsko obliko »...san«, dokler vam gost ne predlaga manj uradnega naslavljanja. Japonci čutijo odpor do tesnih telesnih stikov, zato se izogibajte trepljanju po ramenih in hrbtu, ko želite kaj poudariti. Zelo nevljudno je zehati v javnosti, stvari kažite s celo roko, in smeh ne pomeni nujno veselja, temveč je lahko znak zadrege.



Slika 4: Pravilen priklon, v pozdrav gostu na Japonskem

Na sestankih. Japonski poslovneži zelo strogo držijo hierarhije v svoji organizaciji in na sestankih se ljudje na nižjem položaju do tistih na višjem vedno vedejo ubogljivo ter nikoli ne pokažejo odkritega nestrinjanja. Pogosto velja za vljudno, da človeka na višjem položaju naslavljamo prek njegovega kolega na nižjem (predvsem, če je potrebno tolmačenje), prav tako pa ta človek odgovarja v imenu svojega nadrejenega. Zdi se jim nevljudno reči »Ne«, zato nikar ne vztrajajte tako dolgo, da bi sogovornik moral odgovoriti nikalno. Z izkušnjami se boste naučili uporabljati izraze, ki bodo sogovorniku dali častno možnost, da vas zavrne, ne da bi pri tem izgubil svoj ugled.

Osebni slog. Žena v japonskem poslovnem življenju ne igra preveč pomembne vloge in gost bo pričakoval, da boste na kosilo ali večerjo povabili samo njega. Če ga povabite na svoj dom, ga ne smete preveč spraševati o njegovem zasebnem življenju in načenjati tem, ki bi ga lahko na kakršen koli način spravile v zadrego. Japonci vseeno sprejemajo, za razliko od Arabcev, poslovno žensko (do neke mere) kot sogovornico, čeprav je ne obravnavajo kot enakopravno. Zato je priporočljivo, da direktorica, preden odpotuje na poslovno pot, svojega japonskega poslovnega partnerja obvesti o svojem neodvisnem statusu in pravici do odločanja pri sklepanju poslov. Prav tako naj ženske, kadar odpotujejo na Japonsko nikar ne oblačijo hlač – raje klasičen kostim ali obleko, saj je pri njih več pozornosti potrebno nameniti nogavicam, ker se je na obisku pri kom doma obvezno treba sezuti.

Med vsemi poslovneži se Japoncem zdijo poslovna darila najpomembnejša in mnogim se zdijo celo nujnost, ne pa zgolj prijaznost. Toda japonskega gosta nikoli ne smete presenetiti z darilom, ker bo v veliki zadregi, če vam te pozornosti ne bo mogel takoj vrniti. Če mu nameravate kaj podariti, ga na to previdno opozorite vnaprej, darilo pa mu dajte, ko bosta sama (nikoli v skupini, ker bi bili drugi zelo užaljeni). Japonci darila ponavadi odpirajo na samem, ker ne želijo javno kazati svojih čustev. Darila je treba zaviti v papir pastelnih barv (nikoli v bel papir in nikoli s pentljo). Parna darila naj bi prinašala srečo (manšetni gumbi, nalivnik in svinčnik in tako naprej), nikoli pa ne smete podariti štirih predmetov (štiri je hkrati beseda za smrt). Vrednost darila poskušajte prilagoditi položaju obdarovanca.

Ob Božiču nikoli ne pošiljajte rdečih čestitk – na japonskem pošiljajo rdeča obvestila o pogrebih (Robinson 1997, 99-101).



Slika 5: Sprejemanje vizitke z obema rokama

4.6 AVSTRALIJA

Glede na to, da je država velika in poseljenost bolj redka, Avstralci dajejo veliko vrednost osebnim odnosom, saj je pametno imeti dobre odnose z vsemi, ker nikoli ne veš, kdaj se spet srečajo. Radi prijateljujejo doma na vrtu, kjer pečejo na žarih.

Na sestankih. Točnost je ključnega pomena. Ni potrebe, da smo posebej zgodnji, ampak ne smemo zamujati. Čeprav so znani po svoji ležernosti in "brez skrbni" kulturi, Avstralci njihovo poslovanje vedno jemljejo zelo resno.

Oseba, ki bo pri njih opravljala dejavnosti poslovanja za svoje podjetje pri Avstralcih, bo poslovala podobno, kot z ameriški kolegi: rokovanju, izmenjavi vizitk, na kratko klepet o športu ali ogledu znamenitosti.

Med pogajanjem najbolj cenijo, če smo pošteni in direktni pri dogovorih. Avstralci so veseli, ko slišijo tudi mnenja ostalih, če so predstavljena spoštljivo ter uživajo ob

zdravih razpravah. Predstavitev projekta lahko postane sproščen pogovor, ki sproti pojasnjuje pomembne točke posla in hkrati odgovarja na zastavljena vprašanja.

Stik z očmi ter pogovor sta na sestankih zelo pomembna, saj pokažeta, da so vsi prisotni ukvarjajo z temo srečanja.

Osebni slog. Stil oblačenja v poslu je ameriško konservativen. Moški so v temnih oblekah s kravatami, ženske prisegajo na elegantne srajce in krila. Na družabnih srečanjih se počutijo bolj sproščene, zato jih bomo največkrat opazili v kavbojkah.

Obdarovanje z poslovnimi darili pri njih ni ustaljena praksa. Če bi jim že radi tako izkazali naklonjenost, jim podarite majhna darila, kot so bonboniere, vina ali rože, kadar vas povabijo k sebi domov.

Uradni jezik v Avstraliji je angleščina (Kwintessential).

4.7 AFRIKA

4.7.1 Južnoafriška Republika

Skoraj vsa Južna Afrika ponuja klimatske razmere, ki so še najbolj podobne našim mediteranskim razmeram v času poletja. Trajajo skoraj vse leto razen julija in avgusta, ko nas vreme lahko preseneti (značilno za Western Cape).

Na sestankih. Sestanki se sklicujejo po nam poznanih običajih. Izogibajte se sklicem sestankov v času od srede decembra do srede januarja, ter v času velikonočnih praznikov, saj je takrat večina ljudi na počitnicah. Prvi sestanek je načeloma namenjen vzpostavitvi odnosa med strankama. Večina sestankov se bo začela s kramljanjem, vendar pa bo beseda hitro prešla na poslovne zadeve. Na sestanke prihajajte dobro pripravljene, in če je le možno pošljite dnevni red sestanka partnerjem pred vašim prihodom. Ne glede na to, da imajo vaši sogovorniki v rokah plan sestanka, ne smete pričakovati da se bodo strogo držali njihovega plana.

Predstavitve naj bodo kratke in jedrnat. Odločitve so sprejete na podlagi dejstev in ne na podlagi intuicije. Uporabljajte statistiko, grafe in tabele. Čeprav je večina poslov sklenjenih v angleškem jeziku, lahko naredite dober vtis na vašega sogovornika če določene dokumente prevedete v Afrikanščino, še posebno v predelih Pretorie in Bloemfontein.

Osebni slog. Kajenje je prepovedano v javnih prostorih, na letalih, avtobusih in na vlaku. V restavracijah je omejeno na kadilski in nekadilski del.

Napitnine se dajejo natakarnjem, hotelskim uslužbencem, na golfu, voznikom taksijev in na bencinskih črpalkah.

Kodeks oblačenja v JAR je temu primeren. Je »casual«, razen v nekaterih restavracijah in klubih, ki zahtevajo bolj formalna oblačila. Na poslovnih sestankih,

še posebej, če so bolj uradni, se priporoča kravata, poslovna obleka ni nujna. V navadi je izmenjava poslovnih kartic.

Južnoafričani se radi poimenujejo kot narod mavrice (rainbow nation). Razlog je v velikem številu različnih narodnosti (čez 20 različnih etničnih skupin), barvah kože in seveda tudi različnih vrstah jezikov, ki jih govorijo.

Uradno je priznanih enajst jezikov, v katerih komunicirajo na različnih nivojih. Po številu prebivalcev jih kar 25% govori Zulu, 17% Xhosa, 14% Afrikaans. Pod 10 % jim sledijo: Pedi, English, Swati, Venda, Ndebe ter ostali. Ljudje različnih nacionalnosti se med seboj sporazumevajo največ v angleščini in afrikaanščini (Izvoznookno 2010).

5 SLOVENIJA KOT POSLOVNI PARTNER

5.1 SLOVENIJA V GLOBALNEM GOSPODARSTVU

Slovenska ekonomska kultura se morda res izrazito razlikuje od tiste v nekaterih dolgoletnih članicah EU, vendar bi prav ta utegnila pripomoči k odpravi negotovosti, ki jo Slovenci čutijo glede svoje prihodnosti.

Splošno mnenje o prihodnji vlogi Slovenije na evropskem in svetovnem poslovnem prizorišču je med Slovenci zelo različno. Z gospodarskega stališča je to razumljivo, saj sta bili za Slovenijo zadnji dve leti vznemirljivi in vse kaj drugega kot mirni. Imenovanje nove vlade, vstop v gospodarsko območje EU in rastoče socialno nelagodje glede položaja Slovenije v svetovnem okolju so pri nekaterih sprožili vprašanja, kaj določa Slovenijo in kako ji gre v primerjavi z drugimi članicami EU.

Slovenska ekonomska kultura se kar precej razlikuje od tiste v nekaterih dolgoletnih članicah EU in to bi slovenskim mednarodnim podjetjem utegnilo še bolj zaplesti pot do uživanja gospodarskih koristi skupnega trga.

Težave, ki omejujejo Slovenijo pri nadaljnjem gospodarskem razvoju so prepočasna privatizacija, birokracija, davčni sistem, rigidnost trga delovne sile in pomanjkanje transparentnosti (Demokracija 2011).

Zato je bilo v zadnjih letih, ko se slovensko gospodarstvo vse bolj zaveda pomena internacionalizacije, vse več govora o številnih trgih, na katerih se kažejo priložnosti tudi za slovenska podjetja. Celovitih seznamov držav, v katerih bi bile te celo razvrščene po oceni privlačnosti za slovenska podjetja, je vse manj, zato je država namreč pred časom potrdila akcijski načrt za podporo podjetjem na tujih trgih v letu 2011, ki med drugim vsebuje tudi seznam najbolj privlačnih trgov za Slovenijo. Oceno privlačnosti za Slovenijo so naredili med 61 državami, kamor bodo v večji meri usmerjene aktivnosti za spodbujanje internacionalizacije v letu 2011. V kolikor naj bi bil zaznan močan interes slovenskega gospodarstva po nastopu na dodatnih trgih oz. bo prišlo do morebitnih sprememb v stanju na posameznih trgih, ni

izključena možnost izvajanja in spodbujanja aktivnosti tudi na trgih izven zgoraj naštetih.

Pri opredelitvi ocene privlačnosti posameznih držav za Slovenijo so bili upoštevani različni faktorji, in sicer rast izvoza posamezne države v Slovenijo v letu 2009 ter v prvi polovici leta 2010, napoved gospodarske rasti do leta 2015 za posamezno državo, globalni indeks konkurenčnosti 2010 in napoved globalnih trendov do leta 2025. Države so tako razdelili v 7. skupin med katerimi prevladujejo države v Evropi ter azijski velikani, kot so Kitajska, Indija, Južna Koreja.

Poleg tega so bili upoštevani tudi anketa med podjetji, na katere trge želijo vstopiti, že izvedene aktivnosti v letu 2009/2010, vrednost izhodnih in vhodnih investicij, rast uvoza države v letu 2009 ter vključenost v eno izmed napovedanih skupin hitro rastočih trgov - denimo skupina BRIC, ki zajema Brazilijo, Rusijo, Indijo in Kitajsko.

Upoštevani so bili tudi obiskanost spletnega portala Izvoznookno za posamezno državo, pravno formalna urejenost trgovinskega sodelovanja na ravni EU, vidiki mednarodnega razvojnega sodelovanja, obstoj instituta mešanih gospodarskih komisij ter interes za sodelovanje s strani Obrtno-podjetniške zbornice Slovenije in Gospodarske zbornice Slovenije (Izvoznookno 2011).

V raziskavi, ki jo je leta 2007 opravil Center za mednarodne odnose na ljubljanski fakulteti za družbene vede, so prikazali največja multinacionalna nefinančna podjetja, ki delujejo na mednarodnem trgu. Vseeno so slovenske multinacionalke v primerjavi s tujimi majhne, a rastoče. Med njimi najdemo podjetja, kot so: Mercator, Gorenje, Krka, Droga Kolinska, Petrol, Merkur, Intereuropa, Helios, Iskra Avtoelektrika, Elan, Unior, Lesnina, Kolektor Group, Prevent, Trimo, Viator&Vektor...

Za multinacionalke včasih vlada zmotno prepričanje, da gre za ogromna podjetja, saj so v bistvu te lahko zelo majhne. Med slovenskimi podjetji je tako v tujini 75 odstotkov malih multinacionalk, ki so vseeno beležila dinamično rast. Celotna vrednost sredstev v tujini vseh slovenskih večjih podjetij, predstavlja 86 odstotkov vrednosti vseh slovenskih neposrednih investicij v tujini.

Analiza kaže, da so naložbe slovenskih največjih podjetij pretežno usmerjene v Evropo, večino v države nekdanje Jugoslavije. Zanimanje za ustanavljanje podružnic pa med njimi raste tudi na oddaljenih hitro rastočih trgih, kot so Rusija, Kitajska in druge azijske države. Slovenska podjetja so bila med nekdanjimi socialističnimi državami med prvimi, ki so začela neposredno investirati v tujino. Od leta 2003 naprej so izhodne investicije z izjemo leta 2004 večje od vhodnih. Pomembno je, da je v državi enak odnos do vhodnih kot izhodnih investicij, saj je internacionalizacija podjetja predpogoj za konkurenčnost (Delo 2008).

Rast menjave s tujino je ključna determinanta gospodarskega razvoja. Usmeritve zunanjetrgovinske politike temeljijo na predpostavki, da je za trajen in dinamičen gospodarski razvoj Slovenije ključnega pomena prav rast menjave s tujino. Izvoz ostaja generator impulzov za vzdržno in dinamično gospodarsko rast Slovenije tako do vstopa v Evropsko unijo (EU) kot tudi pozneje.

Cilj politike je zagotoviti nediskriminatoren dostop do trgov. Cilj politike je, da zagotovi podjetjem dostop do trgov, ne glede na to, ali so podjetniški interesi usmerjeni na regijo, skupino držav, Evropo ali globalni trg. Politika podjetjem zagotavlja, da so zahteve, ki jih morajo na izvoznih trgih izpolnjevati, nediskriminatorne, kolikor mogoče enostavne in za podjetja neobremenjujoče. Politika hkrati zagotavlja učinkovit sistem reševanja morebitnih problemov.

Ukrepi države za pospeševanje izvoza temeljijo na načelu dovoljenega glede Svetovne trgovinske organizacije, na načelu ustvarjanja ugodnih pogojev za izvozni prodor za vsa podjetja, skladno z njihovimi konkurenčnimi prednostmi in sposobnostmi, ter na načelu kombiniranja različnih ukrepov za promocijo izvoza, od sklepanja sporazumov do iskanja sinergij med različnimi ustanovami in organizacijami na nacionalni in mednarodni ravni.

S članstvom v EU bo Slovenija v celoti prevzela trgovinsko politiko Unije. Težišče spodbujanja izvoza in investicij bo zato prešlo na infrastrukturo in razvojne spodbude. Zato želimo že pred vstopom okrepiti diplomatsko mrežo v tujini, ki podpira internacionalizacijo slovenskih podjetij. Osnovna načela pri razvoju mreže bodo odzivnost na potrebe gospodarstva, fleksibilnost in stroškovna učinkovitost. Mreža bo pomagala v neposrednem sodelovanju z gospodarstvom iskati priložnosti za povečanje menjave, strateških tujih investicij in skupnih vlaganj, naložb slovenskih podjetij v tujini in promocijo turizma.

Razvojne spodbude za povečanje izvoza so usmerjene v hitrejšo in učinkovitejšo internacionalizacijo malih in srednje velikih podjetij, privabljanje strateških tujih naložb za pospešeno zmanjševanje tehnološke vrzeli in spodbujanje izhodnih investicij slovenskih podjetij, ki pomenijo zniževanje stroškov in/ali odpiranje novih trgov (MZG) (<http://www.mg.gov.si>)

5.2 POSLOVNI OBIČAJI V SLOVENIJI

Slovenija je kljub svoji majhnosti dežela različnih pokrajin, narodnosti, običajev in religij. Že, če samo pogledamo z vidika slovenskega jezika, govorimo kar 32 dialektov in smo ena redkih držav, ki je ohranila dvojino v slovničnem številu. Raznolikost v jeziku, je posledica vplivov sosednjih držav, kot tudi gorske narave v državi, ki je privedlo do izoliranega razvoja jezika. Kar 17 % vseh prebivalcev je tujcev, večinoma priseljencev iz držav bivše Jugoslavije. Tako na slovenskem prostoru najdemo registriranih 38 verskih skupin, med katerimi v večini prevladuje rimsko-katoliška vera.

Družina je v središču družbene strukture. Sčasoma pa se to spreminja. Še pred desetletjem, lahko najdemo več generacij, ki živijo skupaj, danes pa ne samo mladi ljudje, ampak se tudi cele družine razhajajo, zaradi preseljevanja v urbana središča mest. Kljub temu, družina sama ostaja močna.

Slovenija ima policentrično kulturo. To pomeni, da se Slovenci prilagajamo in poskušamo obnašati ljudem s katerimi smo v interakciji, oziroma opustimo svoje naravno obnašanje in se poskušamo čim bolj vživeti v človeka, ki ima drugačno kulturo življenja. Tako na primer, Slovenci, ki komuniciramo posredno, lahko zmerno

prilagodimo svoje obnašanje s človekom, ki prihaja iz kulture, kjer komunicirajo bolj direktno (Kwintessential).

Ta lastnost nam omogoča določeno prednost pri delu v tujini, saj se hitreje prilagodimo tamkajšnjim razmeram življenja ter s tem lažje opravljamo delo. Znano je, da se zaradi svoje majhnosti v Sloveniji velikokrat podcenjujemo in se zato gostom skoraj preveč prilagajamo, kar pa zna pripeljati do hitrih manipulacij in izkoriščanj v poslovanju. Prav tako bo nekoliko težje ljudem, ki bi se radi bolje seznanili z našim jezikom ter kulturo, saj se Slovenci ne znamo pohvaliti z našo zgodovino.

Delovna vnema, ki nas je pripeljala med najbolj razvite države v tranziciji, bi lahko bil tudi eden od razlogov, zakaj naj bi tujci sklepali posle s Slovenci. Pregovorna »pridnost«, točnost, natančnost, poštenost in poslušnost so bile lastnosti, ki so jih cenili v Avstro-Ogrski in Jugoslaviji ter mnogo prejšnjih nacionalnih državah, iz katerih izhaja današnja Slovenija, še preden so se Slovenci osamosvojili in ustanovili svojo državo. Slovenija je bila v Jugoslaviji najbolj odprta na zahod, največ trgovala in izvažala v razvite zahodne države in seveda tudi pridobila največ izkušenj v mednarodnem poslovanju od vseh bivših socialističnih dežel, ki so sedaj samostojne in neodvisne države. »Kapitalistična zaplata na zemljevidu vzhodne komunistične Evrope« je bil nekoč precej laskav naziv in obenem pohvala za napredno in izvozno usmerjeno gospodarsko ureditev republike Slovenije. Te izkušnje in znanje v poslovanju z razvitim zahodom so še vedno primerjalna prednost pred drugimi vzhodno evropskimi državami, čeprav nas v zadnjem času precej hitro dohitevajo. To vedo in še vedno zelo cenijo tudi slovenski zunanjetrgovinski in drugi poslovni partnerji.

5.3 KAKO SLOVENIJO VIDIJO TUJI POSLOVNI PARTNERJI

Slovenci se zaradi naše podložniške zgodovine še vedno zavedno ali nezavedno počutimo kot manjvredni partnerji v bogatem, razvitem in izkušenejšem poslovnem globalnem svetu, na kar nas tujci vedno znova opozarjajo. Provincialna 'zaplankanost' in omejenost naj nam bi bila kar nekako prirojena in iz katere nikakor ne moremo izskočiti in se postaviti na enakopraven nivo nasproti močnim tujim pogajalcem iz dežel z bogato poslovno in siceršno zgodovino. Tujci nas vedno in znova opozarjajo, da nimamo zares nikakršne osnove za takšno miselno in osebnostno držo ter podrejen položaj v nastopanjih v poslovnem svetu. Vsi tujci po vrsti so presenečeni nad lepoto dežele, prijaznostjo ljudi, visokim standardom življenja, izobraženo delovno silo, ki tekoče obvlada najmanj en svetoven jezik. Pregovorne slovenske lastnosti, kot so delavnost, poštenost, točnost, natančnost in primerljivo poslovno znanje so venomer elementi, ki jih v svojih hvalnicah tujci namenjajo slovenskim poslovnim partnerjem. Lega Sloveniji, ki leži točno na križišču zahoda in vzhoda, severa in juga Slovincem pomeni stik z vsemi temi kulturami in narodi in od tod tudi poznavanje prednosti in pomanjkljivosti severnih ali zahodnih, da ne govorimo o pravi specialnosti v poznavanju naših vzhodnih in še posebej južnih sosedov. Slovence vsi priznavajo kot specialiste za Balkan in balkanski gospodarski prostor, pomembno pa je tudi bogato poznavanje Slovencev npr. Ruske republike in njenega poslovnega prostora.

Kot primer slabe izkušnje s tujimi poslovnimi partnerji bi navedli ustno izročilo znanega slovenskega direktorja hotela na Bledu. Opisuje primer slabe priprave na poslovni obisk in eno od značajskih slabosti Slovencev nasploh, ki se kaže v preobilnih obrokih, s katerimi želijo pridobiti naklonjenost poslovnih partnerjev. Slovenci so gostili delegacijo poslovnežev iz Japonske, in ko so na poslovnem kosilu s preobilnimi količinami ponujenih jedi pretiravali, so vzbudili v poslovnih partnerjih nezadovoljstvo, saj je pri Japoncih v bontonu, da se poje vso postreženo hrano. Tako so gostje s polnimi želodci večerni sestanek opustili in se domov vrnili brez kakršnega koli sklenjenega posla. Primer je lep dokaz, da sta prevelika ustrežljivost in prekomerna postrežba v določenih kulturah sprejeta negativno, kar seveda pomeni tudi neuspešno sklenjen posel in propad celotnega projekta.

Prav tako navajamo primer negativne izkušnje nemškega poslovneža, na predstavitvi svojega bančnega informacijskega sistema na Japonskem. Predstavitve je trajala dobri dve uri, ko je po desetih minutah v dvorani, na presenečenje predavatelja, večina poslušalcev v dvorani enostavno zaspalo. Po predstavitvi so sledila poslovna pogajanja, ki naj bi vodila k nakupu informacijskega sistema in podpisu pogodbe. Po štiriurnih potrpežljivih pogajanjih je vodja nemških pogajalcev pričakoval sklenitev posla in podpis pogodbe, ko so mu pogajalci sporočili, da odgovorna oseba, ki ima pooblastilo za podpis pogodbe, sploh ni bila prisotna na predstavitvi in pride v kratkem, kar se je tudi res zgodilo. Po prihodu starejšega gospoda so se dotedanji pogajalci umaknili in gosti so morali še enkrat na kratko predstaviti ponudbo svoje software-ske hiše. Ta je že po nekaj minutah predstavitve zadevo prekinil in brez posebnih obrazložitev posel zavrnil. Pogajalci so se razšli in se s slabim občutkom vrnili v Nemčijo.

5.4 KAKO USPETI KOT SLOVENSKI POSLOVNEŽ V TUJINI

Neverjetno v veliki prednosti je slovenski poslovnež, če obvlada jezik države gostiteljice. Lažje se vključi v lokalno kulturo, vpraša za navodila, prosi za pomoč ipd. Nasprotno, če ne pozna jezika, se počuti izjemno neugodno. Lahko si sicer pomaga z rokami, nogami in risbicami, vendar je vseeno obvladanje tujega jezika izjemno pomembno.

Znanje tujega jezika omogoča prepoznavanje in razumevanje medkulturnih razlik, ki se odražajo skozi navade, način komuniciranja in način življenja. Jezik je osnovno orodje sporazumevanja, in če tako oddajnik kot tudi sprejemnik uporabljata enako kodo, se empatija bistveno poveča, prav tako pa medsebojno razumevanje.

Potem tudi poslovno. Večina tujih poslovnežev priznava, da so naredili največ posla v državah, katerih jezik obvladajo. Nismo še na prelomnici, ko je poznavanje zgolj angleščine (in kitajščine) dovolj. Tako obvladanje več jezikov, sploh če delujemo v Evropi, izjemno pomembno. Čar jezikov je tudi v tem, da prej, kot se jih začnemo učiti, lažje jih osvojimo. Zato je ključno, da se otroke čim prej vpiše v jezikovno šolo.

Izjemno dobrodošle so tudi mednarodne šole, kot je na primer pri nas British School of English. Po drugi strani se moramo vsekakor zavedati pomembnosti ohranjanja domačega jezika. Vendar imamo občutek, da gremo pri tem velikokrat nekoliko predaleč. Vse, kar izvira iz strahov, sproža ksenofobijo, zapiranje ipd. nas v

prihodnosti ne bo pripeljalo daleč. Svet postaja ploščat in povezan. Najti moramo naše kompetence, ki lahko temeljijo na znanstveni odličnosti, izjemno lepem okolju ipd. ter se nato pozicionirati v globalni vasi. Bolj kot se bomo zapirali, manj priložnosti bomo imeli, svet pa v prihodnosti čakajo veliki izzivi.

Vsekakor je potrebno ohranjati kulturno dediščino v največji meri, vendar se je po drugi strani potrebno odpreti svetu, saj prinaša bistveno več priložnosti kot groženj, če le razvijemo dovolj kompetenc. Začetek vsega tega je pri odprtosti do drugi kultur, kar vključuje tudi željo po temu, da poznamo čim več jezikov. Sicer se zavedamo, da so časovne omejitve v sodobnem času izjemno velike, vendar kljub vsemu, če je le čas, s poznavanjem vsakega novega jezika se naša vrednost tako na trgu dela, kot tudi zmožnostjo pluti po rekah sveta močno poveča.

Tudi z majhnim podjetjem lahko uspešno tržimo na tujih trgih. Prodor na nov trg nam bo najlažje uspel, če se ga bomo lotili sistematično po vnaprej pripravljenem načrtu.

Slovenska mala podjetja ustvarijo na tujih trgih več kakor desetino svojih prihodkov. To je manj od srednjih in velikih podjetij, a je vendarle več, kot se včasih od malih sploh pričakuje.

Veliko podjetnikov si misli »ah, tuji trgi – to je za velike«. Pa ni nujno res. Tudi na teh trgih se odpirajo in rastejo nova podjetja, ki začenjajo iz nič, kar pomeni, da priložnosti vsekakor obstajajo, četudi gre za nepoznan trg.

Prvi korak, ki ga moramo storiti, da bi lahko uspešno vstopili na novo tržišče, je, da ga dodobra spoznamo. Celo v Sloveniji, ki je majhna država, se pojavljajo razlike med posameznimi regijami – v tujini pa so te razlike primerjalno le še večje. Dobro vemo, kakšne so naše stranke na domačem trgu, v katere skupine jih lahko razdelimo in kako poteka nakupni proces pri njih, kdo so naši glavni tekmeči in drugi pomembni igralci. Temeljito spoznajmo morebitne pravne posebnosti, ki jih je nujno upoštevati, ter poslovne običaje, ki zajemajo tudi plačilne in dobavne roke.

Podobne ključne informacije moramo pridobiti tudi od potencialnih tujih tržišč. V prvi fazi se postavimo v čevlje potencialne stranke v tujini in poskusimo pridobiti informacije o izdelku oziroma storitvi, kot bi to verjetno storila ta tuja potencialna stranka. V veliko primerih bi se odpravila na splet in poiskala primerne ponudnike, ter pregledala njihove spletne strani.

Tako bomo že pridobili prvo splošno informacijo o tem, kdo bi bili naši tekmeči v tujini, kakšno kombinacijo ponudbe imajo ter po kakšnih cenah in v kakšnih pogojih poslovanja. Pozorni bodite tudi na manj opazne značilnosti njihove ponudbe. Morda tako ugotovimo, da vsi ponujajo brezplačno dostavo – ali pa da imajo brezplačne telefonske številke za pomoč uporabnikom (Podjetnik 2010).

5.5 PRIMERJAVA SLOVENIJE Z OSTALIMI DRŽAVAMI

Vsako podjetje, ki si prizadeva postati mednarodno, se bo srečalo z vrsto mnogo bolj zapletenih okoliščin in pravil kot v nacionalnem okviru. Vendar se slovenska ekonomska kultura kar precej razlikuje od tiste v nekaterih dolgoletnih članicah EU, kar bi slovenskim mednarodnim podjetjem utegnilo še bolj zaplesti pot do uživanja

gospodarskih koristi skupnega trga. Omenjene razlike v ekonomski kulturi pomembno in tudi dejansko vplivajo na učinkovitost slovenske mednarodne poslovne dejavnosti in menedžmenta. Vendar pa zavedanje in razumevanje teh kulturnih razlik pomenita tudi velik korak k razjasnitvi vprašanja vloge Slovenije na poslovnem prizorišču EU ter bi utegnila odpraviti nekaj negotovosti, ki jo čuti Slovenija glede svoje prihodnosti.

Z raziskavo, ki jo je opravila Univerza na Primorskem, v kateri je primerjala Slovenijo s tremi dolgoletnimi članicami EU - Avstrijo, Nemčijo in Dansko, bomo predstavili njihove ugotovitve, kakšna je ekonomska kultura v Sloveniji in s tem tudi lažje predstavili dejavnike, ki bi jih morali Slovenci upoštevati, da bi izboljšali konkurenčnost Slovenije v mednarodnem gospodarstvu.

Prvo področje, na katerem se slovenska ekonomska kultura izrazito razlikuje od avstrijske, nemške in danske, je povezano s stopnjo nagnjenosti k individualnemu.

Slovenci imajo, kot kažejo izsledki raziskave, precej raje skupine in članstvo v ekipi kot preostale tri države, ki so po svojem razmišljanju in usmeritvi bolj individualistične. To lahko močno vpliva na delovanje mednarodnih podjetij, ki zaposlujejo ljudi iz Slovenije. Avstrijci bodo namreč svojo delovno etiko zasnovali na pobudi posameznika ter močnem čutu za lastni interes in tekmovalnost. Slovenci bodo po drugi strani raje dali prednost kolektivni usmerjenosti in skupinskemu odločanju. Tu se mednarodni menedžer, ki želi oblikovati ustrezen sistem nagrajevanja za tako raznoliko skupino, znajde pred težko nalogo.

Drugo področje, na katerem se slovenska ekonomska kultura razlikuje od omenjenih treh, je povezano s tem, koliko so zaposleni pripravljeni sprejemati smernice, ki prihajajo od zgoraj, denimo iz uprave, in od spodaj, denimo od podrejenega delavca. Slovenci so bolj naklonjeni smernicam svojih šefov. Čeprav bi to lahko pričakovali, utegne koga vendarle presenetiti: danski delavci približno enako obravnavajo tako smernice od zgoraj kot od spodaj. Tudi tu se mednarodni menedžer srečuje s težko nalogo, povezano z vprašanji decentralizacije in hierarhičnih lestvic.

Tretje osrednje področje je povezano s tem, kako motivirani so zaposleni - z denarnimi, takojšnjimi koristmi ali morebitnimi koristmi ob poklicnem napredovanju. Raziskava kaže, da Slovence najbolj motivirajo delovna odgovornost, možnosti za napredovanje in dosežki, medtem ko so v raziskavo vključeni Nemci pokazali več navdušenja nad plačo, stalnostjo delovnega mesta in položajem. Čeprav ima vsaka skupina spodbud svoje prednosti in pomanjkljivosti, pa bi bil vsakršen poskus oblikovanja vseobsegajočega motivacijskega sistema pri tako različnih zaposlenih že od začetka obsojen na neuspeh. Zato mora mednarodni menedžer pretehtati položaj.

Zadnje področje raziskave je bila stopnja zaupanja v soljudi in institucije. Tu so se Slovenci uvrstili precej nižje od Avstrijcev, Nemcev in DANCEV. To je morda posledica slovenske komunistične zgodovine, ki je spodbudila nezaupanje v javne osebnosti in institucije, vendar pa močno vpliva na današnjo poslovno dejavnost, in to pri vprašanih verodostojnosti podatkov in pretoka znanja. Zato bi to lahko skalilo komunikacijo med zaposlenimi z visoko stopnjo osebnega in institucionalnega

zaupanja ter zaposlenimi, pri katerih je ta nizka, na koncu pa bi njihova komunikacija utegnila celo postati gojišče nejevere in negotovosti (Finance 2005).

Prav tako je v okviru mednarodnega raziskovalnega projekta Global Entrepreneurship Monitor (GEM) v zbirki »Slovenski podjetniški observatorij« izšla znanstvena monografija z naslovom: Slovensko podjetništvo v letu krize: GEM Slovenija 2009, ki jo je pripravil raziskovalni tim Inštituta za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. V njej avtorji prof. dr. Miroslav Rebernik, prof. dr. Polona Tominc in doc. dr. Ksenja Pušnik analizirajo podjetništvo v Sloveniji primerjalno s svetom v letu 2009.

Monografija, ki svoja spoznanja gradi na harmonizirani bazi podatkov pridobljeni z več kot 180.000 intervjuji izvedenimi v 54 državah sveta, nazorno prikazuje vlogo in pomen podjetništva ter nujnost primerne politike pospeševanja podjetništva. Daje pa tudi jasno sliko, da se bodo razvojno uveljavljale tiste države, ki bodo imele v podjetništvu čim več visoko izobraženih, razvojno naravnanih ljudi. Kakršenkoli model razvoja se bo uveljavil po krizi, v njegovem jedru bodo vselej podjetni posamezniki, ki bodo razpoznali poslovno priložnost in bili sposobni zbrati vire, da to priložnost izkoristijo.

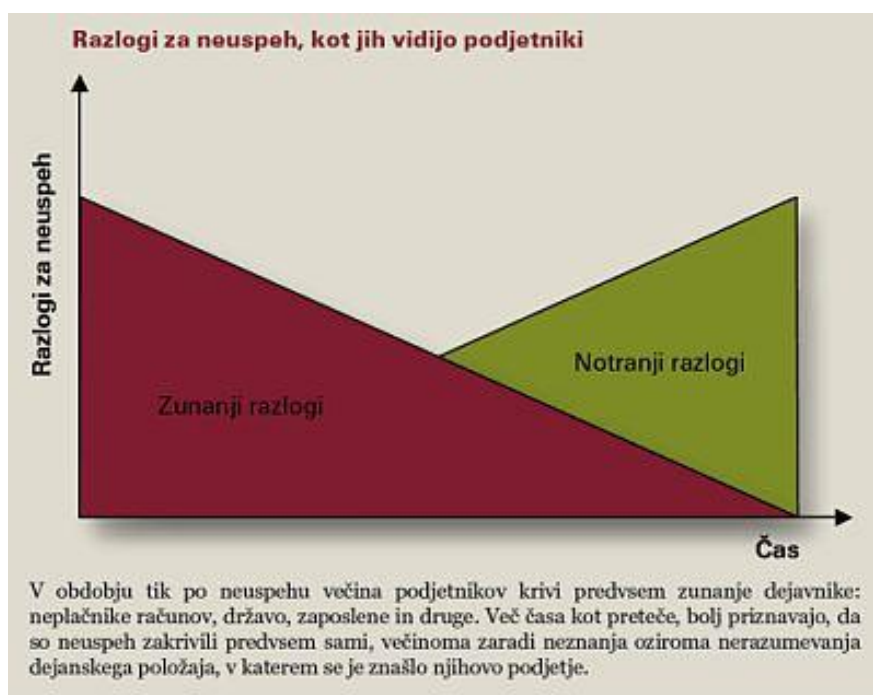
Ugotavljamo, da imajo manj razvite države več podjetniške aktivnosti. Prevladujoči delež podjetništva je pripisati podjetništvu iz nujnosti, ki ima preživetvene značilnosti in le malo prispeva k razvoju. Očitno torej ni »količina« podjetništva tista, ki odločilno prispeva k ekonomskemu in družbenemu razvoju določene države, ampak da gre »kakovost«, to je sposobnost podjetniške populacije, da spodbuja inovacije, zagotavlja nove trge in zaposluje. Analize pokažejo, da je Slovenija podjetniško bolj »zaspana« kot v povprečju katerakoli druga skupina držav, s katerimi smo jo primerjali: ima manj rojevanja podjetij, manj delujočih podjetij, pa tudi manj ljudi se odloča, da prenehajo s poslovanjem svojega podjetja. Ljudje se za podjetništvo odločajo iz različnih razlogov. Osnovno vprašanje je, ali gredo v podjetništvo zato, ker niso imeli nobene druge možnosti, da bi si zagotovili prihodke, ki bi jim jamčili preživetje, ali pa to počno zato, ker so našli dobro poslovno priložnost, ki bi jo radi izkoristili. Slovenija se po TEA indeksu iz nujnosti uvršča povsem na rep.

Tudi motivi podjetnikov, ki so želeli izkoristiti poslovno priložnost, se razlikujejo. Nekateri to storijo zato, ker so lahko kot podjetniki bolj svobodni in neodvisni pri delu, drugi ker želijo povečati svoje prihodke, tretji zaradi spleta dejavnikov. Kar 87 odstotkov slovenskih podjetnikov, ki so se v podjetništvo vključili zaradi priložnosti, je to storilo zaradi večje neodvisnosti ali povečanja svojih dohodkov. Očitno je želja po doseganju osebne svobode in neodvisnosti izjemno močan dejavnik v slovenskem podjetništvu. Ta motiv nas med vsemi 54 državami uvršča na šesto mesto.

Izvedenci so med temeljnimi prednostmi Slovenije za razvoj podjetništva najpogosteje izpostavili zmogljivosti za podjetništvo, finančno podporo in vladne programe, med temeljnimi slabostmi pa najpogosteje podjetništvu nenaklonjene kulturne in družbene norme, soodvisnost med političnim, institucionalnim in socialnim okvirom, ki podjetništvu ne daje prave vloge, ter pomanjkanje zmogljivosti za podjetništvo. Kljub slabostim, ki zavirajo podjetništvo v Sloveniji, nacionalni izvedenci menijo, da ima Slovenija tudi prednosti, ki bi jih lahko izkoristila za pospeševanje podjetništva. Čeprav družbene norme in vrednote podjetništvu niso

naklonjene, nacionalni izvedenci menijo, da so delavnost, ustvarjalnost in iznajdljivost posameznikov v Sloveniji največja prednost za pospeševanje podjetništva. Pri tem najpogosteje izpostavljajo mlado generacijo, ki je vse bolj podjetniško naravnana in usposobljena.

Raziskava ugotavlja, da na področju socialnega podjetništva vlada velika raznolikost tako glede tipa podjetja/organizacije, ki jo vzpostavljajo podjetniki, kot tudi glede socialnih ali okoljskih ciljev, ki jih socialni podjetniki želijo realizirati. Socialne podjetnike najdemo v vseh vrstah dejavnosti od izobraževanja, zdravja, kulture, ekonomskega razvoja do okolja. Medtem ko glede na vključevanje socialnih podjetnikov v različne sektorje gospodarstva med državami GEM ne najdemo bistvenih razlik, pa so med posameznimi skupinami držav razlike v osredotočenosti na različne cilje socialne dejavnosti. Socialni podjetniki v factorskih gospodarstvih se bolj usmerjajo na zadovoljevanje bolj bazičnih potreb, kot so zagotavljanje temeljne zdravstvene nege, dostopa do pitne vode ali kmetijskih aktivnosti v ruralnih območjih. Socialni podjetniki v inovacijskih gospodarstvih so bolj nagnjeni k podjetnosti na področju kulture, zagotavljanje storitev za bolnike in posameznike s posebnimi potrebami, recikliranje, zaščito narave ali ponujanje različnih storitev socialnega mreženja (Gemconsortium 2009).



Slika 6: Razlogi za neuspeh, kot jih vidijo podjetniki

6 SKLEP

Poslovno komuniciranje je integralen del poslovanja v globalnem poslovnem okolju, uspešno poslovno komuniciranje pa je pogoj za uspešno izvajanje vseh poslovnih procesov internacionaliziranih podjetij, ki tekmujejo na globalnih trgih. V diplomski nalogi smo prikazali izjemno velik pomen, ki ga ima poslovno komuniciranje v sodobnem poslovnem in globaliziranem svetu, lahko bi celo rekli, da je nujen za preživetje podjetij v vse bolj poslovno povezanem in prepletenem svetu.. Za uspešno poslovno komuniciranje pa je zopet izrednega pomena poznavanje kulturnih in celo civilizacijskih razlik globalnih poslovnih partnerjev, jezika, prevladujočih poslovnih običajev, mentalitete, lokalnih posebnosti. Diplomski naloga je vsaj deloma prikazala cel spekter veščin, nujnih za uspešno poslovno komuniciranje, ki jih je treba osvojiti, obvladati in se jih posluževati za enakopraven poslovni nastop nasproti praviloma izkušenejšim in kapitalsko ter poslovno močnejšim tujim partnerjem.

Sloveniji so se z vstopom v EU, odprle veliko večje možnosti za uspeh izven svojih meja. Težave, ki omejujejo Slovenijo pri nadaljnjem gospodarskem razvoju so prepočasna privatizacija, birokracija, davčni sistem, rigidnost trga delovne sile in pomanjkanje transparentnosti. Usmeritve zunanjetrgovinske politike temeljijo na predpostavki, da je rast menjave s tujino ključna determinanta gospodarskega razvoja. Čeprav je veliko bolj zahtevno, je spogledovanje z mednarodnimi trgi slej kot prej nujno. Poslovna odličnost je postala samoumevna za vsa ambiciozna podjetja, ki z uspešnostjo na domačem trgu, kažejo določen potencial, da se uvedejo tudi na mednarodnem tržišču. Prevladuje celo sintagma za slovenska podjetja: internacionalizacija ali smrt, kar v veliki meri ponazarja nujnost mednarodno orientiranega poslovanja slovenskih podjetij!

Prvi korak, ki ga moramo storiti, da bi lahko uspešno vstopili na novo tržišče, je, da ga dodobra spoznamo. Vsak podjetnik mora imeti poleg strokovnega znanja, pogajalskih veščin in poznavanja tujega trga dobro razvit tudi občutek za sodelovanje v večkulturnem okolju. Trg, na katerega mislimo vstopati, moramo preprosto imeti radi. Pri vsem seveda pomaga sodelovanje z lokalnimi partnerji, ki poskrbijo za pristno vez s strankami. Celo v Sloveniji, ki je majhna država, se pojavljajo razlike med posameznimi regijami. V tujini pa so te razlike primerjalno le še večje. Dobro vemo, kakšne so naše stranke na domačem trgu, v katere skupine jih lahko razdelimo in kako poteka nakupni proces pri njih, kdo so naši glavni tekmeci in drugi pomembni igralci. Temeljito je potrebno spoznati morebitne pravne posebnosti, ki jih je nujno treba upoštevati, ter poslovne običaje, ki zajemajo tudi plačilne in dobavne roke, posebnosti finančnega in davčnega sistema ter celotnega poslovnega okolja.

Slovinci imamo s svojo policentrično kulturo določeno prednost pri delu v tujini, saj se zaradi svoje majhnosti moramo hitreje prilagajati internacionalnim razmeram, kamor smo do sedaj in v prihodnje še močnejše usmerjeni. Slabosti v obliki provincialne mentalitete in psihološkega strahu ter občutka podrejenosti, ki izvira iz naše zgodovine, je potrebno hitro odpraviti in vzpostaviti enakopraven nivo in enake pogajalske pozicije nasproti močnim tujim pogajalcem iz dežel z bogato poslovno in siceršnjo zgodovino. Izjemen primer prevelikega podrejanja in pretiranega gostoljubja sem navedel z poslovnim obiskom japonskih poslovnih partnerjev, v enem izmed slovenskih priznanih hotelov. Posel so opustili zaradi gostiteljevega

nepoznavanja kulturnih običajev, ki samo še enkrat pokaže, kako zelo je pomembno, da se na sestanke s tujimi poslovneži pripravljamo izredno temeljito. Po drugi strani nas tujci vedno in znova opozarjajo, da nimamo zares nikakršne osnove za takšno miselno in osebnostno držo ter podrejen položaj v nastopanjih v poslovnem svetu. Vsi tujci po vrsti so presenečeni nad lepoto dežele, prijaznostjo ljudi, visokim standardom življenja, izobraženo delovno silo, ki tekoče obvlada najmanj en svetoven jezik, tehnično kulturo in poslovno odličnostjo, ki jo izkazujejo posamezniki in podjetja na tako rekoč vsakem koraku v slovenskem gospodarskem prostoru.

Kot smo v diplomski nalogi poudarili, so poslovneži v veliki prednosti, če obvladajo jezik države gostiteljice. Lažje sprejemajo posebnosti lokalne kulture, vprašajo za navodila, prosijo za pomoč. Nasprotno, če ne poznajo jezika, se počutijo izjemno neugodno. Lahko si sicer pomagajo z neverbalnimi oblikami komunikacije, vendar to ni dovolj za uspešno poslovno sodelovanje. Poznavanje in obvladovanje svetovnih jezikov je ena od nujnih veščin slovenskih poslovnežev v mednarodnem okolju. Majhnost pomeni, da morajo obvladati veliko tujih jezikov, kar je dejansko bistveni element, ki omogoča slovenskim poslovnežem, da se lahko uspešno spopadajo s primerljivimi tekmeci v globalnem poslovnem okolju.

LITERATURA

1. Adler R., Rodman G. 2003. Understanding Human Communication. Oxford: Oxford Univ Pr.
2. Alessandra, T & Hunsaker, P. 1993. Communication at Work. New York: Fireside, Simon & Schuster.
3. Artur M. 2005. Poslovno protokol ukrojite po svoje. Revija Manager. Ljubljana: Časnik Finance d.o.o., 70-71.
4. Kahut G., Baxter C. 1987. Business communication: A functional perspective. Columbus: Merrill Pub. Co., 4-7.
5. Kavčič, B. 2004. Osnove poslovnega komuniciranja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Ksenija Benedetti. 2009. PROTOKOL - SIMFONIJA FORME. Ljubljana: Planet GV.
7. Lea Pisani. 2005. Kodeks oblačenja. Revija Moja tajnica. Ljubljana: Časnik Finance d.o.o.
8. Mandić, T. 1998. Psihologija komunikacije. Ljubljana: Glotta Nova.
9. Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. 1995. Poslovno komuniciranje. Maribor: Založba Obzorja.
10. Osredečki, E. 1994. Nova kultura poslovnega komuniciranja. Poslovni bonton. Lesce: Oziris.
11. Robinson, D. 1997. Kaj moram vedeti – O poslovni oliko, Ljubljana: GV.
12. Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1995. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1089.
13. Trček, J. 1994. Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura. Radovljica: Didakta.
14. Ule, M. 2005. Psihologija komuniciranja. Ljubljana: FDV.

VIRI

1. Alphaplus. Dostopno na: http://www.icon-ub.biz/uploads/media/AlphaPlus-ServiConPortal_01.pdf
2. Delo 2008. Na vrhu slovenskih multinacionalk. Dostopno na: <http://www.delo.si/clanek/56757>
3. Demokracija 2011. Težave, ki ovirajo slovensko gospodarstvo. Dostopno na: <http://www.demokracija.si/index.php/slovenija/politika/5294-teave-ki-ovirajo-slovensko-gospodarstvo>.
4. Eslteachersboard 2011. Latin America. Dostopno na: <http://www.eslteachersboard.com/cgi-bin/latin-america/index.pl?page=2;read=225>
5. Expatify 2011. Learning the social and business customs of Brazil. Dostopno na: <http://www.expatify.com/brazil/learning-the-social-and-business-customs-of-brazil.html>
6. Finance 2001. Izvirno poslovno vabilo poveča prepoznavnost. Dostopno na: <http://www.finance.si/7437/Izvirno-poslovno-vabilo-pove%E8a-prepoznavnost>
7. Finance 2005. Koliko kulturne razlike ovirajo slovenski mednarodni uspeh. Dostopno na: <http://www.finance.si/134106/Koliko-kulturne-razlike-ovirajo-slovenski-mednarodni-uspeh>
8. Gemconsortium. Dostopno na: www.gemconsortium.org.
9. Izvoznookno 2008. Družbeni običaji in navade. Dostopno na: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Brazilija/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_451.aspx
10. Izvoznookno 2009. Družbeni običaji in navade. Dostopno na: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Italija/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_697.aspx,
11. Izvoznookno 2009. Družbeni običaji in navade. Dostopno na: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Nemcija/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_983.aspx
12. Izvoznookno 2010. Družbeni običaji in navade. Dostopno na: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Alziriya/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_72.aspx
13. Izvoznookno 2010. Družbeni običaji in navade. Dostopno na: http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Juznoafriška_republika/Poslovni_obisk/Druzbeni_obicaji_in_navade_776.aspx

14. Kwintessential. Australia – Culture, Customs and Etiquette. Dostopno na: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/australia.html>

15. Kwintessential. Slovenia - Language, Culture, Customs and Etiquette. Dostopno na: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/slovenia.html>

16. MZG. Ministrstvo za gospodarstvo. Dostopno na: <http://www.mg.gov.si>

17. Podjetnik 2010. Težave in propadi malih podjetij. Dostopno na: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=5302>

18. Podjetnik 2010. Tuji trgi? Zakaj pa ne. Dostopno na: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=5346>

19. Worldbusinessculture. Meetings in Italy. Dostopno na: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-Meetings-in-Italy.html>

KAZALO TABEL

Tabela 1: Uporaba pisne in govorne komunikacije	9
Tabela 2: Prevladujoči vtis govora, ki ga ustvarimo z zvočno podobo	19

KAZALO SLIK

Slika 1: Načini komuniciranja.....	8
Slika 2: Moški poslovni stil oblačenja.....	24
Slika 3: Arabski način sprejemanja gostov	39
Slika 4: Pravilen priklon, v pozdrav gostu na Japonskem	40
Slika 5: Sprejemanje vizitke z obema rokama	41
Slika 6: Razlogi za neuspeh, kot jih vidijo podjetniki	51