

**UNIVERZA V MARIBORU  
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA  
MARIBOR**

**DIPLOMSKO DELO**

# **Poslovni protokol v mednarodnem poslovanju**

Študentka: Vanja Titan

Naslov: Radehova 1a, 2230 Lenart v Slovenskih Goricah

Številka indeksa: 81549373

Redni študij

Program: univerzitetni

Študijska smer: mednarodna menjava

Mentor: dr. Vito Bobek, izr. prof.

Somentor: prof. dr. Bruno Završnik

Lenart, april 2004

## PREDGOVOR

Živimo v tisočletju, ki izziva najboljše in kjer uspejo najboljše pripravljene. Predvsem je za uspeh odločilno poznavanje in redno izmenjavanje informacij. Vstopamo v čas, ki ga označujemo, kot čas najhujše in predvsem najbolj brutalne konkurence, kar jih pomni poslovni svet. Uspešni so tisti, ki so iz procesa poslovnega odločanja odpravili dvom in strah, ki sta največja sovražnika poslovnega uspeha. Strahove in dvome pred novimi izzivi na tujih tržiščih pa lahko odpravimo na ta način, da se naučimo in spoznamo vedenje ljudi iz drugih kulturnih področij in jim prilagodimo poslovanje. Tako bomo dosegli zaželene učinke.

Razvoj tehničnega napredka je olajšal hitro izmenjavo informacij in s tem povečal stopnjo mednarodnega sodelovanja na vseh ravneh; v usklajevanju in enotnih poslovnih standardih tako evropskega poslovanja kot poslovanja izven evropskih meja. V Sloveniji govorimo o internacionalizaciji slovenskega poslovanja. Za uspešen nastop v tako nastalih razmerah pridobivajo pomen veščine poslovnega komuniciranja. Sodobno poslovanje poteka v skladu s sodobnimi standardi in postavljenimi pravili, ki so sestavni del mednarodnega poslovnega protokola. V moderni dobi poslovanja v kateri kraljuje neusmiljena konkurenca, je potrebno poslovati na način, ki prinaša učinkovitost, ustvarja dobre in trdne poslovne odnose ter spodbuja in širi zaupanje poslovnih partnerjev. Torej na način, ki ga poslovni partnerji povsod po svetu pričakujejo.

V globalnem poslovnem okolju prihajamo v stik z ljudmi, ki so zaradi geografskega prostora iz katerega prihajajo drugačni. V tovrstnem poslovnem svetu so uspešni tisti, ki verjamejo, da samo medkulturno razumevanje in spoštovanje kulturne drugačnosti omogočajo poslovni uspeh. Ta svet mora biti prost predsodkov, saj le-ti po nepotrebnem zavirajo uspešno poslovanje. Majhne razlike v komunikacijskih sposobnostih se pogosto končajo z zelo velikimi razlikami v rezultatih.

V zadnjih desetih letih je proces visoke globalizacije v Sloveniji, Evropi in v svetu, ustvaril zahtevo po visoki stopnji učinkovite poslovne komunikacije; ter predvsem večjem poznavanju in prilagajanju mednarodnega poslovnega protokola vsakega posameznika, ki je vključen v proces poslovanja. V zadnjem času se zanimanje za pridobitev znanj iz poslovnega protokola povečuje. Predvsem se za pridobitev tovrstnih znanj odločajo v podjetjih, ki imajo opravka s tujimi poslovnimi partnerji.

Včasih se lahko pokaže nepoznavanje osnov poslovnega protokola pri izvrševanju vsakodnevnih nalog. Na primer neprimerno sedenje na intervjujih, kar lahko vsakodnevno srečujemo na televizijskih ekranih, nepravilna drža rok pri raznih skupinskih fotografijah (to se predvsem lahko opazi pri politikih). Torej lahko vidimo, da je zelo pomemben del poslovnega protokola neverbalno komuniciranje, torej naši gibi, kretnje. Ni vsa umetnost v govorjeni besedi, velik poudarek je na tem, kakšne so kretnje rok in nog ter naš izraz na obrazu v času govorjenja.

Bralec diplomske naloge se bo seznanil s sestavinami poslovnega protokola, pregledom poslovnih protokolov po nekaterih državah sveta in primerjavo s slovenskim načinom poslovanja in poslovnimi navadami. Izbrala sem razvite države in med temi tiste, ki so najbolj karakteristične za določeno kulturo. Še posebej je potrebno izpostaviti azijske

države, katerih poslovna kultura se v določenih primerih zelo razlikuje od evropske poslovne kulture.

Po zelo intenzivnem iskanju virov glede poslovnega protokola ugotavljam, da je ponudba znanj v Sloveniji, kar se tiče poslovnega protokola zelo velika in je v fazi naraščanja. Iz tega seveda lahko sklepamo, da tudi povpraševanje po tovrstnem znanju narašča. Knjige, ki bi zajemala tematiko poslovnega protokola v slovenskem jeziku še na žalost nimamo. Vsi zainteresirani pa si lahko pridobijo tovrstna znanja na seminarjih, ki jih pripravljajo v za to posebej specializiranih organizacijah. Podatki o teh tako imenovanih »šolah poslovnega protokola« so dosegljivi na internetnih straneh.

## KAZALO

1	UVOD.....	6
1.1	Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave .....	6
1.2	Namen, cilji in osnovne trditve .....	6
1.2.1	<i>Namen</i> .....	6
1.2.2	<i>Cilji</i> .....	6
1.2.3	<i>Osnovne trditve</i> .....	6
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave .....	7
1.3.1	<i>Predpostavke</i> .....	7
1.3.2	<i>Omejitve</i> .....	7
1.4	Predvidene metode raziskovanja .....	7
2	SPLOŠNO O POSLOVNEM PROTOKOLU .....	8
2.1	Definicija poslovnega protokola.....	8
2.2	Poslovni bonton .....	8
2.2.1	<i>Seznanitev, predstavitev in samopredstavitev</i> .....	9
2.2.2	<i>Rokovanje</i> .....	10
2.2.3	<i>Poslovna vizitka</i> .....	11
2.3	Poslovno sporazumevanje .....	11
2.3.1	<i>Verbalno poslovno sporazumevanje</i> .....	12
2.3.2	<i>Neverbalno poslovno sporazumevanje</i> .....	15
2.4	Poslovni videz .....	19
2.4.1	<i>Moška poslovna oblačila</i> .....	20
2.4.2	<i>Ženska poslovna oblačila</i> .....	22
2.4.3	<i>Barve v poslovnem svetu</i> .....	22
2.5	Poslovni obed .....	23
2.5.1	<i>Vabila in sprejem gostov</i> .....	23
2.5.2	<i>Osnovni bonton pri obedu</i> .....	24
2.6	Poslovna darila .....	25
2.6.1	<i>Izbira poslovnih daril</i> .....	25
2.6.2	<i>Izročanje in sprejemanje poslovnih daril</i> .....	26
2.6.3	<i>Poslovno obdarovanje v mednarodnem okolju</i> .....	27
3	MEDNARODNI POSLOVNI PROTOKOL.....	29
3.1	Mednarodna pravila in poslovne navade .....	29
3.2	Evropske države .....	30
3.2.1	<i>Slovenija</i> .....	31
3.2.2	<i>Nemčija</i> .....	32
3.2.3	<i>Italija</i> .....	33
3.2.4	<i>Velika Britanija</i> .....	35
3.2.5	<i>Francija</i> .....	36
3.2.6	<i>Španija</i> .....	37
3.2.7	<i>Rusija</i> .....	39
3.2.8	<i>Skandinavske države</i> .....	39
3.2.9	<i>Primerjava Slovenije z evropskimi državami</i> .....	41
3.3	Azijske države .....	42
3.3.1	<i>Kitajska</i> .....	42
3.3.2	<i>Indija</i> .....	44

3.3.3	<i>Japonska</i> .....	45
3.3.4	<i>Primerjava Slovenije z azijskimi državami</i> .....	46
3.4	Ameriške države.....	47
3.4.1	<i>Združene države Amerike</i> .....	47
3.4.2	<i>Brazilija</i> .....	48
3.4.3	<i>Primerjava Slovenije z ameriškimi državami</i> .....	49
3.5	Afriške države.....	49
3.5.1	<i>Države severne Afrike</i> .....	49
3.5.2	<i>Države južne Afrike</i> .....	50
3.5.3	<i>Primerjava Slovenije z afriškimi državami</i> .....	51
4	SKLEP.....	53
	POVZETEK.....	56
	ABSTRACT.....	57
	LITERATURA.....	58
	VIRI.....	60
	SEZNAM TABEL.....	61

## 1 UVOD

### 1.1 Opredelitev področja in opis problema, ki je predmet raziskave

V diplomski nalogi se bomo ukvarjali s temo poslovnega protokola na mednarodni ravni. Poznavanje poslovnega protokola se dandanes vse bolj uveljavlja in je zelo aktualna tema. Razlike med kulturami so obstajale v preteklosti in tudi bodo v prihodnosti, kljub procesu globalizacije in integracije. Prav tako bodo še naprej obstajale razlike v načinih poslovnega obnašanja in poslovanja, torej v poslovnem protokolu. Predvsem globalizacija in integracija sta v zadnjem času glavna vzroka za nujno obvladovanje mednarodnega poslovnega protokola. Podjetja se vedno bolj odpirajo in sodelujejo s tujimi poslovnimi partnerji. Za uspešna pogajanja z njimi je pa potrebno poznati mednarodni poslovni protokol.

S problemom poslovnega protokola se sreča vsak poslovnež, še posebej pa tisti, ki poslujejo v mednarodnem okolju. Problem je, da se še vedno veliko poslovnežev in politikov ne zna primerno obnašati, torej ne poznajo osnovnih pravil poslovnega protokola in se tega problema niti ne zavedajo. To se predvsem opazi pri javnih nastopih na TV ali kakšnih drugih javnih udeleževanjih.

### 1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

#### 1.2.1 Namen

Predvsem se bomo opredelili na predstavitev poslovnega protokola in na razlike med državami, glede poslovnih običajev. Namen te diplomske naloge je podrobneje opisati poslovni protokol in njegove sestavine ter rabo, tako v domačem kakor mednarodnem okolju. Namen je prav tako, narediti primerjavo med poslovnim protokolom v Sloveniji in poslovnimi protokoli, ki so značilni za druge evropske, azijske, ameriške in afriške države. Tematike mednarodnega poslovnega protokola še nihče ni analiziral in bi bilo primerno imeti diplomsko nalogo s tega področja. V času ko se vedno bolj odpira naše gospodarstvo, morajo biti podjetniki pripravljeni tudi s te strani.

#### 1.2.2 Cilji

- Predstavitev, kaj sploh je poslovni protokol.
- Opis sestavin poslovnega protokola.
- Analiziranje uporabe poslovnega protokola po svetu, torej pregled poslovnih navad in običajev po drugih državah sveta in primerjava s Slovenijo.
- Ugotoviti bistvene značilnosti posameznih držav, ki bi jih moral poznati vsak mednarodni pogajalec.

#### 1.2.3 Osnovne trditve

- Poznavanje poslovnega protokola se danes vse bolj uveljavlja.

- Za uspešna pogajanja je poznavanje poslovnega protokola nuja.
- V različnih državah veljajo različne kulturne norme.
- Premajhna osveščenost glede te tematike predvsem pri poslovnem, ki šele vstopajo s svojim poslovanjem v mednarodni prostor.

### **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

#### *1.3.1 Predpostavke*

Znanje iz področja poslovnega protokola je pomemben dejavnik, ki veliko vpliva na uspešen potek pogajanj, tako v domačem kakor tujem okolju. Predpostavljam, da se nekateri uspešni poslovneži, ki poslujejo na mednarodnem nivoju tega problema zelo dobro zavedajo, vendar v primeru, da bi se želeli o tem bolje seznaniti pri nas ni na voljo nobene literature napisane v slovenskem jeziku o tej tematiki. Trend povpraševanja po znanju iz poslovnega protokola narašča.

#### *1.3.2 Omejitve*

V diplomskem delu se bom predvsem omejila na raziskavo o poslovnem protokolu v mednarodnem obsegu z uporabnega vidika. Ne bom se poglobljala v zgodovino te tematike, ampak se bom osredotočila na praktične informacije, ki jih bodo bralci te diplomske naloge lahko uspešno uporabili v praksi.

Kot omejitev bi lahko omenili tudi pomanjkanje literature na temo poslovnega protokola. Obstaja nekaj tuje literature, ki pa v naših knjižnicah ni dostopna. V slovenskem jeziku trenutno ne obstaja nobena knjiga, ki bi v celoti obravnavala to tematiko. Viri s področja mednarodnega poslovnega protokola bodo večinoma elektronski.

### **1.4 Predvidene metode raziskovanja**

Diplomsko delo bo predvsem poslovna raziskava, ker bom proučevala razlike pri poslovnem protokolu v mednarodnem okolju. Poslovna raziskava bo statična in komparativna, saj bom med drugim tudi primerjala določene države med seboj. V delu bo uporabljen deskriptivni pristop, ker bom uporabila opisovanje kot sredstvo podajanja ugotovitev. V okviru tega pristopa bo v delu uporabljena metoda deskripcije za postopek opisovanja dejstev, procesov in pojavov. Metodo kompilacije pa bomo uporabili za povzemanje stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev.

Podatke bom zbirala s pomočjo prebiranja domače in predvsem tuje strokovne literature, ter elektronskih virov.

## 2 SPLOŠNO O POSLOVNEM PROTOKOLU

### 2.1 Definicija poslovnega protokola

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

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

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

Z znanjem poslovnega protokola si lahko v veliki meri olajšamo vsakdanjo poslovno komunikacijo in uspešno pripeljemo pogajanja do zelenega cilja (Unc 2002).

### 2.2 Poslovni bonton

Običajni bonton (izvira iz francoskih besed »bon ton«, katerih dobesedni prevod pomeni pravi ton in je označeval modni stil in visoko družbo), ki pa se nekoliko razlikuje od pravil lepega obnašanja, ki jih določa poslovni protokol. Omenimo še en termin, ki se prav tako uporablja, ko gre za določila, ki veljajo v formalni poslovni komunikaciji in sicer gre za »etiquette«, ki prav tako izvira iz francoske besede »etiquette« in dobesedno pomeni

vstopnico ali vstopnico, na kateri je bil opisan postopek na sprejemu v družbenem ali formalnem življenju (Etiquette International 2003).

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

### *2.2.1 Seznanitev, predstavitev in samopredstavitev*

Pozdravljanje je nedvomno izraz spoštovanja do drugih, zato je za vse obvezno. Pozdrav naj bo prisrčen, ne le gola formalnost, marveč izraz prijaznosti in spoštovanja do osebe, ki jo pozdravljamo. S pozdravljanjem pokažemo svojo kulturno raven. Vsako srečanje se začne s pozdravom. Vedno moramo vedeti, kdo naj prvi pozdravi. Tisti, ki prvi pozdravi, določi tudi vsebino pozdrava. Pozdravimo lahko s klasičnimi izrazi: »Dobro jutro«, »dober dan«, »dober večer«. Kadar nas nekdo pozdravi prvi, mu po možnosti odzdravimo s podobnim izrazom. Če odzdravimo z drugačnim izrazom, poudarimo različnost in tak pozdrav zveni poučno. Pozdravu ne pozabimo dodati ljubeznivega nasmeha, rahlega naklona glave ali kretnje rok. Novega poslovnega partnerja nagovorimo z nevtralnimi pozdravom. Če nas sogovornik pozdravi prvi, odzdravimo enako (Popovič, Zajc 2002, 29-30).

Določila poslovnega protokola o seznanitvi pravijo, da najprej govorimo z bolj pomembno osebo o manj pomembni osebi. Pri srečanju v okviru podjetja velja, da nadrejenemu povemo ime podrejenega, šele nato podrejenemu povemo ime nadrejenega. Ko gre za srečanje med stranko in vodilno osebo podjetja, si velja zapomniti, da je vedno bolj pomembna oseba naš poslovni partner (Inzce 1999, 13-42).

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

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

Samopredstavitve izvajamo takrat, ko ni tretje osebe, ki bi nas z nekom spoznala ali predstavila. Takrat je prav, da se predstavimo sami. V pomoč nam bo stavek: »Mislim, da se nisem predstavil/a, zato dovolite...«. Sami se moramo predstaviti tudi, kadar poslovno pridemo v podjetje, kjer nas ne poznajo. Lahko navedemo svojo funkcijo in ime podjetja v katerem smo zaposleni. V sodobni poslovni areni je samopredstavitve običajna oblika medsebojnega spoznavanja in ne kaže na vsiljivost posameznika. Prej nasprotno, pomeni pozitivno odprtost in komunikativnost, ki jo današnji poslovni svet pričakuje. Psihologi in tisi, ki proučujejo različne oblike komuniciranja so dokazali, da imamo za učinkovit nastop oziroma za tako imenovano samopredstavitve na voljo le 14 sekund. To je torej čas v katerem je oseba pripravljena sprejeti odgovor na vprašanje, kaj sogovornik dela. Samopredstavitve je zato potrebno vaditi. Pri samopredstavitvi skoraj težko naredimo protokolarno napako. Protokolarno napako naredimo vedno, kadar se ne predstavimo (Incze 1999, 18-19).

### 2.2.2 Rokovanje

Poslovni protokol določa, da ponudimo roko v pozdrav. Rokovanje je običajno prva gesta, ki jo naredimo pri predstavljanju ali ponovnem snidenju z ljudmi, ki jih že poznamo, vendar jim želimo izraziti naklonjenost in spoštovanje. Ponujeno roko je treba sprejeti, kajti zavračanje pomeni osebno žalitev. Pri rokovanju je obvezen primeren pozdrav. Pri predstavljanju naj prvi ponudi roko gostitelj, torej tisti, h kateremu prihajamo. Če tega ne stori, sami ponudimo roko. Rokujemo se vedno z desno roko in brez rokavic (izjema so ženske v večerni obleki z dolgimi rokavicami, ki segajo do sredine nadlakti in slačenje rokavic ni potrebno). Stisk roke naj bo čvrst in naj traja toliko časa, kot traja uvodna predstavitev ali pozdrav (tri do pet sekund). Pri rokovanju naj naša roka ne daje občutka »mrtve ribe«. Rahlo in kratko stresanje roke je primerno, kadar se rokujejo moški. Kadar se rokujeta moški in ženska ali dve ženski, zadostuje čvrst stisk brez stresanja. K rokovanju spada tudi pogled v oči in prijazen izraz na obrazu. Kadar se seznanjamo s skupino ljudi, takrat vsakemu posebej ponudimo roko, ne glede na to, ali je mlad, star, ženska ali moški (Popovič, Zajc 2002, 33-34).

Pravilo, ki velja pri rokovanju v poslovnem svetu pravi, da nadrejeni oziroma oseba višjega hierarhičnega položaja ponudi roko podrejenemu oziroma osebi nižjega hierarhičnega položaja. V sodobnem poslovnem svetu velja, da preden se rokujemo ne glede na spol, vedno vstanemo. Pomembno je tudi, da se ne rokujemo čez mizo, ampak če se le da, vedno stopimo pred človeka. To praktično pomeni, da se rokovanje torej medsebojno seznanjanje in predstavljanje poslovnih partnerjev opravi, preden sedejo za pogajalsko mizo in ne, ko vsi že sedijo za mizo. Rokovanje po pravilu ne traja več kot tri

sekunde in velja, da se roka strese samo enkrat in ne večkrat. Le pri fotografiranju rokovanja dveh uglednih osebnosti le-to traja dalj časa. Priporočljivo je ustvarjanje kontakta z očmi. Za uspešno opravljeno rokovanje velja, da so prsti desne roke skupaj in dotik dveh V-jev med palcem in kazalcem z enkratnim stiskom roke šteje za opravljen postopek. Izogibati se je treba tako imenovani tretji roki, položeni na ramo ali v objem dveh rok (Inzce 1999, 21-24).

### 2.2.3 Poslovna vizitka

Poslovna vizitka je pripomoček za učinkovito družabno in poslovno komuniciranje, saj jo poslovnemu partnerju ali stranki izročimo ob prvem srečanju, ko se predstavimo. Poslovni partner tako dobi podatke, ki jih bo potreboval pri ponovni navezavi stikov. Poslovne vizitke so izdelane na kakovostnem papirju v standardni velikosti 8 krat 5 cm. Poslovne vizitke vsebujejo poleg imena in logotipa podjetja, imena in priimka naveden še poklic, funkcijo, naslov, telefon, faks, e-pošto ter morda še zasebni naslov in telefonsko številko. Poslovne vizitke, ki jih izročamo tujim poslovnim partnerjem, se razlikujejo od vizitk, namenjenih domačim poslovnim partnerjem, po tem, da je funkcija, ki jo opravljamo v podjetju, navedena v angleškem jeziku, naša telefonska številka pa je napisana tako, kot jo mora zavrteti oseba, ki kliče iz tujine. V naslovu je ime države v mednarodni obliki (SLOVENIA), dodati pa mu je treba še mednarodno oznako (SI). Mednarodna oznaka je značilna samo za slovenske vizitke, saj je potrebna zaradi podobnosti v imenih za državi Slovenija in Slovaška (Popovič, Zajc 2002, 31-32).

Če si pri predstavljanju izmenjamo vizitke, mlajša oseba ponudi vizitko starejši. Moški praviloma prvi ponudi vizitko ženski (Popovič, Zajc 2002, 122).

Glede načina izročanja poslovnih vizitk prihaja med različnimi kulturnimi področji do določenih razlik. Te razlike bomo podrobneje opisali v razdelku o mednarodnem poslovnem protokolu, kjer bodo načini predaje in drugi pomembni podatki glede poslovnih vizitk opisani za vsako izbrano državo.

## 2.3 Poslovno sporazumevanje

Začetek komuniciranja je lahko trenutek neposrednega srečanja z drugimi ali pa posredno, kot je na primer po telefonu, v pisni obliki, z video kamero, telefaksom in tako dalje. Tako kot drugod po svetu ima tudi pri nas, v našem kulturnem okolju vsako srečanje svoja pravila, svoje oblike in zahteve. Če primerjamo ta pisna in nepisana pravila, ki jih upoštevamo pri nas in tudi v večini evropskih dežel, s pravili in navadami drugod po svetu na primer v Srednji ali Severni Ameriki, Avstraliji, v deželah Azije ali Afrike, vidimo, da se srečanje povsod po svetu začne na popolnoma enak način, s pozdravom. H govoricni telesa spadajo gibi, pogledi, mimika obraza, način hoje, način sedenja in podobno. Vse to do neke mere izraža naša razmišljanja in naša čustva (Možina in drugi 1998, 446-447).

Poslovna komunikacija pomeni enakovredno in učinkovito oddajanje in sprejemanje sporočil s poslovno vsebino. Pri neposredni poslovni komunikaciji gre za fizično navzočnost poslovnih strank, ki je tako verbalna kot neverbalna. Poslovna komunikacija pomeni sposobnost jasno in preprosti izraziti dejstva in razmišljanja. Uspešnost poslovnih

pogajanj je pogojena s poznavanjem vseh načinov komuniciranja, bodisi verbalnih ali neverbalnih. Obstaja veliko primerov, ko na podlagi govornice telesa ocenjujemo osebo, ki sedi pred nami. Posebej velja poudariti, da smo v poslovnem svetu vedno in povsod opazovani, tudi ko se tega ne zavedamo. Vsak naš izraz, kretnja in drža nekaj sporočajo. S temeljito pripravo na neverbalno komunikacijo si vedno olajšamo verbalni del poslovnega stika. Kot ena osnovnih človeških potreb, zavzema komunikacija z drugimi ljudmi izredno pomembno mesto v življenju vsakega človeka. V bistvu so vsi odnosi med ljudmi vezani na komunikacijo. Pri navezovanju kakršnegakoli medsebojnega odnosa se med ljudmi vzpostavlja neke vrste komunikacija, ki seveda ni izključno verbalna, to je sporočanje z besedami. Gibi, mimika (izraz obraza), celo misli in občutki, namenjeni drugim ljudem, predstavljajo neverbalne načine komunikacije. Medčloveško komunikacijo lahko primerjamo z električnim tokom. Kakor je tok posledica razlike v napetosti med dvema točkama, tako je komunikacija pogojena z neke vrste napetostjo med ljudmi. Komunikacija je osnovna človeška potreba. Poslušanje je dobra osnova za uspešno komunikacijo (Trojnar 1999, 25-29).

Analiza časa, porabljenega za komunikacijo je pokazala, da poslovneži porabijo 10% časa za pisanje, 15% časa za branje, 35% časa za govorjenje in 40% časa za poslušanje (Osredečki 1995, 76).

Mednarodna komunikacija, s tem pa tudi komunikacija na ravni medkulturnega poslovanja, prinaša s seboj novo dimenzijo. Mednarodno sodelovanje nujno pomeni potrebo po poznavanju drugih in drugačnih kulturnih prostorov. Razumevanje ali nerazumevanje nastaja v kulturnem okolju, v katerem živimo. Za uspešno komuniciranje na mednarodni ravni je predvsem potrebna odprtost za drugačnost. Razumljivo je, da poslovni subjekt, ki ni pripravljen sodelovati v svetu drugačnih, že na začetku poslovanja obsojen na neuspeh. Potrebno je vedeti, katere teme ne sodijo v pogovor s tujimi poslovnimi partnerji. Z modrim in premišljenim ravnanjem bomo preprečili nepotrebne zaplete pri sklepanju pomembnih poslov. V času poslovnega pogovora na mednarodni ravni se velja izogniti občutljivim temam, katerih vsebina se nanaša na: politiko, religijo, nacionalno pripadnost, humor, spol, bolezen, smrt, osebno finančno stanje v vseh kombinacijah. Učinkovito mednarodno poslovanje bo nastalo med tistimi poslovnimi subjekti, katerih zavest je osvobodena predsodkov o tem ali onem koncu sveta ali kulturni sredini. Predsodki so odraz neznanja in nepoznavanja. Pogoj uspešnosti mednarodnega poslovanja je vsekakor zbiranje podatkov o ljudeh, s katerimi želimo poslovati oz. ljudeh, ki želijo poslovati z nami. Ko gre za poslovanje med ljudmi, ki prihajajo iz različnih koncev sveta velja poudariti pomen, ki ga je potrebno pripisati spoštovanju določil poslovnega protokola (Etiquette International 2003).

### *2.3.1 Verbalno poslovno sporazumevanje*

Komunikacija oziroma sporazumevanje je v človeški družbi pomembna že od nastanka. Je osnovna sestavina človekovega vsakdanjega življenja v okolju, v katerem živi. Človek nenehno komunicira. To izvaja aktivno, z govorom, telesom in vedenjem. Na podlagi komunikacije razvijamo in ohranjamo lastno osebnost, medosebne odnose, prilagojenost in skupno delovanje. Poznamo besedno (verbalno) sporočilnost, ki jo delimo na ustna in pisna sporočila, ter nebesedno (neverbalno) sporočilnost, ki je na splošno definirana kot mimika in gibi telesa, položaj telesa, razdalja med sogovorniki (Osredečki 1995, 168).

Pomemben del predpriprav na pogovor je tako imenovani otvoritveni vtis, ki ima svoj besedni (verbalni) in nebesedni (neverbalni) del. Besedni del je vsebinsko sporočilo, ki ga posredujemo sogovorniku, kadar se z njim srečamo. Najprej ga vljudno pozdravimo, nato začnemo pogovor o vsakdanjih stvareh. Po tem krajšem uvodnem in spoznavnem delu preidemo na bistvo pogovora ali sestanka. Nebesedni del je sestavljen iz kretenj, drža telesa in obrazne mimike. Pazimo, da bo naše besedilno sporočilo podkrepjeno z nebesednim, ki ni v nasprotju z izrečeno mislijo. Tako pri sogovorniku vzbudimo vtis odkritosti in sproščenosti (Popovič, Zajc 2002, 41).

#### a) Ustna sporočila

Primerno sporočilo je, kadar govornik govori preprosto, prepoznavno, brez tujk, racionalno, v kratkih razumljivih stavkih, se pravi tako, da ga lahko vsi razumejo. Poslušalec si tako lahko takoj ustvari mnenje o vsebini in se odzove v skladu s svojim prepričanjem ter svojimi izkušnjami. Govornik je pri komuniciranju uspešnejši in učinkovitejši, če opazuje, kako se poslušalec odziva na temo in način govorjenja. Od sogovornika pričakujemo, da komunicira kar se da razumljivo in učinkovito. Z govorom naj bi oddajali in sprejemali informacije. Med pogovorom sogovornika dobro poslušajmo in bodimo pozorni na njegovo nebesedno komunikacijo. Pokažimo, da smo mu pripravljeni prisluhniti. Izogibajmo se napadalnosti. Bodimo prijazni, potrpežljivi in strpni. Nevljudno je, če z besedami ali kretnjami sogovornika motimo. Znati je treba poslušati in oceniti, kdaj je najprimernejši čas za vključitev v pogovor (Popovič, Zajc 2002, 39-40).

*Poslovno telefoniranje.* Pri telefonskem pogovoru se trudimo, da bo ton glasu ljubezniv, prijeten, vljuden in prijateljski ter da bo v njem čutiti nasmeh. Ko gre za poslovno telefonsko linijo, moramo z mirnim in prijetnim glasom vedno identificirati naziv podjetja in ime osebe, ki se je oglasila. Po telefonu naj bo naš glas prijeten. Če se želimo pogovarjati ob uporabi zvočnika, moramo sogovornika o tem vprašati oz. ga obvestiti, da nameravamo vklopiti zvočnik, ter povedati, kdo je še z nami v prostoru in bo pogovor poslušal. Osnovno pravilo je, da se mora vedno najprej predstaviti tisti, ki kliče, in povedati mora tudi, zakaj kliče. Šele nato naj se predstavi poklicani in pove svoje sporočilo. Vsebina telefonskega pogovora naj bo kratka, jedrnata, nazorna in razumljiva (Popovič, Zajc 2002, 39-45).

Govorimo prepričljivo. Govorimo razumljivo. Govorimo dovolj glasno, da nas bodo razumeli. Ne šepetajmo, vendar tudi kričati ne smemo. Za poslušalca je prijetno in celo osvežujoče, če spreminjamo moč glasu, torej nekaj časa govorimo glasno, potem pa tiše. To zvišuje napetost. Govorimo popolno. S tem mislimo na popolnost izgovorjave vsake posamezne besede. Izgovarjajmo tudi končnice vsake besede. Tako nas bodo bolje razumeli. Naše govorjenje bo uspešnejše, če bomo govorili izvirno. Zato uporabljajmo čim več jaz – oblik. Ne pretiravajmo. Mišljeno je zdravo povprečje, ki je osnova za napet, zanimiv in uspešen telefonski pogovor. Govorimo nazorno. Svoje pogovore oblikujemo tako, da si bo naš partner lahko ustvaril sliko. Schopenhauer: »Nič ni lažjega kot to, da pišeš in govoriš tako, da te nihče ne razume. Nič ni težje kot to, da pomembne misli izrazimo tako, da jih vsak razume.« Uporabljajmo bogat besedni zaklad. Izogibajmo se ošabnosti. Ne opravičujmo se prepogosto. Postavljajmo pravilna vprašanja. Kdor sprašuje, ta vodi! Po telefonu postavljajmo tudi pomožna vprašanja (Schmitz 1993, 57-67).

Izvedba pogovora (Schmitz 1993,56).

- Predstavitev/pozdrav.
- Jasno imenujemo podjetje in svoje lastno ime.
- Ugotovimo ali je to pravi partner za pogovor.
- Telefonskega partnerja moramo ogovarjati z njegovim (pravilno izgovorjenim) imenom.
- Dejstva za sogovornika moramo razumljivo formulirati.
- Dogovorjeno ponovimo (strnemo).
- Se poslovimo.

Nekaj priporočil v zvezi s telefoniranjem:

- Če poslovnega partnerja ne dobimo po telefonu, oglasi pa se telefonski odzivnik, je najbolje, da po uvodni predstavitvi pustimo ime, telefonsko številko in čas, ko nas lahko pokliče nazaj.
- Poskrbimo, da med telefonskim pogovorom v pisarni ne bo hrupa.
- Med pogovorom ne imejmo v ustih cigarete, svinčnika ali žvečilnega gumija.
- Nevljudno je, če se med telefoniranjem še s kom pogovarjamo; če ne gre drugače, je bolje, da se sogovorniku po telefonu opravičimo in hitro opravimo vmesni pogovor.
- Med poslovnim telefonskim pogovorom se izogibajmo osebnim in družinskim težavam, kajti tak pogovor preusmerja pozornost s pomembnejših na postranska vprašanja (Popovič, Zajc 2002, 39-45).

## b) Pisna sporočila

Pisno sporočanje je temelj uspešnega poslovnega komuniciranja. Pisni dokument je vedno bolj obvezujoč kot ustno dogovarjanje ali telefoniranje. Dopis z originalnim podpisom ima še vedno večjo težo kot nepodpisano pismo ali sporočilo po telefonu. Poslovno pismo mora biti vsebinsko zanimivo, razumljivo, brez slovničnih in pravopisnih napak ter urejeno. Vedno je treba poslati originalen dopis, ki ga mora podpisati oseba, ki odpošilja pismo. Če pismo zaradi odsotnosti direktorja podpisuje namestnik, je priporočljivo, da navede v oklepajih svoje ime in priimek. V povratni komunikaciji bo stranka najverjetneje zahtevala stik z osebo, ki je pismo podpisala, in nikakor ne bo čakala na odgovorno osebo, ki je odsotna (razen če gre za krajšo odsotnost). Kopije in nepodpisane dopise pošiljamo le kot informacijo ali prilogo k podpisanemu pismu. Nanje praviloma ne pričakujemo odgovora. Če pa prispe dopis, opremljen s takšnim ali drugačnim informativnim materialom, mora naslovnik nanj odgovoriti z originalnim dopisom. Odgovor mora načeloma poslati ali pa ga podpisati oseba, na katero je bilo pismo naslovljeno. Odgovor lahko pošlje tudi namestnik direktorja (če gre za nujne primere ali če je direktor odsoten). V njem mora pripisati tudi pojasnilo naslovniku in navesti razloge zaradi katerih direktor ni mogel pisma napisati sam (službeno potovanje, bolezen in podobno). V poslovnem komuniciranju obstajata dve obliki komuniciranja: interno (notranje) in eksterno (zunanje). Interno komuniciranje zajema različne oblike pisne komunikacije znotraj podjetja, kot so npr.: obvestila, okrožnice, zapiski, beležke,... V eksterno pisno komuniciranje sodi poslovno dopisovanje ter ostale oblike prenosa pisnih sporočil (Osredečki 1995, 145-162).

Pogosto si ob prvem srečanju s človekom ustvarimo svoj odnos do njega po vtisu glede na zunanost. Tako je tudi pri poslovnem pismu. Od njegove oblike je odvisno, ali bo pritegnil našo pozornost ali ga bomo prebrali rutinsko<sup>1</sup>.

*Poslovno sporazumevanje preko elektronske pošte.* Vedno bolj se tudi poslovno uveljavlja elektronsko dopisovanje, katerega prednost je predvsem hitrost pošiljanja. Največje odlike pisnega komuniciranja so preprost jezik, kratko sporočilo in hiter odgovor. Pri uporabi elektronske pošte moramo paziti, da pri pisanju sporočil ne gremo z okrajšavami predaleč. Vseeno moramo imeti pred sabo dejstvo, da je sporočilo namenjeno osebi in ne stroju (Popovič, Zajc 2002, 64).

### 2.3.2 *Neverbalno poslovno sporazumevanje*

Govorica telesa nam je dana. Za sporazumevanje jo uporabljamo od rojstva do konca svojega življenja. V svoji izraznosti je govorica telesa petkrat močnejša in zgovornejša ter bolj neposredna od izrazne moči verbalnega sporazumevanja. Z verbalno govorico prenašamo vsebino nečesa, z govorico telesa pa izražamo svoj odnos do te vsebine (Možina in drugi 1998, 448).

Neverbalna komunikacija je izjemnega pomena pri vzpostavljanju prvih stikov, tudi ko gre za poslovanje s tujimi poslovnimi partnerji. Zavedajmo se, da tako kot bomo sami opazovali druge, bodo tudi drugi opazovali nas. Nadzorovan je vsak gib telesa ali izraz obraza, v katerem bi bilo lahko skrito pomembno sporočilo. Ljudi lahko dobro spoznamo le z opazovanjem. V večini poslovnih situacij je ponavadi mogoče videti več, kakor vidi oko, celotno raven osebne dinamike, ki deluje tik pod površino. Večina poslovnih okoliščin nam ponuja vse vrste otipljivih dokazov, ki nam omogočajo, da vidimo, kaj se skriva pod površino. Včasih je to tisto, kar ljudje nezavedno izrečejo ali naredijo, ali denimo, kako se kdo ob določenem vprašanju obrne proč. Lahko pa so to tudi dejanja, ki niso niti preprosta niti nezavedna, kakor denimo način, kako se nekdo odloči povedati določeno misel. Ključev za spoznavanje ljudi je zelo veliko, obstajajo pa zato, da jih tisti, ki jih prepozna, potem tudi uporabi. Ne moremo si predstavljati, da bi bil lahko kdo uspešen pri poslih, ne da bi vsaj malo poznal ljudi. Bolje ko poznamo človeka, lažje bomo prodrli za fasado in natančneje bomo lahko napovedali, kako bo verjetno reagiral ali se odzval v skoraj sleherni poslovni situaciji. Taka vednost je lahko neprecenljiva. Poznavanje ljudi zahteva, da napnemo vse svoje čute, manj govorimo in bolj poslušamo. Sposobnost poslušanja, to je, da zares slišimo tisto, kar kdo govori, ima seveda veliko večji vpliv na vodenje poslov kakor zgolj poznavanje ljudi (McCormack 1991, 6-8).

Opazovanje je agresivno dejanje. Ljudje se nenehno razkrivajo na načine, ki jih bomo spregledali, če se jih ne bomo potrudili na vsak način opaziti. Stvari, ki jih ljudje povedo o sebi, signali, ki jih oddajajo, so tako zavestni kot podzavestni. Govorico telesa kakor imenujemo te podzavestne signale, lahko uvrščamo med zelo pomembne dejavnike. Večina vizualnih izjav je povsem zavestnih in namernih – način, kako se kdo oblači, kako se vede in vsi drugi načini, ki jih ljudje uporabljajo, da bi ustvarili določen vtis. Vendar pa so ti signali uporabni le v toliko, kolikor smo jih sposobni dojeti. Agresivno opazovanje pomeni iskanje podobe, sprejemanje vseh teh zavestnih in podzavestnih signalov, njihovo

---

<sup>1</sup> Več o sestavi in obliki poslovnih pisem v Schneider (1995, 136-143).

presojanje in spreminjanje v uporabne vtise. Potrebno je poudariti, da je skoraj sleherni uporabni vtis treba premisliti v širšem kontekstu določene situacije in vsega drugega, kar slišimo ali vidimo, drugače lahko pridemo do napačnih zaključkov oziroma interpretacij. Oči so kajpak najplodnejša, najzanesljivejša in najbolj razkrivajoča arena za opazovanje. Oči nam bodo povedale več kot karkoli drugega o tem, kar kdo v resnici misli, četudi druga znamenja nakazujejo kaj drugega. V poslovnih položajih ljudje komuniciramo z očmi, kadar ne moremo uporabiti besed (McCormack 1991, 9-11).

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

**TABELA 1: PREGLED ELEMENTOV GOVORICE TELESA IN NJIHOV POMEN**

Elementi govornice telesa	Pomen posamičnega elementa
<p>MIMIKA OBRAZA</p> <p>(Je najvidnejša in hkrati zelo pomembna vrsta nebesedne komunikacije).</p>	<p>Z obraza lahko preberemo srečo, žalost, zadovoljstvo, nezadovoljstvo, zaničevanje, spoštovanje, jeza, strinjanje in spodbujanje. Obrazne mišice naj bodo v celoti sproščene.</p>
<p>DRŽA TELESA</p>	<p>Vzravnanost drže, ramena nazaj in dvignjena brada kažejo na osebo polno samozavesti in ambicij. Če ne vemo kam z rokami, eno roko sprostimo ob telesu, drugo pa dvignemo v komolčno lego in nikakor ne segamo v žepe. Sključena drža na sedežu kaže na nespoštovanje sogovornika.</p>
<p>ZUNANJI VIDEZ</p>	<p>Urejena, čista, primerno oblečena oseba vzbuja v poslovnem partnerju zaupanje, neurejena, zanemarjena, neprimerno oblečena pa nelagodni občutek.</p>
<p>ZVOK GLASU</p> <p>(Pri nebesedni komunikaciji so pomembni zvok glasu, njegov ton in odtenek).</p>	<p>Odkrit zven glasu, primerna glasnost, jasno izražanje besed, pravilno poudarjanje, občutek navdušenja v glasu poslušalca bolj prepričajo kot vsebina izgovorjenega. Monotonost, nerazumljiva izgovorjava, mlahavost, premajhna glasnost in s tem občutek dvoma ter nezainteresiranosti, poslušalca odvrnejo od govornika.</p>
<p>GLEĐANJE V OČI</p> <p>(Kadar se pogovarjamo z manjšim številom ljudi, naj pogled seže v točko med sogovornikovimi očmi. Takemu pogledu pravimo »poslovni pogovor«. Če se pogovarjamo v družbi, uporabljamo tako imenovani »družabni pogled«, ki je pogled v namišljeni trikotnik med očmi in usti. Če širite pogled v namišljeni trikotnik, postaja pogled globlji in s tem bolj osebni).</p>	<p>Gledanje v oči kaže na interes. Govornik, ki med pogovorom gleda v tla ali gleda izpod čela, daje vtis, da skriva svoje mnenje, ali pa se boji, da bi v njegovih očeh zaznali dvom o povedanem.</p>

Prirejeno po Peasu (1996, 49-82).

**TABELA 2: PREGLED ZNAKOV, KI ODRAŽAJO DOLOČENO RAZPOLOŽENJE SOGOVORNIKA**

Vrste razpoloženj	Znaki po katerih lahko ugotovimo sogovornikovo razpoloženje
Dolgčas	Glava težko pada na dlan, ki je mehko iztegnjena ob eni strani obraza, oči dalj časa zrejo v isto smer.
Laž	Kretnje rok so kratke, nemirno menjavajo položaj, približujejo se ustom, nosu, gladijo hrbet ali konico nosu, med govorjenjem prsti krožijo ali kratko gladijo predel okrog ustnic.
Dvom	Dlan je v bližini oči, ki so večkrat priprte, prsti gladijo veke, glava se s počasnimi gibi obrača vstran.
Nestrpnost	Prsti ponavljajo enakomerne gibe, največkrat v ritmu, roka se dotika drugih delov telesa in druge roke, telo se trdo premika.
Nestrinjanje	Glava je rahlo sklonjena, roke pogosto na tilniku, gladijo, praskajo vrat ob straneh, pogled od spodaj in postrani.
Presojanje	Kazalec se dotika ali gladí predel senc, glava je mirna, usmerjena v sobesednika, pogled ni usmerjen naravnost v sobesednikove oči, veke se počasi spuščajo in odpirajo.
Odklonilno stališče	Glava je mirna, podprta ali naslonjena na iztegnjeni kazalec in palec ob strani obraza, pogled ni usmerjen v sobesednikove oči, telo je odmaknjeno od mize.
Pred odločitvijo	Palec in kazalec ponavljata ritmične kretnje glajenja v bližini ust, po bradi, telo je napeto, mirno.
Nesodelovanje	Roke so v višini ust, nosu, spodnje polovice obraza ali vratu, roka z roko večji del v medsebojnem dotiku, počasne kretnje.
Samozadovoljnost	Roke so v položaju trikotnika, v zvoniku, obrnjene navzgor, telo je nagnjeno nazaj, glava rahlo dvignjena in skoraj ves čas nagnjena nazaj.

Prirejeno po Mihaljčiču (2000, 80-85).

Kako s pomočjo neverbalne komunikacije napravimo na poslovnega partnerja dober vtis?

Priporočljivo. Vedno obrnite obraz proti človeku, ki vam zastavlja vprašanja. Tudi če morate zato premakniti stol. Če ga boste pogledovali od strani, se boste počutili neprijetno, poleg tega pogledi s strani ponavadi dajejo vtis potuhnjenosti in plašnosti. Pokažite, da poslušate izpraševalce. Bodite pozorni. To poudarite tako, da pogledate v oči vsakemu članu komisije, ki vas ogovori ali pa, da pogledujete v oči drugega za drugim. Pokažite, da ste inteligentni in da vas delo zanima; prikimavajte, smehljajte se in se odzivajte z

ustreznimi izrazi na obrazu. Skušajte poudariti svoje najboljše poteze; presodite, kaj bi izpraševalci radi in kako jim lahko pokažete, da ste pravi zanje. Izrazi, ki vam bodo prišli najbolj prav so osredotočen pogled, pritrdilno prikimavanje, ki izraža razumevanje in spoštovanje in bister živahen pogled.

Nikar. Ne igrajte se z lasmi, ne vlecite se za brado ali brke, ne prijemajte se za ušesno mečico in ne vrtite uhanov med prsti. Živčnost izdajajo tudi kretnje, kot je mencanje oči ali praskanje po nosu. Ne bodite močno naličeni ali nadišavljeni (Young 1996, 67-68).

## 2.4 Poslovni videz

Še preden spregovorimo, se predstavimo z obleko in urejenostjo, ki mnogokrat povesta več kot dobro premišljen govor. Zato postaja videz vse pomembnejši in tega se zavedajo posamezniki, pa tudi podjetja. Pri videzu ne gre le za obleko, ampak za posameznikov splošni videz, osebno higieno, skrb za zdravje. Neverbalna komunikacija, katere del sta osebna urejenost in urejenost delovnega okolja, imata ključno vlogo pri ustvarjanju prvega vtisa. Pri oblikovanju in vzdrževanju osebnega videza moramo upoštevati:

- sporočilnost (kam smo namenjeni, kdo prihaja k nam, kaj pričakuje od nas, kaj želimo sporočiti);
- skladnost (skladnost obleke, postave in barv, krojev in materialov, povezanost dela in obleke, starosti in obleke);
- udobnost (obleka nas ne sme ovirati pri delu);
- celovitost (obleka, negovanost, dodatki).

Potrebno je biti urejen od glave do peta, saj s tem pokažemo odnos do sogovornika in okolja (Popovič, Zajc 2002, 77-79).

V sodobnem mednarodnem poslovanju ni nič ali zelo malo prepuščeno naključju. Tako velja, da je tudi izbira poslovnega oblačila, pomembna oblika poslovnega komuniciranja. Oblačilo kaže stopnjo samospoštovanja, samozavesti in spoštovanja zastopane organizacije. Prav tako kaže na spoštovanje poslovnih partnerjev in strank s katerimi stopamo v stik (Bercko 2004, 6).

Najprimernejša za oba spola so klasična oblačila, ki so lahko bolj ali manj konvencionalna v odvisnosti od drugih osebnostnih lastnosti njihovega nosilca in njegovega poklica. Kariero je vedno dobro začeti z bolj diskretnimi konvencionalnimi oblačili, saj je z njimi lažje doseči zaupanje sodelavcev. Ko pa si oseba ustvari določen ugled v poslovnem svetu, si lahko privoščijo nekoliko več drznosti in že s svojimi oblačili opozarja na svojo očitno pristnost (Kovačev 1997, 273-274).

Obleka je del osebnosti. Brez nje ni imidža. Brez imidža ni karizme. Obleka je izrazno sredstvo. Kljub doslednemu spoštovanju poslovnega bontona nam poslovna obleka dopušča številne izrazne možnosti. Pogoja sta dva: poznati moramo izrazne možnosti oblačila in vedeti moramo kaj želimo javnosti sporočiti. Poznavanje oblačila kot enega najpomembnejših orodij za graditev osebnostnega imidža, bi moralo biti sestavni del vzgoje vsake bolj ali manj javne osebnosti. Vsak poslovnež ima svoj edinstven slog oblačenja (Mužič 2002, 70-71).

V poslovnem svetu je kultura oblačenja zelo pomembna. Presenetljivo je, koliko ljudi, tudi na visokih poklicnih položajih, se ne zaveda, kako pomembno je izbrati pravi kroj obleke, pravo barvo in blago, torej stil oblačenja, ki mu je popolnoma prilagojen glede na njegov način dela in življenja doma in v družbi ter seveda njegovim naravnim danostim. Te so v poslovnem svetu pravzaprav na zadnjem mestu, saj moramo najprej razumeti, da je naš videz predvsem odvisen od drugih. Zato moramo upoštevati, kakšni smo, kakšno je naše delo in kaj pričakujejo od našega videza v poslovnem okolju. Skratka, čim bolj se mu moramo prilagoditi (Ferk in Muster 2003, 33).

#### 2.4.1 Moška poslovna oblačila

Ne glede na to, od kod in iz kakšnega kulturnega okolja prihajamo mi ali naši poslovni partnerji in stranke; sodobni globalni poslovni svet določa pravila poslovnega oblačenja, ki veljajo na mednarodni ravni. Gre za poslovne običaje in kulturo oblačenja, ki natančno določa smernice, namenjene izgledu sodobnega poslovnega moškega. Izbira moškega poslovnega oblačila, ki je tesno povezana z delom, ki ga določena oseba opravlja. Poslovni običaj kaže na to, da višje je poslovni moški na hierarhični lestvici, bolj sta njegov izgled in izbrana obleka tradicionalna in konzervativna.

##### a) Dnevna formalna poslovna oblačila

Poslovna formalnost je tradicionalno obarvana mornarsko modro, temno sivo in črno. Gre za določilo o tribarvni izbiri poslovnega izgleda za uspešne poslovne moške. Pri tem velja, da je ravno mornarsko temno modra barva tista, ki daje najbolj avtoritativen videz. Rjave ne zasledite in ni zaželena, saj nima potrebne avtoritativne moči. Moška obleka je lahko enobarvna ali z drobnimi črtami. V modi je enoredno zapenjanje. Pri tem velja, da na suknjiču s tremi gumbi lahko zapnete samo dva zgornja gumba.

Srajca naj bo bombažna. Barve so običajno bela, svetlo modra ali bež barva. Avtoritativna barva srajce je vsekakor snežno ali slonokoščeno bela. Pri črtasti srajci naj bodo črte komaj opazne. Ovratnik srajce izbiramo tako, da se najbolje prilega vratu (med vratom in ovratnikom mora biti za en prst prostora). Za popolni izgled se mora iz rokava videti vsaj pol centimetra manšete. V poslovni svet vsekakor ne sodijo temne srajce, ne temno rjave, ne zelene in ne črne. V Evropi prav tako ni najbolj primerno nošenje srajc s kratkimi rokavi.

Kravate v poslovnem svetu naj bodo temnejše barve z diskretnejšimi vzorci. Kravata naj sega do zaponke na pasu ali največ do srede zaponke.

Čevlji poslovnežev so enako pomembni kot ostali deli obleke in kažejo na raven poslovne uspešnosti. Čevlji naj bodo klasični, z vezalkami, visoko loščeni in so običajno črne barve. Podplat naj bo tanek in usnjen. Debeli gumijasti podplati niso priporočljivi. Če čevlji nimajo vezalk ni nič narobe, vendar na najvišjih ravneh vezalke ostajajo.

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

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

Zapestna ura je modni dodatek, ki naj bo klasična, tanka, s številčnico in z usnjnim ali kovinskim pasom. Digitalne ure ne sodijo k popolnemu izgledu. Dovoljen je največ poročni prstan in po naši želji pečatni prstan. Verižice in zapestnice niso dovoljene. Tudi pisalo je modni dodatek in prav je, da je pisalo poslovnega moškega, ki ga uporablja na poslovnih srečanjih skrbno izbrano (Popovič, Zajc 2002, 81-82).

#### b) Svečana večerna oblačila

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

Vabilo z oznako »White Tie« pomeni, da gre za formalno srečanje na najvišji ravni. Moški ob taki priložnosti oblečejo frak, srajca snežno bele barve s snežno belim metuljčkom, ki je pritrjen z biserno iglo, zlatimi manšetnimi gumbi, črni lakasti čevlji in črne svilene nogavice. Če je vabilo, ki je poslano s tovrstno oznako naslovljeno na osebo, ki pri svojem delu nosi uniformo, je potrebno namesto »White Tie« poslati vabilo z oznako »Full Dress«, ki narekuje paradno uniformo z odlikovanji (Europrotocol 2003).

#### c) Neformalna oblačila

Slog športne obleke za poslovneža je manj strog od sloga dnevne in večerne obleke. Prevladujejo naravni materiali (bombaž, volna), slog oblačenja pa je bolj lahkoten. Hlače so ponavadi bombažne ali lanene v beli ali modri barvi. Srajco ponavadi nadomesti kakovostno pletena kratka majica z ovratnikom iz bombaža različnih barv. Suknič nadomesti pletena jopica z V-izrezom ali tanjši pulover, ki ga moški lahko nosijo ogrnjeneza čez ramena. Jopice in puloverji naj bodo vzorčasti, vendar morajo biti barvno usklajeni s hlačami in majico. K športnim oblačilom spada športna obutev. Za odlaganje manjših stvari (ključi avtomobila, denarnica in dokumenti) je primerna moška športna torbica. Zimska športna obleka ima podoben namen, le da so materiali toplejši: žametne hlače (rjava, modra barva), puli (vinsko rdeča, modra barva), ustrezna obutev, pulover in vetrovka s kapuco, nizka kapa s senčnikom ter usnjene rokavice bodo poudarile dinamičnost in značaj moškega (Popovič, Zajc 2002, 83-84).

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

### 2.4.2 *Ženska poslovna oblačila*

#### a) Dnevna formalna poslovna oblačila

Kostim, sprejemljiv je tudi hlačni kostim, čeprav visoki management pričakuje žensko vedno v krilu. Najbolj varna poslovna barva za poslovne ženske je temno modra in siva, za pod kostim, se odločimo za svilen bluzo. Čevlji naj bodo zaprti, tako spredaj kot zadaj. Izbira nakita (dovoljeni so največ štirje kosi) in ostalih modnih dodatkov je prepuščena dobremu okusu sodobne poslovne ženske – vsekakor pa ne smemo pretiravati. Nikoli ne smejo biti čevlji umazani in ponošeni (izrabljene pete najbolj izdajajo neurejenost) (Popovič, Zajc 2002, 79-81).

#### b) Svečana večerna oblačila

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

### 2.4.3 *Barve v poslovnem svetu<sup>2</sup>*

Ljudje smo izrazito vizualna bitja in tako imajo na nas vpliv tudi določene barve. Seveda pa moramo biti v mednarodnem poslovanju pazljivi, ker v določenih kulturah nekatere barve niso priporočljive, oziroma imajo popolnoma drugačen pomen kakor pri nas. V nadaljevanju opisujemo karakteristike določenih barv in njihovo primernost za poslovni svet.

- Rdeča – čista rdeča barva je zelo žareča in lahko v določenih okoliščinah deluje vsiljivo. Za poslovne ženske sta primerni temno rdeča in bordo.
- Rožnata – uporabna je kot dodatek k temnejšim poslovnim oblačilom, saj omehča strogi poslovni izgled.
- Rumena – z njo lahko popestrimo strog poslovni kostim, vendar jo uporabljajmo le kot dodatek v svetlih in neagresivnih odtenkih.
- Modra – temno modra projicira največ avtoritete. Oblečemo jo, če želimo delovati resno, zanesljivo in rahlo konzervativno.
- Rjava – v poslovnem svetu se je izogibajmo, razen če je to elegantna čokoladna ali temno rjava barva.
- Zelena – simbolizira zanesljivost, vzgojnost in pasivnost ter neizraznost. V poslovnem svetu so uporabni temno zeleni toni.
- Vijoličasta – primerna je za večerne priložnosti, kot alternativa za črno ali temno modro.
- Siva – v poslovnem svetu je to najvarnejša možnost. Je najmanj izrazita med vsemi barvami, predstavlja pa eleganten, profesionalen, a tudi hitro pozabljiv videz.

---

<sup>2</sup> Povzeto po Ferk, Muster (2003, 33).

– Črna – je prototip elegantnih oblačil. V kombinaciji s svetlo barvo delujejo črna oblačila zelo avtoritativno.

## 2.5 Poslovni obed

Uspešno poslovanje in sklepanje poslov poteka v konkurenčno-agresivnem okolju med poslovnimi ljudmi, katerih odločitve in ravnanja temeljijo na medsebojnem zaupanju in spoštovanju. Sproščeno poslovno srečanje izven poslovnih prostorov, v prijetnem vzdušju skrbno izbrane restavracije, nam ponuja možnost, da pokažemo svoje komunikacijske sposobnosti, svojo samozavest in seveda zmožnost prepričati poslovnega partnerja, da lahko prav nam zaupa izvedbo pomembnega in donosnega posla. Namen poslovnega obeda je obojestranska potrditev dobrega vtisa in možnost za sproščen pogovor, ki bo pripomogel k vzajemnemu zaupanju in s tem postavil temelje dolgoročnemu sodelovanju.

Za srečanje ob zajtrku (ki je v trendu) se odločimo, ko se nameravamo pogovarjati o natančno določeni poslovni zadevi in ko želimo na jasno zastavljeno vprašanje dobiti jasen odgovor. Poslovni zajtrk ima več prednosti pred ostalimi poslovnimi obedi. Na odločanje v jutranjih urah ne vpliva dnevni stres, dan se je namreč šele začel, ne čuti se še napora in napetosti delovnega dne. Zajtrk je ne nazadnje predvsem cenovno nezahtevno srečanje. Poslovnega partnerja se ponavadi srečata v kakem znanem luksuznem hotelu v centru mesta, ki tovrstno storitev tudi oglašča v svoji ponudbi.

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

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

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

### 2.5.1 Vabila in sprejem gostov<sup>3</sup>

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

---

<sup>3</sup> Povzeto po Europrotocol (2003).

Izbira gostinskega lokala naj bi ustrezala pomembnosti poslovnega partnerja. Gostitelj mora vedeti, kakšna so pričakovanja, želje ali prehranske navade obiskovalcev. Izbira mize v restavraciji je gostiteljeva dolžnost. Paziti mora na to, kako jih razporedi. Gostom je treba vedno dati prednost. Gost in gostitelj sedita za mizo drug nasproti drugega, za druge goste pa velja načelo pomembnosti: drugi gost sedi desno od gostitelja, tretji pa levo od njega itd.

Vsakega gosta pričaka predstavnik organizatorja obiska in ga pospremi do kraja dogajanja (urad, sejna soba, dvorana). Potrudimo se za topel sprejem, prijaznost, vljudnost in dobro razpoloženje. Pozdravljanje, rokovanje ter predstavljanje gostov in gostiteljev naj poteka na kraju srečanja.

Pozdravljanje je znamenje dobronamernosti in gostoljubja. Spremljajo naj ga prijazen pogled in nasmeh, vljudnostna fraza in stisk roke. Ker so navade in običaji gostov različni, jih ne smemo spreminjati, treba jih je spoštovati. Pravila pozdravljanja smo že obdelali v točki 2.2.1.

Pri rokovanju je zelo pomembno, kako to opravimo. Stojimo zravnano, roko napol iztegnemo predse, pogledamo v oči, se nasmehnemo, izrečemo kakšno prijazno besedo, stisnemo dlan in počasi spustimo. Stisk ne sme biti niti mlahav niti pretirano močan. Podrobnejša pravila rokovanja so obdelana v točki 2.2.2. Pozdravljanje in rokovanje sta odvisna od okoliščin. In sicer:

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

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

### 2.5.2 Osnovni bonton pri obedu

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

s priborom ne obvladamo, raje ne naročajmo, če pa si jih želimo, počakajmo, da se jih lotijo spretnejši gostje omizja. Ne brišimo pribora s prtičkom ali prtom. Ne mahajmo z jedilnim priborom, medtem ko se pogovarjamo, še manj, če je na vilicah ali žlici jed. Ne pihajmo jedi, če je vroča, temveč počakajmo, da se shladi. K mizi ne spadajo cmokanje, srkanje, srebanje, pihanje, prelivanje, drobljenje kruha v juho ali omako. Ko pojemo položimo nož in vilice vzporedno na krožnik, kar pomeni, da ne nameravamo več jesti, in krožnika ne odrinemo od sebe. Ne puščajmo žličke v skodelici za kavo, čaj, kompot ali v kozarcu s sadno solato ali kremo, odložimo jo na krožniček. Po obedu postavimo prtiček na mizo, levo od krožnika, in ga ne zlagajmo. Na mizi je vedno toliko kozarcev, s kolikor vrstami vin oziroma pijač nam nameravajo postreči. S komolci se ne naslanjamo na mizo, noge pod mizo pa držimo skupaj. Zelo neolikano je, če stegnemo noge in zadenemo gosta, ki sedi nasproti. Na poslovnih obedih je navada, da si gost in gostitelj nazdravita. Zdravico povemo ob glavni jedi in nazdravimo z vinom. Kadar pa jo izrečemo ob sladici, nazdravimo s penočim se vinom. Najprej nazdravi gostitelj, gost pa odgovori na zdravico. Trkanje s kozarci ni nujno, nazdravljanje lahko nakažemo samo z naklonom glave in gibom roke (Popovič, Zajc 2002, 111-114).

## 2.6 Poslovna darila

Poslovna darila so sestavina poslovnega protokola in predvsem poslovnega bontona. So eden od načinov, kako sooblikujemo in negujemo poslovne odnose. Poslovna darila si izmenjujemo ob poslovnih stikih, pomembnih obletnicah podjetja ali ob kakih drugih dogodkih, ki so povezani z njimi. Glavna sezona za posredovanje poslovnih daril je pri nas od avgusta do začetka decembra. V svetu so razmere nekoliko drugačne, saj si poslovnih daril ne podarjajo ob koncu leta, ampak ob sklenitvi konkretnih poslov, ob podpisih pogodb. Takrat imajo ta darila bistveno večji učinek. Poslovna darila so torej del medsebojne poslovne komunikacije ali poslovnih stikov. Opravljajo pa lahko tudi vlogo informativnega in promotivnega sredstva za samo podjetje, ki ga z darilom zelo posredno predstavljamo ali predstavljamo vsaj kulturno okolje, v katerem podjetje deluje, ustvarja, trži (Bogataj 1994, 21).

Obdarovanje v poslovnem svetu se začne z razločevanjem dveh osnovnih skupin daril: promocijskih in poslovnih. Promocijska darila so praviloma namenjena neposrednemu reklamiranju podjetja in neposrednemu pospeševanju prodaje – to so cenejši, množicam namenjeni izdelki z logotipom ali sloganom (na primer kemični svinčniki, vžigalniki, obeski, dežniki, majice, torbe itd.). O poslovnih darilih pa govorimo takrat, ko obdarovanje ni neposredno povezano s konkretnimi tržnimi aktivnostmi (Bogataj 1994, 23)

### 2.6.1 Izbira poslovnih daril

Podjetja, ki želijo negovati in izboljšati poslovne odnose, skrbeti za svoj ugled in imidž, so prisiljena izdelati ustrezno strategijo in pravila pri izbiri in uporabi svojih protokolarnih in korporacijskih daril. V ta namen je treba ugotoviti in definirati realne potrebe, dobro poznati navade in želje poslovnih partnerjev, izdelati prednostni kriterij pri izbiri daril, oblikovati lastno embalažo, določiti postopek pri zbiranju in vrednotenju ponudnikov. Voditi je treba natančno evidenco, komu in kdaj smo darilo izročili, analizirati odzive in njihov vpliv na poslovne odnose. Zavedati se moramo, da darilo o darovalcu pove več kot

besede. Zgovorno priča o njegovi velikodušnosti, rahločutnosti, obzirnosti, okusu, medsebojnem razmerju.

Preveč dragocena darila so zelo tanka meja med pozornostjo in podkupnino. Če darilo pošljamo po pošti, moramo embalaži priložiti vizitko z nekaj ljubeznivimi besedami in podpisom. Obdarovani poslovni partner se bo za darilo zahvalil in ob prvi priložnosti oddolžil s podobnim znamenjem pozornosti. Naj bo darilo bogato ali skromno, vedno najdimo pravo mero in trenutek (Popovič, Zajc 2002, 115-116).

Pri izbiri daril moramo biti pozorni na več stvari. Poslovnim partnerjem ne podarjamo vrednih daril, ki bi jim zaradi velike vrednosti nalagala posebne obveznosti, ker jih lahko spravimo v neprijeten položaj. Prav tako niso umestna pogosta darila brez vidnega povoda, saj vsako poslovno srečanje pogojujejo s povratnim obdarovanjem. Za obdarovanje moramo imeti poleg dobrega okusa tudi občutek za pravo mero. Pri izbiri in namembnosti darila sta vedno zelo pomembni izvirnost in domišljija, zato se taki predmeti uporabljajo tudi za razvijanje stikov z javnostjo oziroma za tržno ali institucionalno promocijo (Osredečki 1994, 62)

### *2.6.2 Izročanje in sprejemanje poslovnih daril*

Razlikujemo tri načine posredovanja daril. Posredovanje darila prejemniku v okviru našega ali njegovega delovnega okolja, posredovanje ob kakšni drugi priložnosti (ob poslovnem kosilu, obisku) ali posredno po pošti. Način posredovanja darila moramo vsekakor upoštevati pri načrtovanju zvrsti poslovnih daril v našem podjetju, prav tako je treba način posredovanja darila temeljito preštudirati v okviru raznih protokolov. Pri tem so razlike med državami; ponekod je navad, da si udeleženca protokola izmenjata darila med kosilom ali večerjo, drugod po obroku ali pa ob povsem drugih priložnostih. Posredni načini predajanja daril so pogosto v navadi v nekaterih razvitih državah. Zlasti v ZDA odsvetujejo sprejemanje poslovnih daril, zlasti vrednejših. Podobno je tudi v nekaterih južnoameriških državah. Če poslovni partnerji kljub temu prinašajo darila, se le-ta zbirajo za opremo podjetja ali za poseben sklad daril, ki jih na dražbi prodajo, denar pa namenijo ustreznim skladom. Čeprav se najdejo tudi načini, da se posredujejo darila na dom (Bogataj 1994, 31).

Izročanje daril je enako pomembno kot darilo samo. Če izročamo darilo, ki so ga za nas kupili ali pripravili drugi, se moramo seznaniti z njegovo vsebino. Nikoli ne podarjamo darila s kulturnimi ali z zgodovinskim ozadjem, če tega ne poznamo ali ne razumemo (zmeraj lahko pričakujemo obdarovančevo vprašanje o tem). V veliko lažjem položaju smo, če je darilo izdelek našega podjetja. Darila in njegove značilnosti so nam lahko tudi dobra iztočnica za zahvalo, zdravico, zahvalni govor... Različni družabni dogodki nam narekujejo tudi drugačno ravnanje glede podarjanja daril. Na sprejeme in večje prireditve nikoli ne nosimo daril ali cvetja. Če smo dobili vabilo in smo vabljeni domov h gostitelju (poslovni odnos), je zelo lepo in priporočljivo, da darilo ali cvetje pošljemo vnaprej. Darilo mora biti ustrezno zavito, s priloženo vizitko. Lahko pripišemo tudi nekaj prijaznih vrstic. Na poslovnem srečanju lahko darilo podarimo po končanih razgovorih. Če ob koncu srečanja gosta peljemo na kosilo ali večerjo, lahko darilo izročimo po glavni jedi, torej preden nam postrežejo s sladico. V tem primeru natakarkje opozorimo, da vsem gostom pravočasno natočijo pijačo, da se lahko nazdravi. Naj kot zanimivost omenimo, da od tega

pravila odstopamo le takrat, ko je sladica topla in darilo predamo po njej. Če darilo izročamo osebno, je lahko zavito ali pa tudi ne, saj nam današnja embalaža poslovnih daril to dopušča, in če izročamo nezavito darilo, lahko pri tem povemo še nekaj prijetnih besed in s tem še bolj poudarimo oseben pristop. Darila naj bi ob prejemu praviloma odprli, vendar v poslovnem svetu vedno ni tako in v določenih primerih nam celo bonton dopušča, da daril ne odpiramo (denimo ob velikem številu daril ali če smo dobili darilo na koncu poslovnega srečanja in nam čas in položaj ne dopuščata, da bi darilo odvili in si ga ogledali) (Košnik 2000, 80-81).

### 2.6.3 Poslovno obdarovanje v mednarodnem okolju

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

Tako kot je cel svet raznolik, so raznoliki tudi načini posredovanja in sprejemanja poslovnih daril. Razlike so tudi v njihovem pojmovanju. Nekatere države jih npr. v celoti odklanjajo, ker jih razumejo kot podkupnino ali nepotreben balast v poslovnih odnosih. Večina poslovna darila sprejema in podarja, vendar ne brez ponosa nad lastno ustvarjalnostjo, pa naj gre za izročilo ali sodobno ustvarjanje. Naše odnose na tem področju pogostokrat omejujejo številne stereotipne prestave (npr. o varčnih Nemcih), ki so tako značilne tudi za nas same in naš odnos do lastne kulture in načina življenja. Eden pglavitnih pogojev za pravilno razumevanje tega segmenta poslovnih daril je, da se kar najtemeljiteje seznanimo z deželo. Ljudmi, njihovim navadi, vrednotami in normami. Na področju obdarovanja (medsebojnega) izstopajo zlasti nekatere države vzhodne Evrope (Madžarska, Poljska, Češka in Slovaška), kjer je izmenjava daril med partnerji nekaj povsem običajnega. Pri Poljakih nas ne sme presenetiti, če nad našimi darili podobnega kroga ne bodo pokazali takega navdušenja, kot ga moramo mi nad njihovimi. Za nekdanje socialistične dežele (z Rusijo na čelu) velja, da pričakujejo predvsem »konkretna« darila. Oni podarjajo folkloro, od nas pričakujejo telefon, brivnik, mešalec... Pri kontaktih z deželami islama seveda ne smemo niti pomisliti na poslovna darila alkoholnega značaja, pa tudi pri posredovanju daril moramo paziti, da jih obdarjenemu ne damo z levico, ki pri njih velja za nečisto roko. V deželah zahodne in severne Evrope s poslovnimi darili ne bomo imeli težav, če bomo le izbrali nekaj, kar je zares tipično naše, kakovostno in izjemno. V številnih razvitih deželah ne ljubijo velikih daril, predvsem ne bahavih in takih, s katerimi cenovno in količinsko pretiravamo (npr. na Danskem, Nizozemskem, delno tudi na Švedskem). Nasproti z islamskimi državami bodo na Finskem z veseljem sprejeli kakšno alkoholno pijačo (npr. prleško žganico). Angleži skladno z njihovim narodnim značajem cenijo darila, ki niso ravno cenena, a tudi ne prerazkošna. Japonci na eni strani cenijo darila, ki so odraz vrhunske kakovosti, in na drugi strani darila izjemna po svoji ideji in funkciji. Na Japonskem je navada, da se darila predajo ob slovesu. Pri Švicarjih bomo

uspeli z darili, zasnovanimi v skladu z našo alpsko dediščino in s takimi, ki bodo odražala svojo popolnost, dovršenost (npr. idrijske čipke). Tudi pri naših sosedih Avstrijcih bo podobno, s tem da je še vedno paleta žganih pijač in rdečih vin primorskega vinorodnega rajona tisto področje za oblikovanje poslovnih daril, kjer bomo najmanj zgrešili. Italijani radi povabijo tudi na dom, zato so v takih primerih primerna družinska darila, izredno pa cenijo tudi kakovostne in naravne čebelje izdelke in replike naše dediščine. Nemški poslovni partnerji, ki so že po svojih osnovnih značajskih lastnostih zelo tekmovalni, bodo tudi pri poslovnih darilih cenili izjemnosti, posebnosti in drugačnosti. V poslovnem življenju Američanov je natančno določena hierarhija. Zato je treba to upoštevati pri posredovanju daril, ki pa jih marsikje tudi odklanjajo. Vendarle pa ne bomo zgrešili, če bomo darila načrtovali s področja izročila ali če se bomo podali na področje humorističnih ali duhovitih daril. Pri tem nam bodo v veliko pomoč npr. humoristični motivi na poslikanih panjskih končnicah, ki vsebujejo tudi širša človeška sporočila. Pri francoskih partnerjih pa naj nas ne preseneti, če se bodo ob poslovnem darilu- zlasti takem, ki gradi iz ustvarjalnosti domače obrti – obnašali nekako tako, kot da imajo pred seboj izdelek kakega eksotičnega ljudstva. Vendar vse take stvari izredno cenijo in so nadvse hvaležni prejemniki poslovnih daril (Bogataj 1994, 89-96).

### 3 MEDNARODNI POSLOVNI PROTOKOL

#### 3.1 Mednarodna pravila in poslovne navade<sup>4</sup>

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

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

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

Predvsem pri pogostitvi je primerno če vemo kakšne religije je naš poslovni partner in seveda, kaj je značilno glede prehranjevalnih navad za posamezno religijo. V nadaljevanju navajamo nekaj najbolj razširjenih religij, ki imajo pri prehranjevanju svoje posebnosti.

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

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

Hinduizem je razširjen predvsem v Indiji, Nepal, Sri Lanki, pa tudi Pakistanu, Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike. Odnos do prepovedi v prehranjevanju je odvisen od pokrajine. Tako velja, da pravi Hindujci ne jedo izdelkov živalskega (tudi ribjega)

---

<sup>4</sup> Povzeto po Europrotocol (2003).

izvora, razen mleka in medu, predvsem zaradi njihove doktrine o karmi in ponovnem rojstvu. Večinoma so vegetarijanci, nekateri celo jedo jajca.

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

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

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

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

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

### **3.2 Evropske države**

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

Opažamo, da želijo tudi v germanskih državah, kjer ponavadi pogovor o konkretnem poslu zelo hitro steče, predhodno dodobra spoznati in kvalitetno oceniti poslovnega partnerja, preden se z njim spustijo v pogodben poslovni odnos. Povsod po svetu, še precej na jugu in jugovzhodu Evrope, je dobro poznavanje in zaupanje osebi, s katero poslovno sodelujejo, osnova, na kateri gradijo uspešno poslovanje.

Čeprav ima zahodna Evropa svoj sever, kjer prevladujejo visoko organizirani Germani in Skandinavci, ter jug, kjer srečamo temperamentne mediteranske narode, se zahodna Evropa kaže v poslovno-formalni izenačenosti, značilnostim poslovanja v Evropi velja v zadnjih dveh desetletjih dodati globalizacijski element, ki spreminja evropsko kulturno podobo. Pri tem ne gre samo za države, ki so gospodarsko povezane z bivšimi kolonijami z drugih kontinentov kot sta to Velika Britanija in Francija. Evropo je zajela globalizacija v najširšem pomenu besede. Na evropskem trgu sledimo intenzivnemu nastopu multinacionalnih družb iz vsega sveta skupaj z multinacionalno strukturo zaposlenih, ki prav tako prihaja iz vsega sveta. V tako nastalih razmerah je pravzaprav težko govoriti o nacionalni pripadnosti poslovnih partnerjev, ki prihajajo iz določene evropske države.

Ena tistih bolj pomembnih razlik med severno in južno poslovno Evropo je odnos do časa in prostora če je sestanek v Nemčiji ali skandinavski državi napovedan za 9.45 uro, je to čas, ko se bo sestanek začel z natančno, v naprej objavljenim določenim dnevnim redom, ki mu bodo udeleženi sledili brez odstopanj. Pravo nasprotje bo dogovorjeni sestanek v Španiji in Portugalski, kjer zamuda z začetkom tudi do 30 minut ni nič nenavadnega. Ko omenjamo razliko v spoštovanju osebnega prostora, je le-ta na severu vsaj en meter od sogovornika, medtem, ko se na jugu zmanjša na polovico in je tako samo pol metra. V Evropi je rokovanje pri spoznavanju običajno. Mednarodni poslovni protokol določa, da pri rokovanju vstanemo vedno, ne glede na spol. Vstati morajo tudi ženske. Omeniti gre, da se v kontinentalni Evropi rokujemo pred začetkom sestanka in po končanem sestanku, medtem, ko se nam v Veliki Britaniji lahko zgodi, da se bodo rokovali samo pred začetkom sestanka. Če poslujemo v severni Evropi je telesni stik s poslovnim partnerjem strogo omejen samo na rokovanje. Toplina južne Evrope se kaže v tem, da bo telesnih stikov več, tako tudi dotik rame, objem in celo poljub (Explore 2000).

### 3.2.1 Slovenija<sup>5</sup>

*Predstavitve in seznanitev.* V navadi je da vedno nadrejeni predstavi podrejenega. Ime izgovorimo počasi in razločno. Ob predstavitvi navedemo tudi razne nazive, kot so magister, doktor, profesor... Če je ime tako, da si ga težko zapomnimo, ga smemo tudi napisati. Ne smemo imena spreminjati. Če se imena ne spomnimo, raje še enkrat vprašajmo, kot da naredimo napako.

*Rokovanje.* Pozdravljanje in rokovanje je izkazovanje spoštljivosti, zato nam ni treba pretirano hiteti. Pri rokovanju moramo biti previdni, da se roke ne križajo. Stisk ne sme biti mlahav niti pretirano močan.

*Poslovna vizitka.* Poslovno vizitko si izmenjamo na začetku pogajanj oziroma poslovnega sestanka, ob predstavitvi.

*Poslovno sporazumevanje.* Slovenci smo dokaj zaprt narod. V primerjavi z Američani veliko pozneje vzpostavljamo bolj osebne stike in smo veliko bolj zadržani. Radi imamo svojo zasebnost in ne želimo o njej govoriti, še posebej ne s poslovnim partnerjem. Veliko ljudi, ki prihajajo iz visoko kontekstnih kultur<sup>6</sup> nam zameri, da ne znamo oziroma ne želimo vzpostaviti stika z očmi. Če se naše oči srečajo z drugimi, velikokrat hitro pogledamo stran. To lahko vzbuja v našem sogovorniku občutek, da mu nekaj prekrivamo oziroma, da nismo iskreni. Neprimerno je kadar pridemo na sestanek ali poslovno pogajanje, da odložimo torbo ali aktovko na mizo. To je v nasprotju s poslovnim bontonom. Dobro je vedeti, da ob fotografiranju (to navado imajo predvsem moški) ne držimo pred sabo sklenjenih rok. Roke naj bodo spuščene ravno ob telesu.

*Poslovna obleka.* Moški nosijo obleke nevtralnih barvnih tonov in vzorcev, srajce v barvah, ki se ujemajo z obleko in ustrezna kravata. Zraven spadajo še usnjeni čevlji, po možnosti na vezalke. Za ženske so primerne enodelne ali dvodelne obleke ali kostimi.

<sup>5</sup> Povzeto po Europrotocol (2003).

<sup>6</sup> Visoko kontekstne kulture dajejo velik poudarek na neverbalni komunikaciji, torej med drugim tudi mimiki obraza ter gestiki rok in nog.

Krila naj bodo dolga ali pa segajoča malo čez kolena. Salonarji naj bodo s srednje visoko peto. Poslovne ženske nosijo tudi poleti nogavice.

*Poslovni obed.* Poslovni zajtrk poteka v jutranjem času, med 8. in 11. uro. vabimo manjšo skupino ljudi, ki bo na prijeten način združila začetek delovnega dne s kasnejšimi obveznostmi. Alkohola praviloma ne pijemo pri zajtrku. Ponavadi Slovenci svojih poslovnih partnerjev ne vabimo na kosila na svoje domove. Raje izberemo primerno restavracijo in tako pogostimo gosta.

*Poslovna darila.* Darilo naj bo povezano z našo dejavnostjo ali dejavnostjo obdarovanca, najboljše je, če nakazuje vzajemnost. Podarjamo domače izdelke, ki so lahko tudi praktične vrednosti. Tudi kadar je darilo poslovnega značaja, ne sme manjkati osebna nota. Darujemo vedno osebno in izberemo pravi trenutek (ne na začetku obiska in ne pri pogrjnjeni mizi ali v uradu). Darilu vedno dodamo vizitko z lastnoročno napisanim posvetilom in podpisom. Nikoli ne podarjamo daril v okorni embalaži. Za vsako darilo se moramo zahvaliti (najkasneje 14 dni po prejemu darila). Zelo pomembno je, da je darilo lepo zavito in aranžirano. Primerna darila so avtohtone pijače, knjige, izvorno oblikovani kozarci, darila domače obrti in umetniška dela. Podarjamo lahko izdelke iz usnja, keramike, gline, stekla in čipk.

### 3.2.2 Nemčija<sup>7</sup>

*Predstavitev in seznanitev.* Nemški poslovni svet je visoko formalen, kjer se poslovna hierarhija strogo spoštuje. Pri predstavljanju in naslavljanju so univerzitetni nazivi pomembni in velja jih uporabljati. Pomembno je da uporabimo predpone pred priimki in sicer, »Herr« za moške in »Frau« za ženske. Nemci nimajo navade, da bi se naslavljali po imenih, ampak vedno po priimkih. Sodelavcu na višjem položaju nas bo predstavil eden izmed nižjih poslovnih sodelavcev. Bolje je, da nas predstavi kdo drug kakor, da se sami predstavimo. Sicer je tudi samopredstavitev sprejemljiva, če ni nikogar drugega, ki bi to opravil.

*Rokovanje.* Rokovanje je pri Nemcih pomemben del pozdrava. V navadi je, da se rokuje ob začetku in koncu pogajanj. Ko se rokujemo, stisnemo roko čvrsto in stresemo sogovornikovo roko samo enkrat. Na splošno bo starejša oseba ali oseba, ki ima višjo avtoriteto ponudila roko prva. Če je moški predstavljen ženski naj počaka, da mu ženska ponudi roko. V primeru, da roka ni ponujena iz ženske strani ji prvi ponudi roko moški. V Nemčiji spremlja rokovanje majhen priklon z glavo. Dodajanje te geste pri rokovanju, lahko kot tujec naredimo dober vtis na našega nemškega poslovnega partnerja. Rokovanje spremlja prav tako ustni pozdrav.

*Poslovna vizitka.* Izmenjava poslovnih vizitk se opravi takoj ob rokovanju.

*Poslovno sporazumevanje.* Nemci imajo zelo formalen pristop glede poslovanja. Uvodno pismo ali reference so uvodoma potrebne preden se lahko dogovorimo za poslovni sestanek. Nemčija je najbolj točna država v Evropi. Nikoli ne zamujajmo in nikoli ne pridemo prekmalu. Vrata pisarn so ponavadi zaprta, zato vedno trkajmo na vrata in

---

<sup>7</sup> Povzeto po Explore (2003).

počakajmo, dokler nas ne sprejmejo. Vedno se vnaprej dogovorimo, ali bo sestanek potekal v angleškem ali nemškem jeziku. Nemci so kar se tiče telesnih gibov bolj umirjeni. Ne mahajo z rokami in dlanmi, kakor je to opazno pri nekaterih drugih kulturah. Nevljudno je nekoga ogovarjati medtem, ko držimo roke v žepu. Prav tako je zelo neolikano sedeti tako, da kažemo podplate svojih čevljev sogovorniku.

*Poslovna obleka.* Je zelo konzervativna – temna obleka in bela srajca, klasična kravata za moške, za ženske tudi temni kostim. Drža je vedno zelo poudarjeno vzravnana. Poslovna obleka je konvencionalna. Najprimernejše barve za poslovneže so siva, črna in temno modra. Z nošenjem elegantnih in visoko kakovostnih oblačil lahko ločite sebe od ostale množice in dosežete, da vas opazijo. Vedno se prepričajte, da oblačila, ki jih nosite se ujemajo z namenom, ki ga želite doseči. Nasproti od moških imajo ženske veliko večjo izbiro glede barv in kosov oblačil, ki so primerni za poslovna srečanja. Ženske si lahko oblečejo obleko, kostim s krilom ali hlačni kostim. Vsekakor se je potrebno izogibati umetnemu zlatu in srebru, umetnemu usnju, črtastim hlačnim nogavicam, čevljem z zelo visoko peto, zelo ozkim oblačilom in golim nogam.

*Poslovni obed.* Najpogosteje bo to poslovno kosilo, ki se začne ob dogovorjeni uri. Glede na nemško tradicijo je glavni obed v času kosila in sicer med 11.30 in 13.30 uro. Nemško kosilo običajno sestoji iz juhe, glavne jedi in sladice. Če smo povabili na kosilo mi, vztrajamo pri plačilu računa. Pri poslovanju z Nemci moramo biti pozorni na to, da sta družinsko in poslovno življenje strogo ločena. Če nas nemški poslovni partner povabi k sebi domov, je to izjemna čast. V družbi Nemcev nikakor ne pretiravajmo s poskusi humorističnih nastopov. V zadnjih letih je postalo poslovanje z nemškimi poslovnimi partnerji veliko bolj sproščeno. Poslovna zabava se malokdaj dogaja na njihovih domovih. Če pa nas povabijo, prinesimo darilo za gostiteljico na primer čokolado ali rože. Zahvalno pismo za sprejem v njihovem domu je vedno dobrodošlo, pošljimo ga naslednji dan.

*Poslovna darila.* V zahodni Evropi že nekaj časa velja, da se ob poslovnem obisku druge države naj ne bi prinašala darila. Vzroki za to so v tem, da so poslovna potovanja med državami zelo narasla v zadnjih letih. V zadnjem času se vse bolj koncentrira na dejanski posel in manj na formalnosti in rituale kot so dajanje daril. Dejstvo je, da v Evropi nihče ne pričakuje daril in nihče ne pričakuje, da se bo od njega pričakovalo da bo obdaroval. Seveda pa so darila dobrodošla ob posebnih priložnostih, kot so na primer obisk poslovnega partnerja na domu ali ob kakšnih drugih priložnostih.

### 3.2.3 Italija<sup>8</sup>

*Predstavitev in seznanitev.* V Italiji je običajno, da ljudi naslavljamo po njihovih priimkih s predpono »Signor« (gospod), »Signora« (gospa), »Signorina« (gospodična). Imena lahko uporabljamo le v izjemnih primerih, kadar nam italijanski poslovni partner tako predlaga. Pri naslavljanju uporabljamo nazive, ki jih v Italiji pridobijo tisti z dokončano univerzitetno izobrazbo: tako »avvokato« v pravo, »ingegnere« v tehniki in »dottore« v medicini.

---

<sup>8</sup> Povzeto po Executive planet (2003).

*Rokovanje.* Italijanski poslovneži se vedno rokujejo pred in po sestanku. Dolgoletni sodelavci se tudi objamejo. Vedno se rokujemo z vsemi, tako ob prihodu kot odhodu. Italijani imajo navado stati bliže drug drugemu. Umikanje ni priporočljivo, ker bi zaznali to kot nekaj negativnega, kar pa vsekakor ne bi pozitivno vplivalo na naš poslovni razgovor oziroma pogajanja.

*Poslovna vizitka.* Uporaba poslovnih vizitk je vsakdanja. Primerno je, da imamo svoje vizitke na hrbtni strani prevedene v italijanski jezik. Pomembno je, da so vse pridobljene izobrazbe in nazivi, ter polni naslovi razvidni na obeh straneh vizitke. Italijanski poslovneži želijo vedeti, da imajo opravka s pomembno osebnostjo. Veliko italijanskih poslovnežev ima veliko manj informacij navedenih na svojih poslovnih vizitkah, kakor jih pričakujejo od svojih tujih kolegov.

*Poslovno sporazumevanje.* Za vsak sestanek je priporočljivo, da naredimo pisni dogovor v naprej. Na severu se začneta sestanek ob dogovorjeni uri, medtem, ko se na jugu nad vsaj dvajset minutno zamudo ne bo nihče razburjal. Sestanek se ponavadi začne z izmenjavo komplimentov, nujnih za vzpostavitev osebnega kontakta. Neformalni klepet pred začetkom sestanka je daljši kot drugje. Italijani radi poslujejo z ljudmi, ki jih poznajo, zato namenijo sorazmerno veliko časa za spoznavanje svojega poslovnega partnerja. V Italiji se kot poslovni jezik uporablja angleščina. Na severu Italije je poslovanje veliko bolj učinkovito, saj na jugu prevladuje tradicija bolj sproščene in predvsem počasnega poslovanja. Italijani so po naravi odprti, zgovorni, inteligentni, družinski, religiozni in iskreno zainteresirani za osebo, s katero stopajo v stik. Primerne teme za pogovor so predvsem razpravljanja o italijanski arhitekturi, umetnosti in filmih, športu, italijanski hrani in vinu, operi in sodobnih dogodkih. Teme katerih se je najbolje izogniti se nanašajo predvsem na religijo, politiko, davke, mafijo, drugo svetovno vojno, kritiziranje italijanske kulture (čeprav nas italijanski poslovni partner napeljuje na to), vprašanja o privatnih družinskih zadevah.

*Poslovna obleka.* Italijani imajo poseben občutek za eleganten izgled, kar velja tako za moške kot za ženske. Italijani so običajno zelo modno ozaveščeni in se tudi tako moški kot ženske oblačijo zelo v stilu. Kakovostna oblačila imajo prioriteto. Naša oblačila bodo izražala naš socialni standard in uspešnost. Moški naj nosijo drage in prefinjene kravate in dobro krojene temne obleke. Moški pogosto nosijo manšetne gumbe, igle za kravate in stilsko oblikovane ure. Izbirajmo obleke le iz kvalitetnega blaga kot so lahke tkanine iz volne in svile. Za ženske je priporočljivo, da se oblečejo preprosto in elegantno. Najprimernejše so temne barve, svetlejše so namenjene raznim dodatkom. Italijanke ponavadi uporabljajo veliko več ličila in nakita kakor Američanke. V Italiji je posebej v poletnih mesecih moderno, če ženske ne nosijo nogavic.

*Poslovni obed.* V Italiji so poslovne večerje pri poslovanju običajne. Na poslovno večerjo je ponavadi povabljen ožji krog pomembnejših poslovnežev. Z odklonitvijo povabila bomo poslovnega partnerja užalili. Italijani verjamejo v mešanje poslovnosti z užitki. Skoraj vedno bodo povabili poslovne partnerje v njihove restavracije ali v njihove domove. Kadar smo povabljeni k Italijanem na dom, nesimo gostitelju rože, vino ali bonboniero.

*Poslovna darila.* Darila ne damo preden ga mi ne prejmemo. Darila so namenjena predvsem za družabne namene, še posebej izražajo zahvalo za povabilo na večerjo na domu poslovnega partnerja. Prinašanje ali pošiljanje daril poslovnemu partnerju na dom je

bolj značilno za severno kakor južno Italijo. Darila se ponavadi odpirajo takrat ko so dana in sprejeta. Primerna darila so alkoholne pijače in izdelki domače obrti značilni za naše dežele. Če ste povabljeni na dom prinesite v darilni papir zavito čokolado ali rože. Nikdar ne prinašajte parnega števila rož. Ne prinašajte krizantem, te so namenjene le žalnim slovesnostim. Vrtnice so izključno rezervirane za romantične priložnosti. Darila katerim se je potrebno izogibati so predvsem izdelki, ki imajo na sebi logotip podjetja, broške in robčke (to je predvsem povezano s pogrebi). Daril ne zavijajmo v črn ali zlat papir, ker sta to barvi žalovanja. Prav tako ne zavijajmo daril v vijolično barvo, ker je ta barva simbol nesreče. Neprimerno je darovanje nožev ali drugih ostrih predmetov, ki bi lahko dobili interpretacijo, da želimo prekiniti prijateljske ali poslovne vezi.

### 3.2.4 Velika Britanija<sup>9</sup>

*Predstavitve in seznanitev.* Vedno se predstavi osebi na višjem položaju oseba iz nižjega položaja. Navada je da naslavljamo ljudi po njihovih pridobljenih nazivih in priimkih.

*Rokovanje.* Britanec se vedno rokuje v uvodu, kar potem ni potrebno pri ponovnih pogajanjih. Tudi za ženske postaja navada rokovanja v poslovnem svetu. Kadar ste v dvomih, vseeno ponudite roko, saj le tako ne boste povzročili žalitve v nobenem primeru.

*Poslovna vizitka.* Prepričajte se da imate seboj zadostno zalogo poslovnih vizitk.

*Poslovno sporazumevanje.* Če je le mogoče, naj gre na poslovna pogajanja v Veliko Britanijo starejši predstavnik podjetja. Starejši ljudje si v angleški poslovni kulturi lažje pridobijo avtoriteto in spoštovanje. Britanci stremijo k pravični neformalnosti glede poslovnega delovanja, čeprav se oblačijo zelo konzervativno in dogovori morajo biti ustvarjeni v naprej. Sestanki se lahko odvijajo v pisarnah ali ob kosilu. V času sestanka se razvije sproščen pogovor. Naj to ne velja za vsebino poslovnega pogovora. Ko poslušamo z Britanci, je potrebno biti pri razlagi natančen in izrečeno podpreti v pisni obliki. Dobro je v naprej pripraviti veliko napisanega gradiva. Angleški poslovneži so na splošno zainteresirani za dolgotrajna poslovna sodelovanja kot za hitre enkratne posle. Dokaj malo Britancev govori kakšen tuj jezik. Primerne teme za pogovor so angleška zgodovina, šport in druge zvrsti kulture, sodobni dogodki, živali in vreme. Priporočljivo se je izogniti tematikam, ki govorijo o politiki, o sogovornikovih osebnih podatkih in privatnih zadevah v njihovi družini.

*Poslovna obleka.* Prednost imajo bolj konzervativna oblačila. Zelo priljubljena so oblačila iz tvida, zaradi spremenljivih vremenskih razmer, ki vladajo v Veliki Britaniji. Ženske nosijo kostime, moški pa temne obleke konzervativnega videza. Prevladujejo temnejše barve in težje tkanine. Moške srajce ponavadi nimajo žepov, če jih pa imajo morajo biti prazni. Izogibajte se nošenju črtastih kravat. Ženskam se priporočajo konzervativna oblačila primerni so tako hlačni kostimi kakor kostimi s krilom.

*Poslovni obed.* Pub ali restavracija. Britanci ne govorijo o poslu po končanem delovnem času. Če nas britanski kolega povabi k sebi domov, je lepo, da mu naslednji dan pošljemo z roko napisano zahvalo. Dokaj neobičajno je da vas Britanec povabi domov na kosilo ali

---

<sup>9</sup> Povzeto po Executive planet (2003).

večerjo, in če že, prinesite rože ali čokolado za gostiteljico in ne pozabite naslednji dan poslati zahvalnega pisma

*Poslovna darila.* Poslovna darila običajno niso del angleške poslovne kulture. Vendar povabilo gostitelja in drugih ki se jim želimo zahvaliti na kosilo ali v gledališče je zaželeno. Poslovna darila se včasih izmenjujejo v času božiča. Če prejmete darilo, poskrbite zato, da boste vrnili. Uporabni pisarniški pribor, kot so kvalitetna pisala in knjige so dobra izbira. Če smo povabljeni k britanskemu poslovnežu na dom je primerno prinesiti rože, liker ali šampanjec in čokolado. Za darilo ni priporočljivo, da prinesemo vino, ker je gostitelj verjetno že izbral primerno vino za ta večer. Izogibajte se krizantemam, belim lilijam in rdečim vrtnicam. Rože naj bodo v neparnem številu in jih obvezno odvijte preden jih izročite gostiteljici.

### 3.2.5 Francija<sup>10</sup>

*Predstavitev in seznanitev.* Kadar Francozi poslujejo z ljudmi, ki jih ne poznajo dobro, jih naslavljajo z »Monsieur« ali »Madame«. Pri naslavljanju vedno uporabljajmo priimke. Imena lahko uporabljamo, če nam tako predlagajo.

*Rokovanje.* Rokovanje v Franciji se izvede s hitrim stresom in rahlim stiskom roke. Francozi se veliko rokujejo. Vedno se rukujte, tako ob prihodu kot odhodu iz sestanka. Izogibajmo se entuziastičnemu stresanju roke. Ponujeno roko stresemo samo enkrat, največ dvakrat. Francozinje vedno prve ponudijo svojo roko. Francozi so v poslovnem svetu nekoliko bolj tradicionalni in ceremonialni kot ostali Evropejci.

*Poslovna vizitka.* Večina francoskih poslovnežev govori angleško, zato ni potrebno imeti poslovnih vizitk prevedenih v francoski jezik. Če jih vseeno prevedemo v francoščino, morajo izkazovati v francoskem jeziku našo pozicijo in stopnjo izobrazbe. Izogibajte se vizitkam, ki so potiskane na obeh straneh.

*Poslovno sporazumevanje.* Vedno se vnaprej dogovorimo, ali bo sestanek potekal v angleškem ali francoskem jeziku. Znanje francoščine je vsekakor zaželeno. Če se odločite uporabiti francoščino v poslovanju je za to potrebno zelo dobro znanje. Poslovni razgovori, ki so naj vnaprej dogovorjeni so uradni in se lahko dokaj dolgo zavlečejo, ker Francozi radi govorijo o stvareh zelo natančno. Od vas se pričakuje, da boste točni, vendar francoski poslovneži lahko tudi zamudijo. Ne pričakujte opravičila. Nikdar ne vstopajte v prostor nenajavljeni. Stik z očmi je pri pogovoru s Francozi zelo intenziven. Veliko Francozov gre na poletni dopust med julijem in septembrom, zato to ni dober čas za načrtovanje kakšnih velikih in pomembnih poslovnih dogodkov in pogajanj. Priporočljive teme za pogovor so razglabljanja o hrani in francoski kuhinji, umetnost, glasba in filozofija, šport, sodobni dogodki, zgodovina. Vedno moramo vedeti o čem govorimo in biti o tisti stvari dobro poučeni. Izogibajmo se temam o politični pripadnosti. Paziti moramo, da v prisotnosti francoskega poslovnega partnerja ne tleskamo s prsti, saj je to za njih zelo vulgarno početje.

---

<sup>10</sup> Povzeto po Morrison (2004).

*Poslovna obleka.* Vedno formalna klasična. Poslovne ženske vedno nosijo kostim. Poslovna obleka je konzervativna, vedenje je vedno visoko protokolarno, poslovna hierarhija je stroga in vedno spoštovana. So daleč naokrog najbolj zavedni glede zunanje urejenosti med Evropejci. Oboji tako poslovne ženske kot moški so vedno zelo dobro oblečeni. Za razliko od ZDA si moški v Franciji v pisarni ne snemajo kravata in suknjičev. Nošenje modre srajce lahko na poslovnih pogajanjih daje neželen vtis. V Franciji nosijo modre srajce vojaki. Nosite le konzervativna oblačila visoke kakovosti. Moški naj nosijo temne obleke. Ženske se naj oblačijo preprosto in elegantno. Velik poudarek je na urejenosti in okusnosti oblačil.

*Poslovni obed.* Večerja je v francoskem poslovnem svetu resna zadeva. Vsekakor se bodo naši poslovni partnerji potrudili, da bomo doživeli prijeten obed, seveda z vrsto vin k posameznim jedem. Pred obedom nikakor ne pijte močnih alkoholnih pijač. Francozi verjamejo, da to omrtviči čutila za okus in tako ne pride njihova izvrstno pripravljena hrana do izraza. Za konec nam bodo verjetno ponudili tudi vrsto francoskih sirov. Pokazati moramo navdušenje nad pripravljeno hrano in vinom. Velika čast je, če nas poslovni partner povabi na dom. Med kosilom Francozi uživajo v prijaznem pogovoru, vendar ne o osebnih zadevah in denarju. Vljudno je, da dan pred obiskom njegovi soprogi pošljemo rože, naslednji dan pa še zahvalno pismo, napisano z roko. Na obisk ne prinašajte steklenice vina. Kadar izbirate restavracijo bodi previdni in seveda ne bo odveč pazljivost pri izbiri vina. Zelo je neobičajno za poslovne zabave, da bi vas Francozi povabili na svoj dom, vendar če se to zgodi je primerno da prinesete kakšno majhno darilo za gostiteljico, kot na primer čokolado ali rože in naslednji dan pošljete zahvalno pismo za gostoljubje.

*Poslovna darila.* Zavedati se moramo da razdajanje toplote in radodarnosti med poslovnimi zadevami niso običajne v francoski poslovni kulturi. Dajanje daril je sprejemljivo, vendar se to opravi bolj diskretno. Darila so pričakovana predvsem kot zahvala za večerjo ali kaj podobnega. Pogosto so zelo cenjene skrbno izbrane knjige in glasba. Zelo primerno darilo je lahko tudi knjižica o deželi iz katere prihajamo. Francoski protokol veleva, da ne smemo dati poslovne vizitke skupaj s darilom. Če ste povabljeni k francoskemu poslovnemu partnerju domov, prinesite v dar rože, kakovostne čokolade ali liker. Darilo predajte takoj na začetku. Če podarjamo rože, nikoli ne podarimo krizantem, ki so namenjene za pogrebe, vrtnice so namenjene za zaljubljene. Darila v roza barvi se pogosto interpretirajo kot znak slabe volje. Število podarjenih rož naj bo neparno. Prinašanje vina ni zaželeno, razen posebno francosko desertno vino ali visoko kvaliteten liker.

### 3.2.6 Španija<sup>11</sup>

*Predstavitve in seznanitev.* Pomembno je da naslavljamo posameznike po vseh naslovih, ki sledijo njihovim priimkom. Slovijo po osebnem ponosu in časti.

*Rokovanje.* Španci se rokujejo na začetku in tudi koncu poslovnega pogovora oziroma pogajanj. Velikokrat pa rokuvanje spremlja tudi objem. Vendar vedno bolj se uveljavlja, da se objemajo le še tisti poslovni partnerji, ki se med seboj že dobro poznajo.

---

<sup>11</sup> Povzeto po Executive planet (2003).

*Poslovna vizitka.* Zelo zaželene so poslovne vizitke, ki so na eni strani napisane v angleškem, na drugi strani pa v španskem jeziku. Vedno izročite poslovno vizitko tako, da bo napis v španskem jeziku na zgornji strani. Torej viden prejemniku vizitke.

*Poslovno sporazumevanje.* Prvih trideset minut na začetku sestanka, bo namenjenih uglajenemu neformalnemu klepetu, katerega namen je predvsem sproščanje poslovnega partnerja v pripravi na resni poslovni pogovor. Gre za mediteranski način vodenja poslovnega pogovora, kar pomeni, da lahko vedno pride do prekinitve in motenja. Španci so lahko tudi zelo neposredni, kar je za mediteranske narode nenavadno. V takem primeru na izziv odgovorimo diplomatsko in se pri tem izogibamo kakršnikoli, še najmanjši možnosti užaliti španski ponos. Eden temeljnih kamnov pri graditvi in razvoju uspešnih poslovnih stikov v Španiji, je s potencialnim poslovnim partnerjem vzpostavljen stik na prijateljski ravni. Le-ta se prične s predstavitvijo s strani tretje osebe in se gradi v vrsti dolgih poslovnih srečanj, kosil in večerij, izmenjav mnenj in predlogov, zaokroži pa se z verbalnim dogovorom o obojestranskem zaupanju. V zadnji fazi se napiše in podpiše tudi sporazum o poslovnem sodelovanju. V tem procesu ne gre ničesar prehitevati. Španci tako v poslovnem kot v družabnem življenju združujejo formalnost s toplino in diplomatsko spoštljivostjo. Primerne teme za pogovor so razprave o naši domači deželi, potovanjih, športu. Primerno se je izogibati temam, ki zajemajo vojno, religijo. Med pogovorom nikar ne izpostavljammo svojih dosedanjih poslovnih uspehov. V tej kulturi je kvaliteta našega karakterja merilo za spoštovanje, ki ga bodo imeli španski poslovneži do nas.

*Poslovna obleka.* Poslovni moški se oblačijo v temnejše obleke, za poslovne ženske pa velja, da so zelo elegantne. Primerna so kvalitetna, konzervativna oblačila mirnih barv. Za moške je značilno, da imajo oblečene temne obleke in kravate, zaželeno s poškrbljenimi belimi srajcami. Zgornji del obleke se naj ne bi slekel, razen če vas španski poslovni partner ne reče tako. Najboljša izbira obleke za poslovne ženske je kostim in sicer s krilom. Hlačni kostim v Španiji ni najbolj priljubljen. Oblačila morajo biti narejena seveda iz visoko kakovostnih materialov.

*Poslovni obed.* Uspešno zaključen posel se konča s poslovnim obedom. Kosilo se lahko začne ob 13.30 uri in traja do 15.00 ure. Večerja se bo začela za nas precej pozno, včasih tudi ob 22.00 ali 23.00 uri. Vabilo na dom je redko. Kadar smo povabljeni na kosilo k španskemu poslovnežu na dom, je primerno da prinesemo čokolado, konfete ali rože. Neprimerno je podarjati nekaj ekstravagantnega, ker se lahko vaša radodarnost razume kot podkupovanje. Če smo se odločili, da bomo prinesli rože se vsekakor izogibajmo dalijam in krizantemam, ki spominjajo na žalovanje. Nikdar ne podarjajmo v šopku trinajst rož, ker to prinaša v španski kulturi nesrečo.

*Poslovna darila.* V Španiji je navada, da se darila izročajo le ob koncu uspešnih pogajanj. Če prejmete darilo, je zaželeno da ga odprete takoj pred osebo, ki vam je to darilo podarila. Darila, ki jih podarjamo naj bodo visoko kakovostna in lepo zavita. Darilo ima lahko logotip če je visoko kakovostno pisalo ali lepo oblikovani pripomočki za pisalno mizo. Primerna darila so izdelki domače obrti, ilustrirane knjige o deželi od kot prihajamo, zgoščenke katerih vsebina je povezana z našo deželo.

### 3.2.7 Rusija<sup>12</sup>

*Predstavitve in seznanitev.* Za naslavljanje se uporabljajo priimki. Ne smemo naslavljaliti vsakega kot »tovariš«.

*Rokovanje.* Navada je rokovanje ob začetku in koncu sestanka oziroma poslovnega razgovora. Rusi se med seboj v znak pozdrava navidezno poljubijo na lica, vendar v poslovnem svetu in še posebej s tujimi poslovnimi partnerji raje uporabljajo rokovanje.

*Poslovna vizitka.* Poslovna vizitka se izmenja pred začetkom pogajanj.

*Poslovno sporazumevanje.* Ustvarjanje poslovnih dogovorov v Rusiji lahko vključuje kompleksne procedure, zato je priporočljivo da dobro planiramo v naprej. Rusi pridejo na pogajanja zelo dobro pripravljene, zato je priporočljivo pripeljati na pogajanja več ljudi, ki so specializirani za svoje področje. Pomemben dejavnik pri poslovnih razgovorih in pogajanjih je neka stalnost in sicer v tem smislu, da v kolikor je na pogajanjih prisotnih več oseb iz našega podjetja mora imeti eden status voditelja skozi celotna pogajanja. Za Rusje je značilen počasnejši tempo odvijanja dogodkov, še posebej pri pogajanjih. Rusi se držijo rekla: »Če potuješ en dan, si vzemi kruha za en teden.« Pri poslovanju z Rusi moramo imeti zelo veliko potrpljenja in bo vse v najlepšem redu. Pridobitev primerne vizuma, potrjevanje prevoznih dogovorov in ustvarjanje kontaktov lahko vzame veliko časa, še posebej če imate opravka z državnimi službami. Spontane spremembe plana so skoraj nemogoče, od vas se pričakuje da ostanete v svojih okvirih. Rusi se marsikomu zdijo zelo togi. Kretnje in mimika obraza so ponavadi zmanjšani na minimum. Ruski poslovneži imajo ponavadi prazen in dokaj nezanimiv izraz na obrazu. Nasmehi so redki, razen med ljudmi, ki so si zelo blizu.

*Poslovna obleka.* Poslovna obleka je konzervativna.

*Poslovni obed.* Rusi so ponavadi radodarni gostitelji, kar se tiče hrane in pijače. Večerje so ponavadi dolge in obilne. Pogoste zdravice so namenjene dobremu poslovnemu sodelovanju in medsebojnemu prijateljstvu.

*Poslovna darila.* Poslovna darila pri Rusih ne naletijo na pretiran odziv. Poslovna darila nimajo vplivnosti na način in izid poslovnih pogajanj. So le način s katerim izkažemo spoštovanje do poslovnega partnerja.

### 3.2.8 Skandinavske države<sup>13</sup>

*Predstavitve in seznanitev.* Pri predstavitvi najprej navedemo priimek in nato ime. Vedno uporabljajmo uradne nazive, katerim dodamo priimek (npr. profesor Olsen).

*Rokovanje.* Rokovanje je standardno pozdravljanje. Pričakujmo čvrst stisk roke ob prihodu in ob odhodu, tako ob rokovanju z moškimi kot z ženskami.

<sup>12</sup> Povzeto po Harris, Moran (2000, 377-380).

<sup>13</sup> Povzeto po Možina in drugi (1998, 496-500).

*Poslovna vizitka.* Posloven vizitke se izmenjajo ob začetku poslovnega pogovora. Ob izmenjavi je priporočljivo pogledati skandinavskemu poslovnemu partnerju v oči. To bo v njem vzbudilo občutek, da smo vredni zaupanja.

*Poslovno sporazumevanje.* Za sestanek se je potrebno vedno dogovoriti vsaj dva tedna vnaprej, točnost je nujna. Skandinavci bodo tako načeli pogovor o poslu, predvsem pa lahko pričakujemo, da bodo odlično pripravljene. Ko se pogovarjamo, je prav da gledamo sogovornika naravnost v oči. Začuden bo, če ga bomo vprašali kaj takega, kar ne sodi v poslovne informacije. S Švedom je težko vzpostaviti pogovor. Svoje mnenje drži zase, zdi se odmaknjen, odtujen, zaprt vase, kot da analizira sebe v položaju, v katerem se je znašel. Kadar pa spregovori, je obziren, pojasnjuje svoje motive, zakaj je spregovoril. Šved ne prevzema pobude v pogovoru. Tiho se strinja in tudi ne pokaže, da se strinja. V poslovnih stikih Šved ne pozna uvoda. Uvodne besede, ogrevanje so Švedu bodisi neznan ali pa z njimi ne želi izgubljati časa. Strogo loči zasebnost od poslovnosti, ne navezuje takojšnjega prijateljstva, tudi zaradi poslovne koristi ne. Strašno ga moti naša nepripravljenost, naše obljubljanje, naš »jutri«, »bomo videli«, »vse je mogoče«. Tega on ne pozna in ne želi slišati od nikogar. Strog in hladen je v ocenjevanju, korekten in neposreden v besedah, predlogih, sklepih. Njihova neposredna in odkrita kritičnost je nam tuja in pogosto za nas nesprejemljiva. Brez ovinkov nam bo, sicer z izbranimi besedami, povedal vse o naši zmoti, o nekorektnih postopkih. Poslovno vedenje do poslovnih partnerjev se v Skandinaviji giblje med formalnim in sproščenim odnosom. Skandinavci so pošteni, zanesljivi, razumevajoči, nezaupljivi, pikolovsko natančni in pazljivi pri reagiranju in odločanju. Tako bo na primer na sestanku tišina Fincev, Špance zagotovo zmedla. Pri Švedu ni izrazite mimike na obrazu, ni pretirane gestikulacije, pri njem ni nepotrebnih in nepričakovanih kretenj. Pri srečanjih Švedu poudarjajo »eye contact«, usmerjenost glave in telesa k sogovorniku. Nima rad praznih poklonov, nepotrebnih dotikov rok, trepljanja, premikanja in odmikanja, približevanja in oddaljevanja telesa. Če pogledamo Skandinavce posamezno velja, da bodo Danci in Švedu bolj formalni od Fincev in Norvežanov. V prvih stikih ne dovoli, da bi mu prišli preblizu. Korekten je od prvega trenutka predstavljanja, izmenjave vizitk, uglašen pri rokovanju ob prvih informacijah. Na prostoru, ki smo mu ga namenili ob mizi na sestanku ali stoje ob srečanjih, bo vztrajal, kar se da dolgo.

*Poslovna obleka.* Danci se oblačijo visoko formalno, poslovni moški pogosto nosijo tridelne obleke z dvorednim zapenjanjem. Švedu, še bolj pa Norvežani in Finci, so bolj sproščeni.

*Poslovni obed.* Ponavadi se uspešno zaključen posel konča s poslovnim kosilom. V Skandinavskih državah je rokovanje edini dovoljeni telesni stik med poslovnima partnerjema. Pri poslovni večerji bomo sicer deležni pijače; nikoli preveč, nikakor pa toliko kot pri nas. Primerilo se nam bo, da bo naš gostitelj naročil steklenico vina, pripadal pa nam bo morda samo en kozarec za ves večer. Nikakor pa ne smemo pozabiti, da je pri Švedih nazdravljanje pravi obred. Ko gostitelj nazdravi, se dvignejo kozarci (do tretjega gumba od vrha navzdol na suknjiču uniforme, ki je zapeta na vratu), pogleda se naravnost v oči gostitelju, nato vsem drugim (po vrsti), pogled se zadrži nekaj sekund – nato naredimo kratek požirek, kozarec še zadržimo v roki, v isti višini tretjega gumba, pogledamo zopet v oči naravnost v oči in šele potem odložimo kozarec na mizo. Uradno nas bo povabil na večerjo, zatem morda še v opero ali na koncert, vse bo zelo v rokavicah. Največkrat je z njim tudi njegova žena, nevsiljiv okras, ki je dokaz stabilnosti zakona, družjenja in razumevanja. Ob večerji v lepi (po naši pomembnosti seveda) izbrani

restavraciji, nam bo Šved svetoval izbiro jedi in pijače, odločal pa ne bo. Priporočal nam bo mednarodne jedi, predvsem francosko kuhinjo, katero zelo cenijo. Švedske specialitete se ne jedo pogosto, le v večjih družbah, ob družinskih praznikih so narodne jedi obvezni znak tradicije. Nikar ne posiljujmo Šveda s hrano, on odloča sam zase. Ponosen je na svojo disciplino, samokontrola je njegova velika prednost. V poslovnem svetu skoraj ne boste srečali kadilca. Kajenja ni v letalih, avtobusih, na sestankih,... V službenem času alkohol sploh ne obstaja. Od ponedeljka do petka švedski poslovnež ne pije.

*Poslovna darila.* Primerna poslovna darila so izdelki domače obrti značilni za državo iz katere prihajamo.

### 3.2.9 Primerjava Slovenije z evropskimi državami

Glede na to, da v tem razdelku primerjamo Slovenijo z evropskimi državami, in da imajo te države med seboj zelo podobne kulture, tudi v načinih poslovanja ne bo toliko bistvenih razlik.

#### a) Bistvene razlike med Nemčijo in Slovenijo.

Kakšnih posebnih razlik med Nemci in Slovenci ni. Razlika, ki jo lahko opazimo je v tem, da nemški poslovni partnerji niso dojemljivi za kakšne kratke šale niti med poslovnim kosilom. Nemci so še veliko bolj zaprti kot mi (Explore 2000).

#### b) Bistvene razlike med Italijo in Slovenijo.

Italijani imajo navado, da dolgoletne poslovne partnerje ob pozdravu tudi objamejo. Takšnih tesnih telesnih stikov pri nas ne najdemo oziroma so bolj izjeme kakor pravilo. Italijani velikokrat vdirajo v naš intimni pas, to pomeni, da so navajeni veliko bližje stati sogovorniku kakor mi. Za poslovna pogajanja z Italijani so značilni daljši neformalni pogovori pred sestankom, pri nas ti pogovori obstajajo vendar so kratki. Včasih jih pa sploh ni. Za razliko od Slovencev, Italijani radi vabijo svoje poslovne partnerje na domove in jih pogostijo s kosilom ali večerjo (Executive planet 2003).

#### c) Bistvene razlike med Veliko Britanijo in Slovenijo.

Britanci imajo podoben način poslovanja, kot Slovenci. Dobro je, da izpostavimo to, da ko gremo na pogajanja k britanskemu poslovnemu partnerju je priporočljivo nesti zraven kar se da veliko pripravljenega materiala (Executive planet 2003).

#### d) Bistvene razlike med Francijo in Slovenijo.

Bistvenih razlik med francoskim in slovenskim načinom poslovanja praktično ni. Imamo dokaj podobne kulture in poslovne navade.

#### e) Bistvene razlike med Španijo in Slovenijo.

Špancem je bistvenega pomena pri njihovem poslovnem partnerju karakter šele nato njegove sposobnosti. Slovenci dajemo prednost sposobnostim. Za razliko od Slovencev je tudi za Špance značilen obvezen neformalni pogovor pred začetkom pogajanj in velikokrat

tudi pogoste prekinitve in motnje pogajanj. Španci so za razliko od Slovencev zelo neposredni, povedo kar mislijo, pa čeprav s tem lahko nasprotno stran užalijo. Slovenci smo veliko bolj indirektni in včasih skoraj malo preveč zadržani (Executive planet 2003).

f) Bistvene razlike med Rusijo in Slovenijo.

Značilnost Rusov je, da prihajajo na pogajanja zelo dobro pripravljene, tudi na tehničnem področju. Slovenci smo včasih pri tem nekoliko malomarni in se na žalost ne zavedamo posledic če pridemo na pogajanja tako rekoč nepripravljene. Rusi ne poznajo gestike in mimike obraza. Nemogoče je iz njihovih obrazov razbrati razpoloženje. Slovenci smo glede tega vseeno bolj odprti od Rusov, vendar veliko bolj zaprti od na primer Švedov. Pri poslovnem obedu bodisi, da je to kosilo ali večerja, Rusi dajejo velik poudarek na hrani in pijači. S tem mislimo na količini hrane in pijače. Med obedom so obvezna večkratna nazdravljanja. Slovenci ne dajemo tako velikega poudarka hrani, ampak prestižu. Za našo kulturo tudi niso značilna večkratna nazdravljanja (Harris, Moran 2000, 377-380).

g) Bistvene med Skandinavskimi državami in Slovenijo.

Bistvena razlika med pripadniki skandinavskih držav in Slovenci je, da pri srečanjih Švedi poudarjajo kontakt z očmi, usmerjenost glave in telesa k sobesedniku. Slovincem ne samo Švedi, temveč tudi mnogi drugi zamerijo, ker ne znamo ali pa ne maramo vzpostaviti stika z očmi. Če ga pa že vzpostavimo, potem prehitro umaknemo pogled ali celo obrnemo glavo, po čemer ljudje lahko sklepajo, da nimamo dovolj samozaupanja ali pa celo, da smo neiskreni, negotovi ali da nekaj prekrivamo (Možina in drugi 1998, 496-500).

### 3.3 Azijske države<sup>14</sup>

#### 3.3.1 Kitajska

*Predstavitev in seznanitev.* Po Kitajski tradiciji Kitajci navedejo najprej priimek. Na območjih Kitajske, kjer vlada »pinyin« sistem, je ime napisano z eno besedo, na primer: »Zhou Enlai«. Vljudna oblika naslavljanja priimkov za moške je »Xiansheng« (gospod); za ženske »Furen« (gospa) ali »Xiaojie« (gospodična). Navadno Kitajci drug drugega naslavlja z izrazom »tongzhi«, kar pomeni tovariš-ica. Kitajci se pogosto naslavlja po njihovih vladnih in profesionalnih naslovih. Predstavitev pri Kitajcih je zelo formalna. Med predstavljanjem se Kitajci ne smehljajo, ker naj ne bi izražali tako nazorno svojih čustev. Če smo predstavljeni skupini Kitajcev, imajo le ti navado da tudi pozdravijo z aplavzom, takrat zaploskajmo nazaj.

*Rokovanje.* Rokujemo se pred začetkom sestanka. Kitajci imajo navado, da se namesto rokovanja priklonijo, vendar tudi rokovanje v zadnjem času postaja popularno. Kitajski priklon se razlikuje od japonskega priklona. Kitajci se priklonijo v ramenih, Japonci pa v pasu.

*Poslovna vizitka.* Poslovne vizitke naj bodo dvojezične, na eni strani napisane v angleškem na drugi strani v kitajskem jeziku. Poslovne vizitke si izmenjamo pred sestankom.

---

<sup>14</sup> Povzeto po 2Know (1999).

*Poslovno sporazumevanje.* Za Kitajce je značilno dokaj počasen tempo poslovanja in sklepanja poslov. Kitajci bolj vrednotijo potrpežljivost, kakor točnost. Pogajalci, ki se pridejo pogajat na Kitajsko si naj rezervirajo več časa za pogajanja, kot si ga normalno z drugimi državami. Osebni kontakti so bistven del poslovnih pogajanj na Kitajskem. Biti moramo zelo previdni, kadar komentiramo njihovo državo ali pa vlado, najbolje je, da se tej tematiki spretno izognemo. S potrpljenjem in naklonjenostjo bomo na Kitajskem vsekakor veliko več dosegli, kakor z razdraženostjo in preprirom. Kitajci nimajo radi, da se jih dotikajo tujci, zato se jih ne dotikajmo, objemajmo, trepljajmo po hrbtu ali kako drugače vzpostavljajmo telesnega stika. Tleskanje s prsti je zelo nevljudno. Nikdar ne dajajmo svojih nog na mizo ali stol in nikdar ne odrivajmo predmetov z nogo. Če smo prehlajeni in si moramo obrisati nos, nikdar ne dajmo tega robčka nazaj v žep, to dejanje je za Kitajce zelo vulgarno.

*Poslovna obleka.* Za moške je primeren nekoliko športen suknjič in kravata. Hlače in srajce z odpetim zgornjim gumbom so na splošno dovoljene. V poletnih mesecih za poslovne sestanke ni nujno nositi suknjiča in kravate. Najbolje je da se zgledujemo po lokalnih navadah. Za ženske je primerna obleka ali kostim, tako s krilom ali hlačami. Ličenije naj ne bo pretirano in prav tako nakit naj bo v mejah normalnega. Ženske naj nosijo oblačila, ki jim pokrivajo ramena, roke in noge.

*Poslovni obed.* Nikakor ne smemo pozabiti da so družabne aktivnosti, še posebej banketi in izleti z ogledi raznih znamenitosti obvezna sestavina poslovnega dneva oziroma obiska. Sprejemanje njihove gostoljubnosti nam ne bo nič kaj pomagalo pri sklepanju poslov, zagotovo pa bo odklanjanje te gostoljubnosti zelo škodilo poslovnim odnosom in s tem tudi poslom. Kadar smo povabljeni h kitajskemu poslovnemu partnerju na dom vedno prinesimo darilo kot so na primer čokolade, keksi, žganje.

*Poslovna darila.* Obdarovanje je bilo v zgodovini protizakonito, vendar je sedaj na splošno sprejeto. Pripravljeni bodimo, da si izmenjamo darila na prvem sestanku. V primeru, da ne damo darila kitajskemu poslovnemu partnerju, lahko to v določeni meri vpliva na slab začetek pogajanj. Izogibajmo se dragim darilom. Le kadar so vsi posli zaključeni je primerno, da si izmenjamo nekoliko vrednejša darila. Skupno darilo našega podjetja predajmo gostujočemu podjetju. To darilo dajmo voditelju skupine s katero se bomo pogajali. Vedno dajmo darilo vsakemu članu kitajske delegacije, ki ga spoznamo, v takšnem vrstnem redu kot so vam bili predstavljeni. Darila so lahko dana posamično ali pa v kompletih, vendar nikdar v številu štiri, ker ta številka na Kitajskem označuje smrt. Priporočljiva darila so viski, pisala, pisarniški pripomočki, knjige, znane slike, dekorativni elementi za dom. Izogibajmo se darovanju na primer kovancev tuje valute, sir ni najbolj zaželen na Kitajskem, namizno vino, ure še posebej ne starejšim osebam. Darilo naj bo zavito enostavno v zelo priljubljen rdeč papir. Izogibajmo se pisanju z rdečim pisalom na vizitke ali kakšna druga sporočila, ker imajo rdeče obarvani napisi negativno povezavo z revolucijo. Izogibajmo se beli in črni barvi, ki simbolizirata smrt. Darila podarjajmo z obema rokama. Darila se po prejemu ponavadi ne odpirajo. Vedno obdarujmo vse prisotne, če pa nimamo daril za vse je bolje, da darila nikomur ne damo. Darilo naj bo predstavljeno skupini.

### 3.3.2 Indija

*Predstavitve in seznanitev.* Nikdar ne smemo naslavljeni Indijcev po njihovih imenih ampak vedno uporabljamo vljudnostne nazive (Mr., Mrs., ali Miss) ali poklicne nazive (Doctor, Professor), katerim dodamo priimek. Le če nam ponudijo to možnost lahko pri naslavljanju uporabljamo namesto priimkov imena. Spoštljivo naslavljanje za moške in ženske je »Ji«, ki se uporablja kot pripona imenu.

*Rokovanje.* Moški se rokujejo z moškimi na začetku in koncu pogajanj. Moški se ne dotikajo žensk tudi takrat ne kadar jih želijo pozdraviti. Poslovne ženske, ki prihajajo iz vzhoda lahko ponudijo roko svojemu vzhodnemu indijskemu poslovnemu partnerju, običajno pa tega ne počnejo z drugimi osebami. Po tradiciji se poslovne ženske v Indiji rokujejo z tujimi poslovnimi partnerkami, vendar ni v običaju, da bi se rokovale tudi z tujim moškega spola poslovnim partnerjem. Vendar v zadnjem času izobražene in bolj moderne poslovne ženske ponudijo roko v pozdrav tudi moškim kolegom.

*Poslovna vizitka.* Poslovne vizitke se izmenjajo med predstavljanjem. Primerne so poslovne vizitke napisane v angleškem jeziku.

*Poslovno sporazumevanje.* Tempo življenja in poslovanja v Indiji je zelo počasen. Pričakujemo lahko zamude, kadar imamo opravka z vsemi vrstami birokracije, od pridobitve vizuma do nakupa vozovnice. Kazanje nestrpnosti je interpretirano kot napadalno in neproduktivno. Indijci radi govorijo o politiki in z veseljem v ta pogovor povabijo tudi tujce. Vendar moramo paziti, da v pogovor ne vmešavamo religije. Kadar kosimo s Hindujcem, se moramo zavedati, da je večina od njih vegetarijancev in nikdar ne naročajo govedine, ker je to za njih sveta žival. Kadar kosimo z muslimani, ne pozabimo, da ne jedo svinjine in ne pijejo alkohola. V Indiji je zelo nevljudno če mežikamo ženskam. Vse kar počnemo je priporočljivo, da delamo z desno roko, ker velja leva roka za umazano. Moški se ne smejo dotikati žensk v javnosti, ker s tem kršijo žensko privatno sfero. Podplati so zaznamovani kot nekaj nečistega. Če se po pomoti nekoga dotaknemo s podplati je primerno, da se opravičimo.

*Poslovna obleka.* Poslovneži na višjih položajih nosijo dokaj konzervativna oblačila, to so obleke in kravate. V zelo vročem vremenu je dovoljeno sleči suknjič. Moški se oblačijo raje bolj neformalno, ponavadi brez suknjiča. Vendar le te nadomestijo drage srajce in kravate, ki postajajo vedno bolj popularen statusni simbol med poslovneži. Poslovne ženske nosijo konzervativne kostime in obleke. Kadar obiskujemo mošeje in templje, se moramo obleči konzervativno in obvezno sezuti čevlje preden vstopimo v te objekte.

*Poslovna darila.* Darila se ne pričakujejo že ob prvem srečanju poslovnih partnerjev. Darila je primerno dati, takrat ko se naši poslovni odnosi že nekoliko razvijajo. Primerna darila so kvalitetna pisala, kravate, kalkulatorji, pisarniški pribor. Darila, ki izvirajo iz ZDA so še posebej cenjena. Nikdar ne podarjamo alkoholnih pijač, še posebej ne takrat če vemo, da je naš poslovni partner musliman. Velika in draga darila lahko prejemniku darila vzbudijo občutek nelagodja in ga spravijo v zadrego. Darila je najbolje, da zavijemo v rumen, rdeče ali zeleno obarvan papir. Nikakor jih ne zavijamo v belo ali črno barvo papirja, ker te barve po indijski tradiciji prinašajo nesrečo. Darila se izročajo z obema rokama. Darilo se ponavadi ne odpira v prisotnosti tistega, ki nam je darilo podaril.

### 3.3.3 Japonska

*Predstavitve in seznanitev.* Odrasle vljudno naslavljamo, tako da dodamo predpono »san« k njihovim priimkom. Kadar gre za predstavljanje Japonca drugi osebi naj tisti, ki predstavlja navede ime, naziv, podjetje in razmerje do osebe h kateri je predstavljena. Pri Japoncih vedno navajajmo le priimke, ki jim dodamo pripono »san«, na primer Hayashi-san. Nikdar ne naslavljamo oseb po njihovih imenih, razen če nas posebej za to prosijo. Vedeti moramo, da mlajši Japonci in predvsem tisti, ki so se izobraževali v Združenih državah Amerike lahko zahtevajo, da jih naslavljamo po njihovih imenih in pogosto brez pripone »san«.

*Rokovanje.* Rokovanje je primerno na začetku poslovnih pogajanj. Način japonskega rokovanja je nekoliko mehkejši z nekaj ali nič očesnega kontakta. Nekateri Japonci se priklonijo in rokujejo. Zavedati se moramo, da je priklanjanje med dvema Japoncema dokaj zapletena ceremonija. Tujci se naj le na rahlo pripognejo, da izkažejo spoštovanje in naj se nikdar ne pripogibajo v šali.

*Poslovna vizitka.* Poslovne vizitke naj bodo na eni strani v angleškem na drugi pa v japonskem jeziku. Prve predstavitve so običajno izvedene z izmenjavo poslovnih vizitk. Japonci včasih izmenjajo poslovne vizitke še preden se rokujejo oziroma poklonijo. Nikdar ne ostanite brez poslovnih vizitk, vedno jih imejte zraven primerno količino. Prepričajte se, da vaša poslovna vizitka razločno navaja vaš položaj, saj le to določa, kdo bo vaš pogajalski partner. Izmenjava poslovnih vizitk je formalnost in mora biti izvedena s spoštovanjem. Vedno dajajte in sprejemajte vizitke z obema rokama. Vizitke se običajno izmenjajo z rahlim poklonom. Svojo vizitko predajte tako, da je stran v japonskem jeziku obrnjena navzgor in lahko prejemnik razbere vaše ime. Ko prejmete poslovno vizitko od japonskega poslovneža bodite pazljivi. Ne shranite je takoj v svoj žep, ker je to očiten znak nespoštovanja in prav tako ne pišite na vizitko, vsaj ne v pogajalčevi prisotnosti.

*Poslovno sporazumevanje.* Z razliko od nekaj izjem Japonci ne pričakujejo od tujcev, da bodo poznali njihove navade in običaje. Vsekakor je priporočljivo pred odhodom na Japonsko poznati nekaj osnovnih pravil obnašanja v tej državi. Japonci cenijo napovedovanja. Izogibajmo se nejasnim dogovorom in improviziranju, ter slabo premišljenim dejanjem in odločitvam. Večino odločitev na Japonskem sprejemajo odbori oziroma komiteji, in ne posamezniki, zato se prepričajmo, da je vsak član tega odbora udeležen v poslovanju in posvetovanju. Izogibajmo se obiskovanju Japonske v času Novega Leta, ker je to za Japonce najpomembnejši čas družinskega dopusta.

*Poslovna obleka.* Za moška poslovna oblačila so najprimernejše obleke temnejše barve z barvno usklajenimi kravatami. Za ženske so najprimernejše konzervativno oblikovane obleke ali kostimi. Neprimerno je nošenje nakita, ki binglja, kratkih oblek ali močne naličenosti.

*Poslovna darila.* Pogosto dajanje daril na Japonskem je nuja. Najbolj primerna darila so zelo kvalitetna tuja in Japonska hrana, še posebej visoko kakovosten škotski viski. Darilo, ki nam je izročeno prijazno sprejmemo, vendar ga odpremo pozneje na samem. Na Japonskem so zelo visoko cenjeni osebni kontakti, lojalnost strank in dobaviteljev. Večina poslovnih odnosov je povezanih in ohranjanje vztrajno po delu veliko ur na sestankih in sejah v barih, klubih in restavracijah. Japonski izvršitelj ima v ta namen običajno na

razpolago dokaj visok budžet. Kadar smo po povabljeni ven, imejmo na zalogi kakšno pesem, petje je obvezen del zabave in odklonite le tega bi pokazalo našo slabo poštenje. Potek predaje poslovnih daril ima večji pomen, kakor vrednost darila samega. Bodimo pripravljeni na izmenjavo poslovnih daril z našimi poslovnimi partnerji prvič, ko se srečamo. Neobdarovanje ima lahko za posledico slab začetek poslovnega sodelovanja.

### 3.3.4 Primerjava Slovenije z azijskimi državami

#### a) Bistvene razlike med Kitajsko in Slovenijo.

Razlike se opazijo že pri predstavljanju. Kitajec se nikdar ob predstavljanju ne bo vljudnostno smehljaj, kakor lahko opazimo pri slovenskih poslovnežih. Kitajci so veliko bolj formalni in ne v poslovnem svetu ne kažejo svojih čustev. Namesto rokovanja Kitajci uporabljajo priklon, vendar se tudi v zadnjem času poslužujejo rokovanja. Za Kitajce kakor za večino Azijcev je značilen počasen tempo poslovanja. Na to se je treba pripraviti in biti potrpežljiv. V našem kulturnem okolju smo navajeni na veliko hitrejši tempo odvijanja poslov. Če želimo pripeljati pogajanja do ugodnega zaključka je najbolje, da se prilagodimo razmeram in skušamo delovati čim bolj potrpežljivo. Bistven del pogajanj pri Kitajcih je osebni kontakt. Kitajski poslovneži želijo zelo dobro spoznati osebo s katero poslujejo oziroma bodo v prihodnosti poslovali.

#### b) Bistvene razlike med Indijo in Slovenijo.

Razlika, ki jo najprej opazimo se nanaša na rokovanje. Za Indijo je značilno, da se ženske ne rokujejo z moškimi. V Sloveniji se rokujejo med seboj tako ženske kot moški. Tempo pogajanj je v Indiji počasnejši kakor pri nas. Na to moramo biti pripravljeni in si tudi časovno ustrezno planirati. Čeprav smo tudi v Sloveniji navajeni na nekoliko večji intimni pas, imajo v Indiji še veliko bolj negativno stališče, do dotikanja drugih oseb, predvsem po glavi. Moški se praviloma ne bi smeli dotikati žensk v javnosti. Previdni moramo biti, da ne nosimo usnjenih oblačil, saj lahko to vzpodbudi velik odpor pri Indijskih poslovnih partnerjih. To je povezano z nekaterimi Indijskimi religijami. Pri nas je dokaj pogosto poslovno darilo steklenica vrhunskega vina. V nekaterih predelih Indije je to skrajno neprimerno darilo, zaradi verskih razlogov. Nekatere religije prepovedujejo uživanje alkohola.

#### c) Bistvene razlike med Japonsko in Slovenijo.

Tipičen japonski pozdrav se razlikuje od rokovanja, ki smo ga navajeni v Sloveniji. Vendar se tudi na Japonskem uveljavlja rokovanje brez priklona. Bistvena razlika je tudi v tem, da na Japonskem sprejemajo odločitve komiteji in ne posamezniki, ki bi bili za to pooblaščen. Poslovna darila imajo pri Japoncih za razliko od Slovencev zelo velik vpliv na uspešnost negovanja poslovnih vezi. Za Japonce je tudi značilno, da ponavadi na raznih zabavah prirejajo karaoke. V naši kulturi ni te navade, pri nas raje povabimo poslovnega partnerja na poslovno kosilo ali večerjo. Japonci so na splošno veliko bolj nagnjeni k osebnemu kontaktu. Posebej moramo biti na Japonskem pozorni, kadar smo povabljeni k poslovnemu partnerju na dom. Posebnost je v tem, da si moramo obvezno sezuti čevlje preden vstopimo v tipične japonske hiše ali restavracije. Hišni copati bodo ponavadi priskrbljeni, drugače ostanimo v nogavicah. Nikdar ne hodimo s hišnimi copati ali

nogavicami v toaletne prostore. Posebni copati namenjeni toaletnim prostorom bodo pred vrati le teh prostorov. In prav tako ne uporabljajmo copatov namenjenih toaletnim prostorom v drugih prostorih. Nikdar ne puščajmo ostankov mila v kadi ali umivalniku in vedno splahnimo z vodo.

### 3.4 Ameriške države

#### 3.4.1 Združene države Amerike<sup>15</sup>

*Predstavitvev in seznanitev.* Severni Američani so nekoliko manj uradni kakor Britanci. Uporaba imena je bolj razširjena kakor priimka. Večina poslovnih žensk ceni enakopraven odnos. Že v prvih minutah poznanstva nam bodo predlagali, da jih kličemo po imenu, brez raznih naslovov, tudi akademskih. To je treba razumeti in sprejeti kot znamenje ponujenega prijateljstva in prisrčnosti. Ob strogo protokolarnih uradnih priložnosti pa je upoštevanje vseh zahtevanih in predvidenih pravil protokola čutiti na vsakem koraku.

*Rokovanje.* V navadi je da se rokujejo pred in po sestanku.

*Poslovna vizitka.* Poslovne vizitke si izmenjamo ob začetku pogajanj. Njihova poslovna vizitka je dokaj neformalna.

*Poslovno sporazumevanje.* Na splošno so Američani prijazni in odprti. V vodenju poslov so sproščeni in se redko trdno oklepajo strogega in eksplicitnega načina obnašanja in obredov. Američani spadajo v nizko kontekstne kulture<sup>16</sup>. Glavno sporočilo je v izrečenih besedah in ni podkrepljeno z neverbalno komunikacijo, s kretnjami, očesnim kontaktom in tišino. Pri pogajanjih Američani na splošno zaupajo informacijam, ki so izrečene. Kadar imajo predhodne negativne izkušnje z nasprotno stranko, torej s stranko, ki ni vredna zaupanja, bodo prav tako na svoji strani zadrževali resnico. Američani so spontani, radovedni, toda nevsiljivi, govorijo, sprašujejo, so živahni, ves čas v gibanju. Nikakor ne prenesejo molka, ali ga nimajo radi, ali ga ne razumejo, ali pa ga razumejo narobe. Če je le nekaj trenutkov v družbi vse tiho se počutijo neprijetno. Če mi molčimo nas bodo vprašali, kaj je narobe, ali se ne počutimo dobro. Na vse načine se bodo trudili, 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 celo neprijetna. Ne bodo nam zamerili, če jim bomo odgovorili, da pač nimamo navade ali da ne želimo govoriti o tem – smo pač drugače navajeni ali vzgojeni. Sicer pa njihova vprašanja zadevajo vsa mogoča področja, saj nas tako želijo čimprej spoznati.

*Poslovna obleka.* Za ZDA<sup>17</sup> je značilno, da zaposleni v javnih sektorjih, pisarniški delavci in ljudje na podobnih položajih ob petkih lahko hodijo v službo oblečeni v neformalna oblačila.

<sup>15</sup> Povzeto po Harris, Moran (2000, 249-251).

<sup>16</sup> Nizko kontekstna kultura je tista, pri kateri so pri sporazumevanju bistvene izrečene ali zapisane besede. Ta kultura ne daje povdarka neverbalni komunikaciji.

<sup>17</sup> ZDA – Združene države Amerike

*Poslovni obed.* Poslovna kosila so običajna, poslovni zajtrki v zadnjem času naraščajo, vendar večeri običajno se razumejo za neprimerne za razpravljanje o poslih. Severni Američani rade volje povabijo poslovne partnerje na družabne večere in priložnostne zabave na njihovem domu.

*Poslovna darila.* Majhno darilo kot so rože, čokolada ali majhni spominek iz obiskovalčeve države so zelo dobrodošli. Skoraj je običajno povabiti gosta na potovanje ob vikendih. V ZDA splošno gledano obdarovanje poslovnega partnerja za poslovne namene nima velike vloge pri poslovanju. Poslovna darila nimajo velike vrednosti v očeh Ameriškega kolega.

### 3.4.2 Brazilija<sup>18</sup>

*Predstavitve in seznanitev.* Na sestankih je obvezno pozdravljanje, pozdravimo in počakamo na odgovor. Naslovi »Senor« ali »Senora« so primerni, in na začetnih pogovorih se običajno uporabljajo priimki.

*Rokovanje.* Pozdravljanje je lahko zelo strastno, s podaljšanim rokovanjem navadno pri prvem srečanju, ki se lahko razvije v objem, ko je vzpostavljeno prijateljstvo. Ženske pogosto druga drugo izmenično poljubijo na lica: dvakrat če so poročene in trikrat če so samske. Tretji poljub pomeni »želim ti srečo pri iskanju partnerja«.

*Poslovna vizitka.* Poslovne vizitke se izmenjajo ob začetku poslovnega pogovora.

*Poslovno sporazumevanje.* V Braziliji je uradni jezik portugalsčina. Brazilci se nimajo za Špance in nam zamerijo če z njimi govorimo v španščini. Izobraženi Brazilci pogosto tudi govorijo špansko, vendar je olikano da povprašamo po uporabi španščine raje kakor, da bi prišlo do zapletov. Pomanjkanje točnosti je dejstvo življenja v Braziliji. Navaditi se je potrebno na čakanje brazilskih poslovnih partnerjev. Za sestanke se je primerno dogovoriti najmanj dva tedna vnaprej. Poslovnik se pri njih ponavadi začne 8.30 uri in traja do 17.30 ure. Vendar ključne osebe v poslovanju ponavadi prihajajo na delo pozneje in tudi pozneje odhajajo domov. Brazilci imajo pri pogovoru zelo majhno medsebojno razdaljo. Nikar se ne umikajte. Znak s prsti, ki označuje besedico »OK« v Združenih državah Amerike, je popolnoma nesprejemljiv v Braziliji. Ta znak v Braziliji pomeni vulgarnost in nesramnost. Običaji so pomembni, celo na nek način ceremoniali v Južni Ameriki. Ženske si naj zapomnijo da vera v enakopravnost spolov uživa v teh deželah manjšo veljavo kakor v Severni Ameriki ali Evropi.

*Poslovna obleka.* Barve Brazilske zastave so v zeleni in rumeni barvi, zato se izogibajte oblačil v tej kombinaciji. Konzervativni videz za ženske je v poslovnem svetu zelo pomemben. Le mladi ljudje nosijo jeans. Poslovna obleka je formalna, to zajema obleko in kravato za moške. Južno Američani dajo velik poudarek na njihova oblačila in imajo enaka pričakovanja do drugih.

*Poslovni obed.* Ne pričakujemo pogovora o poslih med kosilom. Počakajmo, da postrežejo kavo in takrat se lahko začnemo pogovarjat o poslih. Če smo povabljeni na zabavo, bo to verjetno v kakšnem privatnem klubu kakor pa pri njih doma. Pridimo najmanj petnajst

---

<sup>18</sup> Povzeto po Getcustoms (2003).

minut pozneje. Večerje v Braziliji so od 19.00 do 22.00 ure. Zabave z večerjo se pogosto lahko zavlečejo tudi do druge ure zjutraj. Zavračanje hrane ali pijače lahko povzročijo užaljene, razen če smo bolni ali trpimo za kakšno alergijo.

*Poslovna darila.* Izogibajmo se vsemu kar je v črni ali škrlatni barvi, saj sta to barvi obžalovanja. Izogibajmo se darilom kot so razni noži, ki simbolizirajo razrezovanje odnosa, ali robčkov, ki pomenijo žalost in žalovanje. Primerna darila, katera lahko nesemo v privatne domove so rože za gostiteljico in čokolada za gostitelja.

### 3.4.3 Primerjava Slovenije z ameriškimi državami

a) Bistvene razlike med ZDA in Slovenijo.

Najbolj opazna razlika med ameriškimi in slovenskimi poslovnimi je v sproščenosti in odprtosti. Američani so veliko bolj sproščeni, takoj pripravljene za pogovor o (za nas Slovence) intimnih zadevah. Američani nikakor niso sramežljivi. Mnenja Američanov o poslovanju Evropejcev, Britancev in Azijcev so dokaj negativna. Po njihovem mnenju se nihče ne zna dovolj kvalitetno pogajati, zato se nekako počutijo mogočne v tem poslu. Američani so zelo zaverovani vase in zelo rivalski. Povsod želijo biti prvi in prevladovati. Te značilnosti so nekako pravo nasprotje slovenske mentalitete. Pri poslovnih oblačilih so tudi dokaj neformalni, čeprav moramo poudariti, da se ljudje na visokih in odgovornejših položajih poslužujejo konvencionalnih oblačil (Harris, Moran 2000, 249-251).

b) Bistvene razlike med Brazilijo in Slovenijo.

Za poslovneže, ki prihajajo iz Brazilije je značilen počasen tempo pogajanj in obvezna zamujanja. V Sloveniji smo veliko bolj odvisni od časa in praviloma se držimo dogovorjenih terminov in rokov. Zamujanje na sestanke za razliko od brazilskih kolegov ni vsakdanje in zahteva primerno opravičilo. Pri poslovanju z Brazilci je potrebno biti pozoren na razne kretnje rok. Ne smemo uporabljati pri nas dokaj priljubljenega znaka »OK«, ker za Brazilce to pomeni vulgarno obnašanje. Brazilci so rojeni za zamujanje. Tudi kadar smo povabljeni k poslovnemu partnerju domov na kosilo je zaželeno, da zamudimo vsaj petnajst minut. Slovenski gostitelj, posebej gostiteljica te zamude ne bi bila preveč vesela, saj je ob prihodu gosta ponavadi hrana že pripravljena. Čeprav pri Slovencih ni navada, da bi poslovne partnerje vabili domov na kosilo. Raje se odločamo za priznane in kakovostne gostinske usluge (Getcustoms 2003).

## 3.5 Afriške države<sup>19</sup>

### 3.5.1 Države severne Afrike

*Predstavitev in seznanitev.* V velikih mestih so navade in obnašanja poslovnih ljudi zasnovana na evropskih tradicijah. Predstavitev poteka po hierarhiji in sicer najprej se predstavi osebo na višjem položaju, ponavadi je to starejša oseba, osebi na nižjem položaju. Osebo predstavimo s celim imenom.

---

<sup>19</sup> Povzeto po Sogimex (2000).

*Rokovanje.* V afriških državah je veliko držav muslimanskih in v teh državah se veliko muslimanov med seboj namesto rokovanja poljublja. Vendar je prav tako v navadi, da se muslimani z ljudmi, ki niso te vere rokujejo.

*Poslovna vizitka.* Poslovna vizitka se izmenja na začetku pogajanj.

*Poslovno sporazumevanje.* Postopek pogajanj oziroma pogovora naj ne bi bil preveč formalen, ampak je priporočljivo vnaprej potrditi pisne dogovore. Poslovneži iz tega območja si vzamejo čas za pogajanja. Ni zaželeno da jih preganjamo ampak raje bodimo potrpežljivi in to našo gesto bo naš afriški poslovni partner tudi spoštoval. Nima rad izročitve sporazumov v pisni obliki in raje ima celo manj klavzul v pogodbah kot je to predvideno oziroma določeno s pravnimi pravili. Ne zakriva svojih čustev; uporablja vzklike, kretnje, izkazuje gorečnost, komplimente in kritike. Najbolje je, da ga sprejmemo takšnega kot je in s tem tudi njegovo živahnost. Rad razvija osebne kontakte, še posebej z ljudmi, ki so odločilni pri sprejemanju odločitev. Zelo bo prijetno presenečen če bomo v pogovoru na njegove besede »Salaam Aleykom« (naj bo mir z vami), odgovorili »Wa Wleykom el Salaam« (naj bo mir prav tako z vami) in na »Ishallah« (božja volja), odgovorili »Ishallah«. Veliko sprašuje, da lahko sogovornika ovrednoti in na svoja vprašanja pričakuje podrobne odgovore. Vendar njegovi odgovori na naša vprašanja bodo veliko krajši oz. zelo jedrnat. Pri pogovoru z afriškim pogajalcem bodimo diskretni in ga ne sprašujemo neposrednih vprašanj s katerimi bi ga lahko užalili. Pozorni moramo biti, da odgovorimo na vsa zastavljena vprašanja z njegove strani, v nasprotnem primeru bo afriški pogajalec predvideval, da nekaj skrivamo oziroma mu ne zaupamo dovolj. Če je Musliman, bo spoštoval naše spoštovanje Islama.

*Poslovna obleka.* Za poslovne sestanke so Afričani oblečeni v lahkotna poslovna oblačila. Če je pogajalka ženska, bo najbolj primerno, da je oblečena zelo konzervativno. V arabskem svetu so ženske se začele uveljavljati v poslovnem svetu v zadnjem obdobju.

*Poslovni obed.* Afričan je zelo gostoljuben in bo z veseljem kosil skupaj z nami. Afriški muslimani zelo radi vabijo svoje poslovne partnerje na dom, kjer z veseljem pogostijo s kosilom. Ob prihodu gosta ponavadi najprej ponudijo oreščke, kar je znak gostoljubja. Hrana je sveta, zato nikdar ne smemo jesti hrane z levo roko. Kadar obedujemo skupaj z muslimanom moramo biti previdni, saj muslimani sledijo Koranu, ki prepoveduje alkohol, svinjino, ptičje meso in školjke. Islam tudi ne spodbuja uživanja kofeina in kajenja, čeprav ju izrecno ne prepoveduje.

*Poslovna darila.* Primerno poslovno darilo so izdelki domače obrti. Izogibajmo se darovanja kakršnih koli alkoholnih pijač.

### 3.5.2 Države južne Afrike

*Predstavitve in seznanitev.* V večjih mestih so poslovne navade povzete po evropskih tradicijah. Osebo predstavimo s celim imenom. V teh državah so pomembne družinske vezi in zato so velikega spoštovanja deležni starejši ljudje.

*Rokovanje.* Muslimanski Afričani se med seboj poljublajo, vendar se ponavadi rokujejo z nemuslimani. Pri rokovanju imajo majhno medsebojno razdaljo. Nekako želijo čutiti

bližino svojega poslovnega partnerja. Nikdar ne povečujmo te razdalje z izogibanjem, ker bodo to potezo razumeli kot odklanjanje njihovega gostoljubja in pripravljenosti za začetek dobrega poslovnega sodelovanja.

*Poslovna vizitka.* Poslovne vizitke se izmenjajo pred pogajanjem ali med uvodnim pogovorom. V teh državah nimajo tako stroge formalnosti, je vse nekoliko bolj sproščeno.

– *Poslovno sporazumevanje.* Države Južne Afrike so del kulture, kjer imajo govorna sporočila prednost pred pisnimi. Južnoafričan je zelo dober pogajalec in zanj šteje vsaka beseda. Pogajanja so družbeni proces, cilj le teh pa je spoznati drug drugega. Pogajalec s tega območja želi vedeti kdo s kom posluje in oblikovati trajno poslovno sodelovanje. Kadar se drug drugega spoznata je z njim veliko lažje poslovati in se pogajati. Afriški poslovnež išče dolgoročno in stabilno partnerstvo, ne le komercialno kratkoročni dogovor. Daje veliko pozornosti glede socialnega rangiranja sogovornika. Pripraviti se moramo na počasnost in neskončnost sestankov, zato si pri planiranju moramo vzeti zadosti časa. Pozorni moramo biti kaj nam naš poslovni partner govori, da ne izgubimo rdeče niti njegovega govora in moramo uporabljati primerno vedenje. Ne mara, da ga prekinjajo, kadar govori, rad je v središču pozornosti ter da ga vsi z velikim zanimanjem poslušajo. Rad preide iz poslovnih navez na bolj osebna prijateljstva. Zelo je občutljiv, kar se tiče družinskih zadev. Njegova družina je povsod, pogosto se razširi na celotno vas, katera je nekakšna vez med vsemi vaščani. Obožuje otroke in spoštuje starejše in tradicijo. Pametno je spoštovati člane njegove družine, tudi širše. Poslovni odnos sprejema najprej kot medčloveški odnos in šele nato kot poslovno transakcijo, materializem mu ni tako pomemben. Vzame se veliko časa, da preanalizira situacijo. Išče fizični kontakt, zato nikar ne stopajte nazaj kadar se vam približuje. Ne mara prerekanja in konfliktov, zato se izognite takšnim situacijam. Zelo je ponosen na svojo deželo. Zna zelo dobro poslušati in ceni pogovor. Ni vedno organiziran. Med pogovorom deluje zelo sproščeno in vljudno.

*Poslovna obleka.* Glede poslovnih oblačil ni tako stroge usmeritve, kot v evropskih, ameriških ali azijskih državah. Za poslovna srečanja nosijo poslovneži tako lokalna oblačila, kakor tudi zahodna.

*Poslovni obed.* Prav tako kot severni Afričani so tudi južni Afričani zelo gostoljubni. Poslovne partnerje radi povabijo v svoje domove. Kot smo že navedli pri severnih Afričanih je potrebno tudi tukaj paziti, če poslujemo z muslimanom. Paziti moramo predvsem kakšno hrano in pijačo si naročimo. Obvezno se moramo odpovedati svinjini.

*Poslovna darila.* Primerno poslovno darilo so izdelki domače obrti značilni za državo iz katere prihajamo. Izogibajmo se podarjanju alkoholnih pijač, čeprav so vrhunske kvalitete.

### 3.5.3 Primerjava Slovenije z afriškimi državami

Poslovanje v afriških državah je veliko bolj neformalno kakor v Sloveniji. Afričani delujejo veliko bolj sproščeno, kar se pozna že po načinu oblačenja. Nekateri predvsem iz južnega dela Afrike uporabljajo za poslovna pogajanja tudi lokalna oblačila. Afričani delujejo veliko bolj sproščeno. Pri njih je na prvem mestu medčloveški odnos šele nato poslovni odnos. Razlika je tudi v tem, da Afričani zelo radi povabijo svoje poslovne

partnerje na svoje domove in jih pogostijo. Pri nas je navada, da poslovne partnerje povabimo na kosilo v kakšne kvalitetne restavracije. Afričani so veliko bolj odprti kot Slovenci, veliko prej so pripravljeni navezati bolj osebne stike kakor mi. Pri Afričanih je čutiti veliko večjo povezanost. Afričani imajo radi dolga pogajanja in določene stvari velikokrat premislijo preden se odločijo. To ima seveda za posledico v neskončnost trajajoča pogajanja ali sestanke. Slovenci smo popolno nasprotje temu, saj nekako na sestankih povemo bistvo in na pogajanja pridemo pripravljeni za razliko od Afričanov. Radi so v neposredni bližini sogovornika, kar je lahko včasih zelo moteče za osebo, ki prihaja iz kulture, kjer so ljudje navajeni na večjo razdaljo med sogovorniki. Želja po večji razdalji med sogovorniki velja tudi za Slovence.

#### 4 SKLEP

Poslovni protokol niso pravila lepega obnašanja. Poslovni protokol so določila o oblikah komuniciranja, ki veljajo v poslovnem okolju. Sodobna poslovna menjava poteka v skladu z obstoječo poslovno prakso in pravili, ki so sestavni del mednarodnega poslovnega protokola. Globalne spremembe, ki smo jih priča v zadnjih desetih letih so neposredno narekovale usklajevanje načina poslovanja in enotne komunikacijske poslovne standarde v Evropi in izven evropskih meja. V poslovnem svetu uspešnih je zelo malo ali nič prepuščeno naključju.

Poslovni protokol sestavljajo obvezujoča pravila v mednarodnem poslovanju podjetij in ustanov. Zelo pomembno je poznavanje kulture in poslovnih navad, ki bistveno vplivajo na uspešno poslovanje. Vendar zgodbo o uspehu zaokrožimo, ko dodamo še pravila obnašanja, ki bodo temeljila na spoštovanju drugih osebnosti. Le tako bomo oblikovali iskrene in trdne poslovne vezi, ki bodo povečevale našo učinkovitost in postali bomo uspešni, zadovoljni poslovni ljudje.

V zadnjem času se pojavlja trend po iskanju znanja iz poslovnega protokola. Veliko poslovnežev in drugih vplivnih ljudi namreč se do sedaj ni zavedalo, da ima poznavanje poslovnega protokola tako velik vpliv na izide pogajanj. Če želimo uspešno poslovati z ljudmi iz tujih okolij in drugačnih kultur moramo vsekakor poznati njihovo kulturo in navade, saj se jim le tako lahko najboljše približamo. Takoj vemo, kako lahko pridobimo njihovo zaupanje in napravimo dober vtis.

Sestavine poslovnega protokola so med drugim poslovna obleka, obed, darila, načini predstavljanja in seznanjanja ter kar bi še posebej izpostavila komunikacija. Komunikacija se deli na verbalno in neverbalno. Pomemben del pri komunikaciji ima neverbalna komunikacija, kar se včasih ne zavedamo in nevede oddajamo signale in znake, ki nam ne pomagajo pri pogajanjih ampak jih otežujejo. Zato je treba biti zelo previden pri nekaterih kulturah kako bomo držali noge, roke, način sedenja in druge kretnje. Za Japonce je zelo žaljivo, če sedimo tako, da kažemo podplate. Nikdar ne smemo prejemati in dajati poslovnih vizitk z levo roko, ker ta roka pomeni v njihovi kulturi kot umazana in s tem poslovnega partnerja že na začetku užalimo, kar nikakor ni dober uvod v pogajanja iz katerih bi seveda radi odšli z najboljšim izidom.

Nepogrešljiv del uspešnega poslovnega nastopanja je naš osebni videz. Moda in oblačenje sta neverbalni obliki sporazumevanja. Z oblačili in dodatki oblikujemo svoj stil, s tem izražamo svojo lastno osebnost.

Poslovna darila so le eden od elementov dobro zgrajenega poslovnega odnosa. S primerno izbranim darilom se vedno predstavimo kot poslovni partnerji in kot osebnosti ter si tudi na ta način utrjujemo poti k uspešnemu poslovnemu sodelovanju. Ko darila ljudje sprejemajo reagirajo različno, morda reakcija ni v zvezi z darilom, ki smo ga skrbno izbrali, morda je vzrok prepoved sprejemanja daril, morda je darilo preveč dragoceno, meji celo na podkupovanje, in smo tako obdarovanca postavili v neprijeten položaj. Pri obdarovanju je v ospredju želja, da izkažemo pozornost, naklonjenost, poglobimo poslovni odnos, zato darilo prinaša poslanstvo in ne vrednost.

V poslovnem svetu smo vedno in povsod opazovani, tudi ko se tega ne zavedamo. Vsak naš izraz, kretnja in drža nekaj sporočajo. S temeljito pripravo na neverbalno komunikacijo si vedno olajšamo verbalni del poslovnega stika. Pozornost je treba osredotočiti tudi na gibe, ki jih označujemo kot govorico telesa: spredaj prekrižane roke sporočajo nestrinjanje ali obrambo, kar ni nujno tudi res, oseba namreč lahko tako položi roke samo zato, ker enostavno ne ve kam z rokami; praskanje po obrazu ali glavi pomeni negotovost, lahko pa gre samo za trenutno srbenje.

Kakorkoli že se bomo odločili in karkoli bomo ukrenili – vselej in vsakokrat bomo drugim dali možnost, da nas na osnovi našega obnašanja in dejanj ocenjujejo in si ustvarjajo mnenja. Odločiti, da se ne bomo obnašali, se pač ne moremo. Čim več pozitivne energije bomo vložili v odnose in komunikacijo, tem manj ovir si bomo postavljali na pot osebnega in poslovnega uspeha.

Poznavanje osnov poslovnega protokola je v današnjem času že nujno potrebno. Slovensko gospodarstvo se iz dneva v dan vedno bolj odpira in naša podjetja v vse večji meri sodelujejo s tujimi poslovnimi partnerji. Sodelovanje z drugimi je praktično edina možnost za preživetje, predvsem za manjša podjetja. Če želimo uspešno sodelovati s tujimi poslovnimi partnerji pa je v prvi vrsti najprej potrebno te partnerje spoznat. Najlažji način kako jih spoznamo je, da spoznamo njihovo kulturo in navade. V zelo veliko pomoč nam bodo znanja iz mednarodnega poslovnega protokola. Ni vseeno ali poslujemo z Francozom, Američanom ali Japoncem. Za vsako okolje veljajo različna pravila in navade, katere je za uspešno izvedeni posel v prvi vrsti potrebno poznati in se jim prilagoditi.

Vodenje poslovnih stikov in učinkovita organizacija poslovnih srečanj so izjemno pomembne naloge. Poznavanje pravil poslovnega protokola vodi k načrtnemu izgrajevanju poslovnega ugleda ter doseganju optimalne poslovne uspešnosti.

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

V zadnjem času se tudi na slovenskem trgu znanja pojavlja vse več ponudnikov, ki ponujajo razna izobraževanja in seminarje na temo poslovnega protokola. Iz tega lahko sklepamo, da tudi povpraševanje po tovrstnem znanju narašča. Večja podjetja, ki so odvisna predvsem od tujih trgov in od poslovanja s tujimi poslovnimi partnerji se vsekakor zavedajo pomena poznavanja mednarodnega poslovnega protokola. Problem je pri manjših podjetjih, ki se šele komaj privajajo na poslovanje na mednarodni ravni. Z vstopom v Evropsko unijo bodo tudi manjša podjetja primorana (v kolikor že niso), izobraziti svoje zaposlene glede poslovnega protokola.

Slovenski rek pravi: »Učimo se na napakah«. V poslovnem svetu in tudi na drugih področjih je najbolje, da se učimo na tujih napakah in ne na svojih, ker so le te lahko zelo boleče. Popolnoma nepotrebno je, da ne opravimo posla z želenimi izidi, samo na račun nepoznavanja poslovnega protokola in navad našega tujega poslovnega partnerja. Vsak mednarodni pogajalec oziroma poslovnež bi moral pred odhodom na pogajanja s tujimi poslovnimi partnerji proučiti poslovne navade in običaje države kamor je namenjen.

Menim, da bi bilo za podjetja, ki pretežno poslujejo na mednarodnem področju primerno imeti zbrane osnovne podatke o državah s katerimi poslujejo. Torej izpisane bistvene

značilnosti poslovnega protokola in načinov poslovanja v teh državah. Tako bi lahko poslovneži imeli vedno pri roki podatke kateri bi jim zelo prav prišli pri poslovanju predvsem s poslovnimi partnerji, ki prihajajo iz drugih kulturnih področij, ki se v veliki meri razlikujejo od naših načinov poslovanja. S tem mislim predvsem azijske države.

Ljudje, ki so seznanjeni z osnovami poslovnega protokola lahko na pogajanjih iztržijo veliko več kakor nekdo, ki ne ve na kakšen način lahko tujemu poslovnemu partnerju ugotovi in mu pokaže naklonjenost. Veliko slovenskih politikov ne pozna osnov poslovnega protokola. Med te spadajo tudi nekateri, ki delujejo na mednarodni ravni in predstavljajo državo Slovenijo. V času pripravljanja diplomske naloge sem opazovala predvsem ljudi na raznih javnih nastopih, intervjujih in drugih srečanjih ter ugotovila, da še veliko znanih in vplivnih ljudi tako s področja gospodarstva in politike nima osnovnega znanja iz poslovnega protokola oziroma tega znanja ne uporablja. Najtežje je spreminjati navade ljudi.

## POVZETEK

Pri raznih poslovnih situacijah so bistvenega pomena ustrezna olika in primerno vedenje. Vljudnost, obzirnost in socialen odnos vedno bolj postajajo ključni dejavniki dobrih navad. Vsakdo, ki prekine svojega poslovnega partnerja med govorom, pride na poslovni sestanek neprimerno oblečen, ima slabe oziroma nima primernih navad za mizo, ali nepravilno naslavlja svoje kolege si gradi nepotrebne ovire med njim samim in uspehom. Pravilen odnos z kolegi, pravilen način izražanja v pisni korespondenci in preko elektronske pošte, olikano vedenje za mizo; to je nekaj pomembnih stvari, ki nam pomagajo se izogniti neprijetnim situacijam. S tem znanjem lahko brez večjih težav opravimo z nepredvidenimi situacijami.

Severni Američani se veliko bolj posvečajo na pogajanjih predmetu pogajanj, kakor da bi razvijali medsebojne vezi. Medtem ko na Japonskem in Kitajski se veliko bolj posvečajo ustvarjanju dobrih medsebojnih vezi med poslovnimi partnerji.

V poslovnem svetu se vedno predstavi najprej oseba nižjega položaja osebi, ki ima višji položaj. Ženske in moški se obravnavajo enakopravno. V poslovnem svetu ni striktno določeno, kdo prvi ponudi roko, vendar se nekako ve, da tisti ki prvi ponudi roko ima celotno situacijo pod nadzorom.

Pri komuniciranju moramo biti prepričljivi, postavljati moramo vprašanja, znati prisluhniti in na postavljena vprašanja tudi odgovoriti. Veliko ljudi se ob nastanku tišine med pogovorom rahlo smehlja. To je zelo neprimerna navada. Kadar govorimo je pomembno, da tudi obvladujemo svoje telo. Bistveno je, da naše telo ne daje drugih znakov oziroma ne govori drugače kakor naše besede. Edino dovoljeno dotikanje razširjeno v poslovnem svetu je rokovanje.

Velik poudarek pri komuniciranju ima tudi naše obnašanje. Torej kako se vedemo in kakšne signale dajemo kadar govorimo. Včasih se tega sploh ne zavedamo, kar pa za uspešno komuniciranje ni ugodno. Govorica telesa namreč včasih veliko bolj nazorno kaže kakšno stališče imamo do določenega problema oziroma kako se počutimo. Z razumevanjem poslovnega bontona in obvladovanjem komunikacije tako verbalne kakor neverbalne lahko z veliko manj napora pridemo do uspešnega poslovnega nastopa in posledično do željenega izida pri pogajanjih.

Vsaka kultura je drugačna in ima svoje posebnosti. Čeprav so si nekatere kulture dokaj podobne, se še vedno najdejo razlike, ki so bistvene za določeno področje. Čeprav so včasih skoraj nevidne. Nikakor ne moremo pričakovati, da bomo lahko uspešno poslovali v mednarodnem okolju, na način kakor poslujemo doma.

Ključne besede: poslovni protokol, poslovni bonton, seznanitev in predstavitev, rokovanje, poslovna vizitka, poslovno komuniciranje, poslovna obleka, poslovni obed, poslovna darila, poslovanje v Evropi, poslovanje v Ameriki, poslovanje v Afriki, poslovanje v Aziji.

## ABSTRACT

In business situations correct manners and appropriate behavior are essential. Politeness, consideration and social charisma are increasingly becoming the keys to good manners. Anyone who interrupts his business partner while he is talking, comes to a business function inappropriately dressed, has bad table manners or incorrectly addresses his colleagues is just building unnecessary barriers between himself and success. Correct conduct with colleagues, the correct tone to use in letters and e-mails, table manners; these are few important things that will help you to avoid uncomfortable situations and to tactfully deal with unpredictable situations.

North Americans, by contrast, are much more inclined to deal with the substance of a problem rather than spending time on developing a relationship. Similarly, issues of protocol are very important in Japan and China.

In the business arena, the person of lesser importance, regardless of gender, is introduced to the person of greater importance, regardless of gender. Men and women must be treated equally in the workplace. In the business arena, it doesn't matter who extends the hand first, but the one who does takes control of the situation.

Be convincing, be eloquent in our speech and be a good communicator. Asking questions and listening to the person answering them is an important part of communication. Many people laugh to fill silent moments, rather than merely pausing. This is a distracting and unprofessional habit. Your hands should be used to enhance what you are saying rather than to detract from what is being said. Hands above-board (visible) project more positive image than hands in pockets. The only legitimate form of touch in business is the handshake.

There is a major psychological power in our behavioral choice. Because we transmit and receive on both a subliminal and on a conscious level, our body language and our behavior play a critical role in determining how others respond to us. Actions speak louder than words, and we can create specific responses with specific choices. By understanding business etiquette and utilizing this mode of communication, we can use it to great advantage in our business strategies.

Every culture is different. Even when certain cultural traits are similar, the overall combination of behaviors and beliefs is unique to each culture. You can't expect to be successful in the international arena by winging it or behaving the same way you do on your home turf.

Key words: business protocol, business manners, hand shakes, business communication, business dress, business lunch, business gift, doing business in Europe, doing business in America, doing business in Africa, doing business in Asia.

## LITERATURA

- 1) Bercko, Zvezdana. 2004. Biti ženska v poslovnem svetu. *7D* 53(6), 6-8.
- 2) Bogataj, Janez. 1994. *Kultura poslovnih, promocijskih in protokolarnih daril*. Ljubljana: Ethno.
- 3) Ferjan Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- 4) Ferk, Lidija in Muster Darinka. 2003. Kombinacija poslovnega in sodobnega je prava pot. *Večer*(65), 33.
- 5) Harris, Philip R. in Moran Robert T. 2000. *Managing cultural differences*. Huston, Texas: Gulf Publishing Company (peta izdaja).
- 6) Incze, Georg. 1999. *100 vprašanj in odgovorov o dobrem obnašanju*. Radovljica: Skriptorij KA.
- 7) Košnik, Bojana. 2000. Poslovno obdarovanje. *Podjetnik* 9(9), 80-83.
- 8) Kovačev, Asja Nina. 1997. *Govorica barv*. Ljubljana: Prešernova družba.
- 9) McCormack, Mark H. 1991. *Česar vas na hardvarski poslovni šoli ne naučijo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 10) Mihaljčič Zlatko. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- 11) Morrison, Terri. 2004. How to do business [online]. Dostopno na: [http://www.getcustoms.com/articles/oag\\_6.html](http://www.getcustoms.com/articles/oag_6.html) [03.02.2004].
- 12) Možina, Stane, Tavčar Mitja in Kneževič Ana Nuša. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- 13) Mužič, Artur. 2002. Poslovni protokol ukrojite po svoje. *Manager* 15(5), 70-71.
- 14) Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja: poslovni bonton*. Lesce: Oziris.
- 15) Osredečki, Eduard in Osredečki Amalija. 1995. *Popolna poslovna tajnica – priručnik za poslovne tajnice in pisarniško poslovanje*. Lesce: Oziris.
- 16) Pease Allan. 1996. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 17) Petrovčič, Vida. 2001. Poslovna darila – kaj, kdaj in kako. *Podjetnik* 10(10), 90-92.
- 18) Popovič, Marija in Zajc Mimi. 2002. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.

- 19) Sabath, Ann Marie. 1999. Business Etiquette [online]. Dostopno na: <http://www.career.ucsb.edu/students/careermanual/interviewskills/busetiquette.html> [12.11.2003].
- 20) Schmitz, Hans. 1993. *Pravilno telefoniranje*. Maribor: Doba.
- 21) Schneider, Wilfried. 1995. *Gospodarsko poslovanje 1*. Ljubljana: Mohorjeva založba.
- 22) Trojnar, Franjo. 1999. *Vizija uspeha*. Maribor: Trojnar Consulting.
- 23) Young, Lailan. 1996. *Govorica obraza*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

**VIRI**

- 1) Etiquette International. 2003. Manners mom never taught you. ETIQUETTE. [online]. [2003]. Dostopno na: [\[http://www.etiquetteinternational.com/Articles/MannersMomNeverTaughtYou.aspx\]](http://www.etiquetteinternational.com/Articles/MannersMomNeverTaughtYou.aspx). [10.08.2003].
- 2) Executive planet. 2003. Cultural differences. NEGOTIATING ACROSS CULTURES. [online]. [2003]. Dostopno na: [\[http://www.executiveplanet.com\]](http://www.executiveplanet.com). [12.10.2003].
- 3) Explore. 2000. International business protocol. PROTOCOL. [online]. [Avgust, 2000]. Dostopno na: [\[http://www.explore.sk/Protocol/Protocol.html#Africa\]](http://www.explore.sk/Protocol/Protocol.html#Africa). [10.09.2003].
- 4) Europrotocol. 2003. Zapiski iz seminarja o poslovnem protokolu.
- 5) Getcustoms. 2003. Kiss, bow or shake hands. GETTING THROUGH CUSTOMS. [online]. [2003]. Dostopno na: [\[http://www.getcustoms.com/\]](http://www.getcustoms.com/). [12.06.2003].
- 6) Sogimex. 2000. Business Protocol: How to do Business between Canada and Africa. BUSINESS PROTOCOL [online]. [November, 2000]. Dostopno na : [\[http://www.sogimex.com/Html\\_sogimex/ProduitsServices/proto\\_affaire-eng.html\]](http://www.sogimex.com/Html_sogimex/ProduitsServices/proto_affaire-eng.html). [23.10.2003].
- 7) Unc. 2002. Business Protocol Essentials. BUSINESS PROTOCOL [online]. [November 12, 2002]. Dostopno na: [\[http://www.careers.unc.edu/businessprotocol.html\]](http://www.careers.unc.edu/businessprotocol.html). [10.09.2003].
- 8) 2Know. 1999. Doing business in Asia. BUSINESS IN ASIA [online]. [September 9, 1999]. Dostopno na: [\[http://www.2know.com/articles/asia.html\]](http://www.2know.com/articles/asia.html). [24.5.2003].

**SEZNAM TABEL**

	stran
TABELA 1: Pregled elementov govornice telesa in njihov pomen	17
TABELA 2: Pregled znakov, ki odražajo določeno razpoloženje sogovornika	18