



Guide on Digital transborder
Entrepreneurship strategies
in business environment



1. poglavje : Kulturne razlike v pogajanjih, podpisovanju in spoštovanju pogodb med državami Evropske unije	3
Predstavitev	3
Teoretični del - GRČIJA	6
Viri	9
Teoretični del - ROMUNIJA	10
Viri	13
Teoretični del - Poljska	14
Viri	19
Teoretični del - ŠKOTSKA	20
Viri	21
Teoretični del - SLOVENIJA.....	22
Viri	25

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



To delo je licencirano z mednarodno licenco Creative Commons Priznanje avtorstva 4.0.

1. poglavje : Kulturne razlike v pogajanjih, podpisovanju in spoštovanju pogodb med državami Evropske unije

Predstavitev

Pogajanje je vrsta komunikacije med pogodbenimi partnerji s skupaj dogovorjenim ciljem v mislih. Ključen koncept pogajanj, o čem se pogajamo in kaj se zgodi, ko se pogajamo, se med različnimi kulturami razlikujejo. V mednarodnih pogajanjih mora ena pogajalska stran razumeti kulturo druge, da se ji lahko približa v jeziku, navadah, običajih ter moralnih in religioznih zapovedih. Na primer, Američani pogajanje vidijo kot konkurenco med ponudbami in protiponudbami, medtem ko ga Japonci vidijo, kot priložnost za izmenjavo informacij (BAICU, 2014).

V Evropi sta dve vrsti kulture: monohrona in polihrona, nekateri pa kulturo v Evropi delijo na severno, srednjo in južno geografsko usmerjeno. Trend evropskih držav je usmerjen k enotnosti in raznolikosti, kar je primerno za prihodnjo evropsko družino in ga definira strpnost, razumevanje, konkurenčna zaveznitva in dogovori "win – win".

Za doseg dogovorov "win – win" so potrebni potovanja, družabno-poslovne mreže, diplomatski odnosi, spletna trgovina, tuji jeziki, lokalni običaji, navade, zgodovina, geografsko usmerjeni običaji, poslovno znanje, zakonodaja, medkulturne razlike. Posamezniki, skupine, skupnosti, organizacije in celo narodi imajo različne vrednote in prepričanja (YINGYUSHIJIE, 2019).

Štiri dimenzije kulture v mednarodnih pogajanjih

1. Razdalja moči

V Rusiji je na primer moč običajno skoncentrirana na vrhu. Vodilni delavci ali državni uradniki se lahko pogajajo o poslu, da bi se o njem ponovno pogajali organi na višji ravni, in to v drugem času.

2. Individualizem/kolektivizem

Posamezniki v družbi se lahko dojemajo kot posamezniki ali kot člani povezane skupine ali kolektiva. Ta miselni proces vpliva na to, kako so družbe organizirane in v kakšnem obsegu ter kako se sprejemajo odločitve.

3. Moškost/ženskost

Tretji dejavnik je, koliko družba sprejema tradicionalne ali stereotipne moške in ženske lastnosti. Agresivnost in tekmovalnost sta na primer tradicionalno "moški" lastnosti, medtem ko sta poudarek na odnosih in sodelovanju tradicionalno "ženski" lastnosti. Številne skandinavske države

se bolje uvrščajo glede kakovosti odnosov, medtem ko se druge kulture bolje uvrščajo glede tekmovalnosti.

4. Izogibanje negotovosti

Izogibanje negotovosti se nanaša na to, kako dobro se oseba počuti v nestrukturiranem ali negotovem okolju. Ker nekaterim kulturam nelagodje povzroča dvoumnost, bodo podjetja iskala norme in predpise, ki jim bodo pomagali pri pogajanjih. Druge kulture se manj bojijo negotovosti in so pri pogajanjih bolj udobne.

Glavni cilj poslovnih pogajalcev v nekaterih državah, na primer v Španiji, je lahko podpis pogodbe, v drugih kulturah pa si pogajalci bolj prizadevajo za vzpostavitev trdne dolgoročne povezave s sogovorniki.

Te značilnosti opisujejo kulturne vrednote v širšem smislu in z vsako od njih se ne strinjajo vsi pripadniki posamezne kulture. Vendar pa so lahko splošne opredelitve tega, kako druge kulture pristopajo k pogajanjem (Conlon, 2019).

Pomembni deli podpisa in spoštovanje sporazuma.

Organizacije lahko kdaj v prihodnosti sodelujejo s partnerji in strankami iz različnih držav, da bi razširile svojo mrežo. Pri poslovanju s strankami iz različnih držav vam lahko zavedanje kulturnih razlik pomaga pri oblikovanju dolgoročnih in delujočih sporazumov o sodelovanju. Pri pogajanjih o pogodbah lahko neupoštevanje teh drobnih kulturnih razlik privede do neželenih rezultatov.

Kdaj se bo to zgodilo? Natančneje, ob sklenitvi pogodbe je ena od strank spregledala kulturne razlike in na mizo prinesla svoje razmišljanje, kar je pozneje povzročilo neizogibne posledice. Posledično kulturne razlike pri takratnem podpisu pogodbe niso bile upoštevane, kar je povzročilo njeno neupoštevanje.

Razvrščanje kultur na podlagi določenih lastnosti in vedenja je ena od tehnik za boljše razumevanje drugih kultur in uporabe teh informacij v poslovnem svetu.

Tudi če vpletene stranke niso iz angleško govoreče države, so mednarodne pogodbe običajno napisane v angleščini. Slabost pogodb, ki jih v angleščini sestavijo osebe, ki jim angleščina ni materni jezik, je, da lahko po podpisu pogodbe pride do težav in da lahko ena ali več strank izpodbija posel, ker niso razumele, kaj podpisujejo (QUILLEN, 2017).

Da bi se izognili nesoglasjem glede pogodb, podpisanih v angleščini, se lahko stranke dogovorijo, da se odpovedo pravici do trditve, da pogodbe niso razumele in da je zato neveljavna. Druga možnost je, da se v pogodbah v dveh jezikih kot lingua franca uporablja angleščina. Vedno lahko izberete kombinacijo obeh možnosti.

Poleg tega lahko pri sodelovanju s tujim podjetjem pride do razlik v pravni in poslovni obravnavi. Zaradi različnih pristopov v različnih pravnih sistemih lahko pride do precejšnjih razlik v praksi sklepanja pogodb. Še pred začetkom pogajanj stranki zavezujejo njihovi zakoni, pa tudi zakoni držav, ki veljajo za druge stranke, in morebitni mednarodni predpisi. Nesoglasja v mednarodnih pogodbah se pojavljajo na različne načine. Ena od pogodbениh strank ali držav lahko ne upošteva pogojev pogodbe, kar povzroči spor ali kršitev, ki jo morajo stranke nemudoma obravnavati. Zato velja, da je za postopek sklepanja pogodb pomembno, da se spoštujejo kulturne razlike nasprotnih strank in določijo skupni komunikacijski kanali (npr. angleščina kot lingua franca) (UPCOUNSEL, 2020). Več informacij je na voljo na spletni strani:

<https://www.upcounsel.com/international-contracts>

1. Vrste razlik v pogajanjih.

Pri pogajanjih je treba vedno upoštevati nekaj zelo pomembnih dejavnikov, ki se nanašajo na osebo, s katero se pogovarjamo. Jezik, navade, tradicije, moralni in verski pomisleki ter spoštovanje lahko privedejo do pozitivnega ali negativnega izida predmeta pogajanj (BAICU, 2014).

2. Razsežnosti evropske kulture pri pogajanjih.

V evropski kulturi obstajajo štiri različne kulturne razsežnosti, ki vplivajo na pogajalski proces.

1. Razdalja moči - usmerjenost koncentracije moči.
2. Individualizem/kolektivizem - glede tega, kako je posamezna družba organizirana in kako se sprejemajo odločitve.
3. Moškost/ženskost - sprejemanje tradicionalnih ali stereotipnih moških in ženskih značilnosti v posamezni družbi.
4. Izogibanje negotovosti - kako udobna je posamezna družba glede dvoumnosti in negotovosti v pogajalskih postopkih (Conlon, 2019).

3. Jezikovne in kulturne razlike v postopkih sklepanja poslovnih pogodb

Jezikovne in kulturne ovire pogosto privedejo do neprijetnih situacij pri podpisovanju in spoštovanju pogodbe. Pri oblikovanju pogodbe je nujno treba prilagoditi angleški jezik, saj ta pušča malo prostora za nesporazume (QUILLEN, 2017).

Teoretični del - GRČIJA

V Grčiji, tako kot v drugih državah, kjer trg še ni v celoti moderniziran, večina podjetij meni, da je pogajalski proces "napredna oblika pogajanj", metode, ki jih uporabljajo, pa so omejene na ozke tradicionalne okvire ljudi, ki verjamejo, da so izkušeni in kompetentni pogajalci.

Vendar ne smemo spregledati dejstva, da je v Grčiji precejšnje število velikih in organiziranih podjetij z internacionaliziranimi poslovnimi dejavnostmi, ki so zaznala in se prilagodila sodobnemu razvoju in trendom, saj so poudarila in sprejela programe usposabljanja svojih vodstveni delavci na področju pogajanj.

Grški pogajalci imajo raje osebni stik s partnerjem. Med spoznavanjem si intenzivno podajajo roke, ob starejšem poznanstvu ali prijateljstvu pa je običajno, da se prijateljsko objamejo. Razdalje, ki jih ohranjajo, so odvisne od tega, kako dobro poznajo sogovornika, in sicer če gre za prvi stik, ohranjajo kratko fizično razdaljo, če pa gre za intimnost, se razdalja skrajša, ohranja pa se bolj sproščen odnos. Pričakuje se točnost, ki pa ni odločilna, saj lahko grški partner tudi zamuja.



Slika 1 Vir: D. Ballis Huffingtonpost.gr, 2020

Upravljanje časa

V Grčiji se pričakuje, da imajo sestanki vnaprej določen dnevni red, na katerem je navedena večina tem, o katerih se bo razpravljalo. Vendar pa obstaja nekaj prožnosti, saj se lahko med sestankom razpravlja tudi o

točkah, ki niso na dnevnem redu. Odprte razprave in intenzivna izmenjava mnenj veljajo za potrebne in zelo pomembne za sprejemanje pravih odločitev, ki bodo privedle do zelenega sporazuma. Prav tako je običajno, da se na sestankih pogovarja več ljudi hkrati, del dnevnega reda pa so tudi odmori. Poleg tega lahko neformalni sestanki brez vnaprej določenega dnevnega reda potekajo dnevno ali tedensko.

Pomembna vloga predhodne priprave

Srečanja vodilnih podjetij so zelo pogosta in velikokrat se na njih obravnavajo zelo pomembne teme za razpravo in pogajanja, o katerih morajo imeti pogajalci ne le znanje, temveč tudi pogajalske veščine. Pri takšnih pogajanjih bi bila že najmanjša napaka in dvoumnost usodna, saj lahko odločitve, ki se sprejemajo, zadevajo podjetje, investicijsko skupino ali celo nacionalno gospodarstvo.

Ustrezna priprava ima ključno vlogo ne le pri pogajanjih z ljudmi iste narodnosti, temveč tudi med ljudmi različnih narodnosti (npr. Grki z Italijani in Nemci), saj se lahko pogajanja pogosto začnejo na napačnih temeljih zaradi "predsodkov", ki spremljajo posamezno državo. Pri tujih pogajalcih se pojavlja težnja, da bi videli zaznave in čustva, ki izvirajo iz drugih subkultur, vendar bo z ustrezno pripravo ovira predsodkov premagana. Poleg tega je treba omeniti grški primer in napredek, ki je bil dosežen v zadnjem desetletju po pojavu gospodarske krize v Grčiji. Zadevni pogajalci morajo biti dobro seznanjeni s predmetom pogajanj, saj morajo poznati vse njegove vidike. Razlog, ki pogajalcu nalaga odlično poznavanje pogajanj, je dejstvo, da se mora, ko je poklican, da se udeleži postopka, zavedati "želja" in popuščanj, ki jih je nasprotna stran pripravljena sprejeti. V tem kontekstu imajo informacije ključno vlogo pri izidu vsakega pogajanja; vendar niso vedno odprte za nasprotno stran, in tudi če se to zgodi, niso nikoli povsem iskrene (Giannopoulos, 2018).

Podpisovanje in spoštovanje pogodb na grški način

V Grčiji so sporazumi med dvema (ali več) stranema običajno sklenjeni z besedo, ki ji sledi močan stisk roke, tudi na področju trgovine. Ker pa je ta praksa nejasna, ko gre za denarne transakcije, je potreba po podpisovanju pogodb postala nujna.



Slika 2Vir: Cecl.gr, 2021

Na področju lastnine, družinskih razmerij, kazenskega prava in pogodb se v Grčiji uporablja sistem civilnega prava. Grški pravni sistem je primerljiv s pravnimi sistemi Avstrije, Nemčije, Finske in Belgije.

Grška zakonodaja za večino osnovnih gospodarskih pogodb ne zahteva lastnoročnega podpisa. Pogodbe so pravno zavezujoče, ko se dve stranki dogovorita, vendar se lahko od ene ali obeh strani zahteva, da na sodišču predložita dodatna dokazila.

V skladu s členom 445 grškega zakonika o civilnem postopku (PANDADOC, 2022) se lahko sistemi za upravljanje digitalnih transakcij uporabijo za zagotavljanje dokazov o obstoječi pogodbi.

Državljeni in podjetja lahko zdaj vse dokumente in pogodbe hitro in brezplačno podpišejo z digitalnim podpisom, kar odpravlja potrebo po osebem overjanju podpisov v centru za storitve za državljane (KEP), je objavljeno na vladnem spletu. Več o tej storitvi je na voljo na spletni strani: <http://docs.gov.gr/>. Digitalno podpisani dokumenti se nato shranijo na spletu in jih je mogoče natisniti ali poslati ustreznemu vladnemu organu (Gct & Bureau, 2021).

Viri

BAICU, MARIANA (2014). European Cross cultural Differences vs. German and Romanian style negotiations. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(5), 51–57. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol2.iss5.184>

Ballis, D. (2020). *Panhellenic Student Negotiation Competition*. Retrieved from https://www.huffingtonpost.gr/entry/panellenios-foitetikos-diayonismos-diapraymateeseon_gr_5e5a24c2c5b6450a30bee40b.

CECL (2021). *cecl.gr*. Retrieved from <https://www.cecl.gr/en/category-seminars/2021/02/11/may-18-2021-modern-forms-of-contracts-in-the-internal-european-market-and-the-upcoming-reforms-of-the-greek-legislation/>.

Christianopoulou, A. (2012). *The systematic management of negotiations in the projects: study case of two construction works*. [H systhmatikh diaxeirish twn diapragmateusewn sta erga: meleth periptwshs dyo kataskeuastikwn ergwn, T.E.I. of Larissa]. ir.lib.uth.gr

Conlon, D. (2019). *How International Cultural Differences Can Affect Negotiations*. michiganstateuniversityonline.com. Retrieved February 2, 2022, from <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/how-international-cultural-differences-can-affect-negotiations/>

Gct & Bureau, A. (2021, November 19). *Greek Gov't launches digital signature service for all personal documents*. *Greek City Times*. Retrieved February 8, 2022, from <https://greekcitytimes.com/2021/11/20/digital-signature-service-greece/>

Giannopoulos, D. (2018). *The strategy of negotiations in economic, legal and political sector*. [H strathgikh twn diapragmateusewn ston oikonomiko, nomiko kai politiko tomea, University of Makedonia]. [Dspace.lib.uom.gr](http://dspace.lib.uom.gr)

International contracts: Everything you need to know. UpCounsel. (2020, October). Retrieved February 2, 2022, from <https://www.upcounsel.com/international-contracts>

Quillen, R. (2017, March 20). *The importance of cultural dimensions in contract negotiations*. LinkedIn. Retrieved February 2, 2022, from <https://www.linkedin.com/pulse/considering-culture-contract-negotiations-reinhold-quillen/>

The Influence of Culture on Negotiation: Managerial Perspectives (2019). Retrieved February 2, 2022, from: <http://www.yingyushijie.com/business/detail/id/3960/category/49.html>

What are the electronic signatures laws in Greece? PandaDoc. (2022). Retrieved February 8, 2022, from:
<https://www.pandadoc.com/electronic-signature-law/greece/>

Greece's Role in the Eastern Mediterranean: A Conversation with Nikos Dendias (2021), from:
<https://www.youtube.com/watch?v=bhdaIk1nfxc>

Teoretični del - ROMUNIJA

Pogajanja so v poslovnem svetu vsakodnevna potreba in skrb. Namen pogajanj ni le dokončanje posla, temveč pogosto tudi pridobitev optimalne tehnične ali organizacijske rešitve, znatne dodane vrednosti in čim boljšega izida posla. V gospodarstvu je večina poslovnežev odločena, da bo s pogajanjem vplivala na druge, da bi dosegli določene osebne cilje. Pravzaprav pogajanja ali usklajevanje možnosti niso le običajna, temveč tudi nujna za življenje v družbenem okolju.

Na komunikacijski proces, ki je vključen v gospodarska pogajanja, najprej in predvsem močno vpliva to, kar imenujemo "kultura" na splošno in še posebej "poslovna kultura". Tisti, ki ne poznajo "pravil igre" v poslovnem svetu, bodo v tekmi s konkurenti vedno v slabšem položaju. Vsaka kultura ima svoje tradicije in običaje, glede na njih pa lahko prepoznamo različne pristope k pogajanjem. Pogajalci vsake kulture seveda raje razvijajo svoje spretnosti, oblikujejo svoj "slog" in spodbujajo svoje prednosti, kot da bi sprejemali tuje pristope, ki lahko privedejo do ranljivosti.

V Romuniji pa obstajajo nekatere posebnosti. Tako kot v drugih državah je tudi tu vrsta reprezentativnega pogajalca očitno odvisna od značilnosti podjetij, iz katerih izhaja. Majhna kapitalistična podjetja, ki jih je ustanovilo združenje, ki se je pojavilo po romunski revoluciji, so pogajala vrsto pogajalca, ki je temeljila predvsem na lastni intuiciji in osebnih nagnjenjih, ob odsotnosti prave podjetniške kulture. Izvajalci iz nekdanjih državnih podjetij, ki so se preoblikovala v trgovske družbe in nato privatizirala, so se močno oddaljili od vrste "nadzorovanega" in "svobodnega pogajanja", ki se je izvajalo pred letom 1989, ko so politični in represivni predstavniki kazali neposredno vmešavanje v vsa pogajanja. Nadzorujejo uspešnost pogajanj drugih članov skupine. Komunistični slog je bil izrazito birokratski in pogosto s političnim predznakom. Politiki novega vala se žal niso znebili takšnih pomislekov in so še vedno globoko zaznamovani s svojimi posegi v mehanizme normalnega delovanja javnih podjetij.

Ali v teh razmerah obstaja "romunski slog" pogajanj?

Menimo, da v tridesetih letih od uvedbe tržnega gospodarstva ni bilo tako, saj je to področje, tako kot druga področja romunske družbe, v nenehnem raziskovanju in iskanju smisla, da bi pridobilo lastno identiteto pod vplivom zunanje konkurence, ki se je vsaj v prvih letih izkazala za premočno. V

romunskem gospodarstvu je mogoče najti mešanico pogajalskih slogov, ki temeljijo predvsem na "posojilih", sprejetih in prilagojenih glede na njihovo dokazano ali zaznano učinkovitost. Vendar pa naj poudarimo nekaj posebnosti:

Po besedah Mariane Baicu¹ se profil romunskega pogajalca razlikuje na regionalni ravni

Osrednje, zahodno in severno območje	Južno območje
<p>Odnosi in spoštovanje</p> <ul style="list-style-type: none"> - zelo previdni, videti precej zadržani, postopati počasi. - zelo zanesljiv, drži obljube - osredotočeni na gotovost in poklic, načrtujejo - osredotočeni na čas in red - konservativen, konformističen, ustvarjalen - neradi se soočajo z negotovostjo, dvoumnostjo in brezpogojnim tveganjem - odnosi med podjetji 	<p>Odnosi in spoštovanje</p> <ul style="list-style-type: none"> - zelo sumničavi, ekspanzivni, z velikimi usti in hitrim govorjenjem - nezaupljivi, pogosto spreminjajo svoje obljube glede na kontekst - osredotočeni na priložnosti in ugodne ponudbe - osredotočeni na nevarnost in posameznika - socialni, inovativni, oportunistični - zlahka prenašajo negotovost, dvoumnost in brezpogojno tveganje - odnosi med posamezniki
<p>Pogajanja, stališča in slogi</p> <ul style="list-style-type: none"> - dolgoročna zaveza - spoštljiv in zaupljiv - nadrejeni položaj - tog slog - ozko mišljenje - osredotočen na lastništvo 	<p>Pogajanja, stališča in slogi</p> <ul style="list-style-type: none"> - kratkoročna zaveza - sebične, nezaupljive, zahrbtne - pogajalski položaj - spremenljiv slog - odprt um - osredotočen na težave posameznikov
<p>Koraki pogajanj</p> <ul style="list-style-type: none"> - počasni koraki - metodičen in skrbno načrtovan pristop 	<p>Koraki pogajanj</p> <ul style="list-style-type: none"> - hitrejši koraki - zahteven in nenačrtovan pristop

- V romunskih MSP so poslovna pogajanja v resnici povezana z "lastnikom", imetnikom večinskih pravic, tudi če formalno ni prevzel vodstvenega položaja. Pogosto premaguje organizacijske ovire tako, da nadomešča pooblastila imenovanih direktorjev, ki v teh razmerah vedno neradi sprejemajo pomembne odločitve. To realnost so sčasoma zaznali tudi tuji pogajalci, ki kažejo določeno negotovost glede upoštevanja skupnih odločitev, ko imajo opravka z direktorji ali drugimi imenovanimi

predstavniki. Zato tuji partnerji neredko zahtevajo, da delodajalci formalno potrdijo sporazume in zlasti podpišejo pogodbe.

- Ko gre za strateško pomembna pogajanja, je izbira vodje skupine (ki mora biti "zaupanja vreden") pomembnejša od njene strukture. Tudi v podjetjih, kjer so vodilne naloge porazdeljene, bo vodja tista oseba, ki bo nadzorovala pogajalski proces in včasih spodbujala člane ekipe, da v pogajanjih prispevajo določene prispevke. Strokovna usposobljenost vodje ni zelo pomembna. To vlogo lahko prav tako dobro opravljajo ljudje s finančnega, trgovskega in, redkeje, tistega, ki prihaja iz proizvodnje. Pogosto velja, da so dobri pogajalci tisti, ki so prva leta svojega poklicnega usposabljanja preživeli v poslovnem svetu in ne na univerzi.

- Za pogajalsko mizo lahko sedijo le ključne osebe. Učinkovitost sporazumov bo večja, če bodo v pogajanja vključeni tudi člani vodstva organizacij in bodo v določenem smislu čutili, da so rezultati pogajanj doseženi tudi zanje.

Način delovanja romunskih pogajalcev vodi k vrsti "pogajanj", ki jih je mogoče označiti za sodelovalna in ne "konfliktna". Pogosto se bodo skušali izogniti kislim polemikam tako, da bodo preusmerili temo ali uvedli trenutke sproščenega vzdušja.

- Tuji pogajalci lahko pričakujejo, da bo najbolj sporen element pogajanj cenovni posel, spor o tehničnih značilnostih dobave, pri čemer je njena kakovost ali učinkovitost manj intenzivna. Za razliko od drugih partnerjev romunski pogajalci menijo, da je finančni dejavnik bistven element, ki je prednostna naloga za uspeh v pogajanjih. To vztrajanje pri ceni lahko tujim partnerjem kaže na obstoj nenehnih finančnih težav, ki vplivajo na ravnanje romunskih voditeljev, vključenih v odločanje.

- Napadalni položaji, posnemanje, odnos, govorica telesa ali ton niso nujno uporabljeni in so redko del arzenala romunskih pogajalcev. Težko se ločijo od osebnih odnosov, kar pomeni, da bodo le redko raje zaključili posle s partnerji, ki jim ne bodo namenili minimalne osebne pozornosti. Geslo "Jaz sem jaz in jaz sem najboljši" ni njihovo!

- Romunski pogajalec svojim partnerjem a priori ne zaupa. Ti morajo navesti razloge za zaupanje. Je navdušen nad novimi projekti, ki so mu predstavljeni, in je pripravljen izkoristiti vse priložnosti, ki se ponujajo organizaciji.

- Pogosto lahko prevelika zunanja socializacija in ponavljajoče se zamude povzročijo, da se v nasprotni ekipi ustvari vzdušje nezadovoljstva. Protokolarna dejanja se materializirajo z vabili v restavracije in ponujanjem daril, pri čemer so zelo pozorni na videz varčevanja.

- Konsolidirana romunska podjetja, ki imajo pogoste stike s korporacijami, so si izposodila "subtilnosti" njihovih pogajanj. Tuji pogajalci tu ne bodo mogli srečati, tako kot pred nekaj leti, tipa zmedenega pogajalca, ki je stalno v slepi ulici, iz katere ne ve, kako bi se rešil, niti neodločenega, ki ne ve, kaj in kdaj naj se odloči. Danes se novi romunski pogajalci v tem

segmentu podjetij soočajo s prevladujočim odnosom vodij močnih zahodnih podjetij. Počasi se je namesto popustljivega romunskega pogajalca pojavil bolj prepričljiv pogajalec, ki se ne sprijazni s porazom tako zlahka. Njegova osnovna zamisel ima tudi nekaj moralnih vložkov, ki jih pokaže partnerju, da bi ga prepričal, da morajo pogajanja voditi k obojestranski koristi.

Viri

Beudean, Ioan (2013) – *Studii de economie aplicată* – Editura Casa Cărții de Știință – Cluj Napoca

Hindle, T. (2001) – *Cum să negociem*, Grupul Editorial RAO,[23, p.38]

Kennedy, Gavin (2001), citat de Gh. Mecu – *Tehnica negocierii în afaceri*, Editura Genicod, București, [44, p. 32]

Mecu, Gh. (2001) – *Tehnica negocierii în afaceri*, Editura Genicod, București [44, p. 32]

Baicu, M. (2014) *EUROPEAN CROSS CULTURAL DIFFERENCIES VS. GERMAN AND ROMANIAN STYLE NEGOTIATIONS* - DOI: <https://doi.org/10.31686/ijer.vol2.iss5.184>

Teoretični del - Poljska

Kje začeti?

Eno od osnovnih vprašanj je preverjanje resničnosti in pravilnosti podatkov stranke, s katero nameravamo skleniti pogodbo. Raziskave na tem področju omogočajo ustrezno oceno ne le verodostojnosti, temveč predvsem morebitne plačilne sposobnosti bodočega pogodbenega partnerja. Na Poljskem delujeta tudi Državni sodni register (KRS) in Centralni register in informacije o gospodarskih dejavnostih (CEIDG), v katerih lahko preverite podatke, kot so npr:

- ime entitete,
- podatke o družbenikih podjetja,
- podatki o osebah, ki zastopajo določen subjekt,
- podatki o predloženih računovodskih izkazih,
- podatke o ločitvi premoženja,
- informacije o tekočih stečajnih postopkih.

Vendar je treba upoštevati, da podatki v registrih niso vedno posodobljeni ali resnični. Internetni iskalniki pogosto ponujajo veliko natančnejše (tj. bolj ažurne) informacije v zvezi s tem, zato se splača "googlati" bodočega pogodbenega partnerja. To velja tako za same podatke kot tudi za mnenja o določenem subjektu.

Kaj morate storiti in česa ne smete pozabiti, da boste s poljskim podjetnikom podpisali koristno pogodbo? Kako uspešno vstopiti na poljski trg? Tukaj je nekaj pomembnih nasvetov, ki vam bodo zagotovo prišli prav pri vzpostavljanju prvih poslovnih odnosov, pogajanjih o pogodbah ali podpisovanju sporazumov o sodelovanju.

Pogodbe na priporočilo

Na Poljskem so priporočila od ust do ust zelo pomembna, zato je izbira določenega izvajalca pogosto odvisna od tega, ali ga je priporočil poslovni prijatelj. Dobro je imeti referenčno pismo in si z vzajemnim priporočilom postopoma pridobiti zaupanje trga.

Sodelovanje z velikim subjektom - ne obupajte!

Sodelovanje z velikimi podjetji se običajno začne s sestankom z nižje rangiranim zaposlenim, šele po določenem času pa lahko pride do sestanka, na primer z upravnim odborom določenega podjetja. To je običajna taktika v zahodnih korporacijah, ki deluje tudi na Poljskem. Srečanje z nižje rangirano osebo je zelo pomembno tudi zato, ker je zaradi njenega priporočila mogoče nadaljevati sodelovanje z določenim podjetjem.

Osebno srečanje je ključ do zaupanja v poljskem poslu.

Kljub velikemu tehnološkemu napredku tudi v poslovnem okolju je na

Poljskem neposreden stik s potencialnim poslovnim partnerjem še vedno neprecenljiv.

Kako se pripraviti na poslovni sestanek s potencialnim poslovnim partnerjem iz Poljske? Tukaj je nekaj najpomembnejših dejstev, ki jih morate upoštevati, ko se pripravljate na prvo srečanje, ki lahko pripelje do plodne pogodbe.

Poljaki zelo redko poslujejo z ljudmi, ki jih ne poznajo osebno. Zato je tako pomembno, da se srečamo iz oči v oči. O podrobnostih in nadaljnjih korakih sodelovanja se lahko dogovorite po elektronski pošti ali telefonu. V poslovni kulturi na Poljskem je močno prisotna potreba po vzpostavitvi zaupanja med poslovnimi partnerji, ki ga ni mogoče doseči le z virtualnim stikom. Če predlagate novo skupno podjetje, boste najverjetneje povabljeni na Poljsko. Ne pozabite, da je na Poljskem prvi vtis zelo pomemben, zato je zelo verjetno, da bo, če bo prvo srečanje potekalo v sproščenem vzdušju, podpisana pogodba.

Točnost

Na Poljskem je točnost na sestankih zelo cenjena. Na sestanek je treba priti ob dogovorjenem času. Zamujanje je zelo slabo sprejeto, čeprav se lahko zgodi, da bomo morali zaradi zamud počakati, da pridemo na vrsto. Na naši strani pa je, da naredimo dober prvi vtis in tako odpravimo možnost zamude.

Dovolj je stisk roke in nasmeh.

Srečanje se običajno začne z močnim stiskom roke in vljudnim nasmehom, kar je značilno za moške in ženske. Včasih se zgodi, da dame samo vljudno prikimajo z glavo. Pomembno si je zapomniti, da se poljubljanje ženskih rok zdaj ne uporablja in je celo zasmehovano. Podobno načelo neljubljanja velja tudi za tako imenovane moške poljubčke, ki so še vedno priljubljeni v nekaterih delih vzhodne Evrope. Od tod izhaja zlato pravilo št. 1 - nobenih poljubov, ampak trden stisk roke in nasmeh.

Kako ravnati na sestanku? - naziv oseb.

Na Poljskem je navezovanje na pravilno nazivanje še vedno zelo pogosto. Prosimo, da uporabljate ustrezne vljudnostne oblike. Pogosto se zgodi, da gostitelj na samem začetku srečanja predstavi gosta svojim sodelavcem. Tudi če ne uporablja nazivov, si zapomnite, da nikoli ne kličite ljudi po imenu, razen če ste k temu povabljeni. V uradnih odnosih Poljaki uporabljajo priimek z "gospod" ali "gospa" (gospod Kowalski, gospa Kowalska). Na žalost nekateri ljudje zahtevajo, da jih kličemo po njihovih poklicnih ali akademskih nazivih. Zato si je najbolje zapomniti, da uporabljamo ustrezne nazive za akademske profesorje, zdravnike, druge osebe, ki zasedajo pomembne položaje v izobraževanju, večino uradnikov

(zlasti diplomatov), zdravnike in duhovnike.

Darila.

Ne pozabite, da so darila sicer dobrodošla, vendar le simbolična in ne smejo biti pretirana. Preveč prefinjena in draga darila se lahko povezujejo s korupcijo, s katero se je Poljska dolga leta spopadala in na katero je zdaj zelo občutljiva.

Na kaj moramo biti pozorni med pogovorom?

Še en pomemben nasvet je, da bodite pozorni na drobne pogovore. Na samem začetku srečanja, takoj po pozdravu, je običajno, da se na kratko spoznamo, kar naj bi bil začetek gradnje medsebojnega zaupanja in simpatij med bodočimi poslovnimi partnerji. Zato je pomembno, da drobni pogovor traja toliko časa, kolikor ga potrebuje gostitelj, ki je moderator tega srečanja. Vendar je dobro biti pozoren in ustrezno pripravljen, da lahko nemoteno preide na podrobnejše teme, povezane s prihodnjim sodelovanjem.

Ne smemo pozabiti, da se na Poljskem visoka raven samozavesti ali pretirana samozavest dojema negativno. Cenijo se poštenost, integriteta, znanje in izkušnje, rezultati dejanj pa naj bi dokazovali vrednost in sposobnost.

Ne hvalite se, vendar je dobro pripraviti nekaj stavkov ali besed v poljščini, saj je to odličen način za prebijanje prvega ledu in vzbujanje simpatij. Del "small talk-a" so tudi vprašanja o družini ali zadnjih počitnicah. Vendar so to uradna vprašanja, nimajo nič skupnega z vmešavanjem in so standardni primer rutinskih vprašanj. Po nedavni anketi je družinsko življenje za Poljake daleč najpomembnejša vrednota skupaj z dobrim zdravjem, integriteto, uspešno kariero in duševnim mirom.

Nujno si je treba zapomniti zlato pravilo, da ne smete omenjati političnih, verskih ali družbenih tem. To so zelo občutljive teme in lahko odvrnejo potencialnega poslovnega partnerja.

Poljaki vodijo poslovne pogovore na odprt in neposreden način, čeprav trdijo, da se na začetku odnosov zatekajo k diplomatskim orodjem.

Na Poljskem posel obravnavajo resno, zato ne smete pretiravati s pretiranimi šalami in veseljačenjem, temveč se raje osredotočite na podrobnosti in strokovnost. Vzdušje pogovora mora biti seveda prijazno, vendar ne sme biti polno veselega komuniciranja. Prehod v bolj sproščeno vzdušje običajno traja dlje kot na primer pri poslovnih odnosih v južni Evropi. Poleg nekaj fraz v poljščini za dober začetek se je vredno oborožiti s trdnimi podatki in statističnimi podatki v uradnem delu. Poljaki imajo radi dejstva in zelo redko sprejemajo poslovne odločitve na podlagi čustev. Da

bi poljske partnerje prepričali v predloženo ponudbo, jo je nujno treba podpreti s številkami, raziskavami ali dobro utemeljeno napovedjo.

Zaupanje v številke in ne v čustva je povezano tudi z dejstvom, da Poljaki ne marajo tveganja, tudi na poslovnem področju. Med pogajanjem je bolje poudariti, da lahko nesodelovanje prinese določene izgube in tveganje, kot pa obljubljeni koristi v daljni prihodnosti.

Poljski poslovneži so mehki do srednje težki pogajalci. Odlaganje pogodbe do konca ali igranje na vas, beri ali ne, ni njihov slog. Poljaki verjamejo, da je vredno podpisati pogodbo, če porabite svoj čas. Stari britanski pregovor "Gospodje ne govorijo o denarju" je na Poljskem zelo priljubljen in lahko oteži neposreden pogovor o denarju in pogajanja. Ustavite se, vendar bodite potrpežljivi in ne grozite, da boste odstopili od pogodbe.

Po prvem srečanju

Takoj po srečanju je vredno pripraviti povzetek tega, kar je bilo dogovorjeno ali o čemer se je razpravljalo med pogovori. Takšen pisni povzetek je najbolje poslati udeležencem sestanka po elektronski pošti. Vse, kar je bilo dogovorjeno med pogajanjem, je treba zapisati in v tej obliki predstaviti obema stranema, preden se sprejmejo naslednji koraki sodelovanja. Le ustne pogodbe so redke in le redko nadomestijo pisne pogodbe ter lahko povzročijo številne nesporazume in prekinitve sodelovanja.

Najbolje je, da se o pogodbi pogajate in jo podpišete na dveh sestankih. Prvo je treba obravnavati kot uvodno in spoznavno predstavitev predpostavk sodelovanja. Določite čas za analizo potreb in načina, kako obe strani izvajata določbe pogodbe. Zaporedno izvedite sestanek, na katerem bo podpisana končna pogodba. Seveda je v vmesnem času mogoče predstaviti osnutke pogodbe, njeno področje uporabe, prek elektronske pošte ali telefonskih pogovorov.

Zaključek srečanja - slovo

Če se sestanek konča v prijetnem in prijateljskem vzdušju, to verjetno pomeni, da je dokončanje pogodbe na doseg roke. Velja si zapomniti, da se ob koncu ali na začetku pogovora izmenjajo vizitke, zato je pomembno, da jih vzamete s seboj na sestanek.

Najpomembnejši elementi pogodbe

V pogodbi mora biti natančno določeno, na kaj se nanaša (tako imenovani predmet pogodbe), znesek plačila in datum izpolnitve, ki je določen v pogodbi. **Z drugimi besedami, pogodba mora jasno odgovoriti na vprašanja**

- "Kdo?"
- "Kaj?"
- "Kdaj?"
- in "Za koliko?"

Izjemno pomembno je vedeti, da stranke pogodbe določijo tako imenovano sodno pristojnost. To pomeni, da se stranke dogovorijo o pravu, ki se bo uporabljalo za sklenjeno pogodbo. Žal večina podjetnikov zmotno meni, da na izbiro prava nima vpliva, ali pa se obstoja takšne možnosti sploh ne zaveda. Hkrati se je treba zavedati, da je to eno ključnih vprašanj vsake pogodbe, ki jo sklenejo podjetniki iz dveh različnih držav. Upoštevati je treba, da bo morebitno sojenje potekalo na primer na Poljskem, kar pomeni, da bo potekalo v poljskem jeziku in bo temeljilo na poljskem pravnem sistemu. To pa je pogosto povezano s potrebo po najemu poljskega odvetnika in dodatnimi stroški. Ne smemo pozabiti določiti pristojnega sodišča, pred katerim bo potekalo morebitno sojenje.

Seveda je pomembno vprašanje v pogodbi s tujim podjetnikom tudi valuta, v kateri bodo poravnane opravljene storitve ali prodano blago v tujini. Pri tem sta pomembna dva vidika - sama izbira valute (poravnava v PLN, evrih, dolarjih ali drugi valuti) in način pretvorbe te valute.

Drugo vprašanje je določitev **jezika**, v katerem bo pogodba sestavljena in sklenjena. Najvarneje je, če je pogodba sklenjena v enem od mednarodnih jezikov (najpogosteje v angleščini, pa tudi v španščini ali francoščini). Druga dobra rešitev je, da se pogodba sklene v jezikih držav izvora podjetnikov (npr. v poljščini in nemščini). Vendar je treba v takem primeru navesti, katera jezikovna različica je odločilna v primeru razhajanj pri prevodu posameznih pogodbenih določb.

Vredno je razmisliti tudi o vključitvi **klavzule o zaupnosti** v pogodbo. To je priporočljivo, kadar sodelovanje med podjetniki vključuje razkritje informacij, ki so poslovna skrivnost. Takšna skrivnost je lahko na primer tehnološki postopek, uporabljene pravne rešitve ali ponujene cene za posamezne storitve ali blago. Zaupnost se zavaruje z določitvijo pogodbene kazni za njeno kršitev.

Evidenca **tako imenovanih pogodbeneh kazni** je namenjena kritju škode, ki nastane, če ena od strank ne izpolni določbe, ki je izrecno navedena v pogodbi. Škoda se krije s plačilom določenega denarnega zneska. Pomembno je, da v primeru določitve pogodbene kazni v pogodbi stranki, ki od svojega izvajalca zahteva plačilo kazni, ni treba dokazovati obsega nastale škode. Edini pogoj za zahtevo je, da druga stranka krši določbo (ali določbe) iz pogodbe.

Klavzula Incoterms se uporablja v mednarodni trgovini. Nanaša se na odgovornost pogodbeneh strank in prevzemanje tveganja. Zapis incoterms

med drugim določa način in kraj dostave blaga, njegovo zavarovanje ali vprašanja, povezana s prevozom.

Včasih je dobra rešitev tudi uporaba **klavzule o prepovedi ponovnega izvoza**. Ta klavzula prejemniku prepoveduje izvoz blaga na druge trge brez soglasja dobavitelja. Ta klavzula se najpogosteje uporablja v primerih, povezanih z velikimi razlikami v cenah na posameznih prodajnih trgih.

Dobra varnost v negotovih časih je uporaba **klavzule o težavah**, ki omogoča ponovno pogajanje o pogodbenih pogojih v primerih, ko zaradi nepredvidenega dogodka nadaljnje izpolnjevanje pogodbenih obveznosti postane nerentabilno za oba podjetnika.

Da bi zavarovali svoja vložena sredstva pri sodelovanju, lahko razmislite tudi o ustanovitvi **tako imenovanega skrbniškega računa**. To je posebna vrsta bančnega računa, ki se uporablja za denarne poravnave. S tem računom lahko zavarujete sredstva pri transakcijah med podjetniki, ki so pravkar začeli sodelovati. Sredstva, vplačana na to vrsto računa, se izplačajo šele po izpolnitvi obveznosti, določenih v pogodbi.

Viri

<https://www.biznesowerewolucje.com/roznice-kulturowe-biznes/>

<https://businessculture.org/eastern-europe/poland/business-etiquette/>

<https://culturalatlas.sbs.com.au/polish-culture/polish-culture-business-culture>

<https://www.protocolww.com/8-culture-tips-for-doing-business-with-poland/>

<https://culture.pl/en/article/how-to-survive-a-business-meeting-with-poles>

Teoretični del - ŠKOTSKA

Združeno kraljestvo sestavljajo štirje deli: Anglijo, Wales, Škotsko in Severno Irsko. Reforme v osemdesetih letih prejšnjega stoletja in trend globalizacije so pretresli tradicionalna prepričanja in poslovni odnos. Tako kot v večini anglosaških držav tudi v Združenem kraljestvu običajno pravo temelji na razlagi. Obstaja sklop pravil, ki je pisna zakonodaja, in razlaga pravil, ki se imenuje sodna praksa. ¹

Na naslednji povezavi so na voljo obsežne informacije o sklepanju sporazumov v Združenem kraljestvu, britanskih doplačilih in informacijah, ki jih je treba upoštevati pri sklepanju sporazumov.

Pogajanja o mednarodnem poslovanju - Združeno kraljestvo:

<http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/UnitedKingdom.pdf>

V skladu s spletno stranjo www.simmons-simmons.com angleško pravo v pogodbenih pogajanjih ne predvideva dolžnosti dobre vere. Predpogodbena pogajanja običajno niso pravno zavezujoča za stranke in na splošno lahko vsaka stranka prekine pogajanja, kadar se tako odloči. ²

V angleškem pravu velja splošno načelo, da oseba, ki je prejela zaupne informacije, teh ne sme nepošteno izkoristiti.

Po angleškem pravu oseba ne sme samovoljno uporabiti zaupnih informacij. Vendar pa stranki zaradi jasnosti običajno skleneta ustrezne sporazume o zaupnosti. Zelo pomembno je, da sporazuma o zaupnosti skrbno pripravita oba člana, saj obljuba ni pravno zavezujoča, če ni sklenjena kot listina ali če obljuba ni podprta z nadomestilom. Če ena od obeh strank krši obljubo o zaupnosti in lahko druga stranka dokaže, da je zaradi te kršitve utrpela škodo, lahko zahteva odškodnino.

Poleg tega v angleškem pravu ni obveznosti izključnosti, zato morata stranki po potrebi ločeno priložiti sporazum o izključnosti. V tem primeru velja zgoraj navedeno. Sporazum tudi ne sme biti sklenjen za nedoločen čas.

Pravno zavezujoča besedila morajo po angleškem pravu vsebovati osnovne namere strank, npr. predmet posla, ceno, rok itd. Vendar je treba upoštevati, da lahko dokument, ki vsebuje obsežne podrobnosti glede transakcije in njenih pogojev, (vsaj če ni posebnih določb, ki bi določale njegov status pravno nezavezujočega dokumenta) pomeni pravno zavezujočo pogodbo (Simmons & Simmons)³.

Dogovori o nadomestilu za prekinitev so na splošno prepovedani pri

¹https://www.contractorcalculator.co.uk/contract_law_signing_contracts_expats_contractor.aspx

³<https://www.simmons-simmons.com/en/features/pre-contractual-obligations/ck10mcozv5sxr0b23r0a2b6ce/pre-contractual-obligations-uk>

prevzemih javnih družb, za katere se uporablja britanski zakonik o prevzemih. Vendar pa se pojavljajo pri številnih zasebnih prevzemih in prevzemih, za katere se kodeks ne uporablja.⁴

V Združenem kraljestvu velja zakon o pravicah potrošnikov iz leta 2015, ki varuje potrošnike v okviru pogodb, tako da pogodbeni pogoji in opozorila niso nepošteni in ne postavljajo potrošnika v nepravičen slabši položaj. Na tem spletišču lahko najdete več informacij o previsokih stroških in nesorazmernih kaznih, odpovedi pogodbe, institucionalnih pravicah in spremembi pogodbenih pogojev.

Nenazadnje je tukajšnji vodnik tudi pomembno in uporabno orodje za pogajanja o pogodbah in ustrezno pogodbeno pravo.

Viri

How to write fair contracts: information for businesses. (2016, March 23). GOV.UK. <https://www.gov.uk/guidance/how-to-write-fair-contracts>

Katz, L. (2008). *Negotiating International Business - United Kingdom.*

Leadershipcrossroads.

<http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/UnitedKingdom.pdf>

Contractor Calculator (2010, Nov. 1) [www.Contractorcalculator.Co.Uk](http://www.contractorcalculator.co.uk).
https://www.contractorcalculator.co.uk/contract_law_signing_contracts_expat_contractor.aspx

An outline of pre contractual obligations in relation to the United Kingdom. (n.d.). Simmons & Simmons.
<https://www.simmons-simmons.com/en/features/pre-contractual-obligations/ck10mcozv5sxr0b23r0a2b6ce/pre-contractual-obligations-uk>

Unfair contract terms guidance. (2008, September). Office Of Fair Trading.
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284426/oft311.pdf

⁴ <https://www.simmons-simmons.com/en/features/pre-contractual-obligations/ck10mcozv5sxr0b23r0a2b6ce/pre-contractual-obligations-uk>

Bonton sestankov

Poslovni sestanki v Sloveniji

Slovenci poslovne sestanke jemljejo resno in se nanje skrbno pripravijo. Pričakujejo, da bo potencialni poslovni partner predstavil svoje izdelke, storitve, predlog sodelovanja in bil pripravljen odgovarjati na morebitna dodatna vprašanja.

Prvi sestanek je namenjen medsebojnemu spoznavanju in četudi dnevni red ni natančno določen, morajo biti cilji sestanka jasni. Priporoča se, da se teh sestankov ne organizira v juliju ali avgustu, saj ima večina Slovencev takrat poletni dopust in tako podjetja ne obratujejo ali pa je število prisotnih zaposlenih takrat zelo zmanjšano.

Pomen poslovnih sestankov

Hierarhija je bistvena v slovenskem poslovnem okolju, stopnja izobrazbe in delovne izkušnje pa so pomembne za posameznikov status in napredovanje v karieri. Ljudem se izkazuje spoštovanje glede na njihov naziv izobrazbe in položaj v hierarhiji podjetja. Slovenski direktorji so vajeni t. i. zahodnega sloga upravljanja in vodenja poslov.

Na prvem sestanku Slovenci tradicionalno izmenjajo vizitke. Da se boste ustrezno predstavili, bodite pozorni, da sta na vaši vizitki zapisana vaš naziv izobrazbe in vaš položaj v podjetju.

Običajno se na prvem sestanku ne sledi natančno dnevnemu redu, ampak se obe strani predstavita, tako da se lahko medsebojno spoznata in ugotovita, ali obstaja možnost sodelovanja.

Potrebni je več sestankov, preden pride do dogovora o sodelovanju. Večina slovenskih podjetij ima namreč hierarhično strukturo in je glavno vodstvo podjetja tisto, ki sprejema glavne odločitve. Moč odločanja je redko delegirana komu, ki je podrejen glavnemu vodstvu, družinska podjetja pa so najhitreje rastoča vrsta podjetij.

Pogajalski process

Pogajanje v Sloveniji gre po sistemu „daj – dam“. Da bi uspeli in dosegli situacijo „win – win“, Slovincem poudarite njihove osebne in korporacijske prednosti.

Pri pogajanjih si glavni direktorji starejše generacije običajno radi vzamejo čas, preden sprejmejo odločitev. Poleg tega ne želijo hiteti in zavračajo agresivno pogajalsko vedenje. Raje se pogajajo z nekom podobne starosti. Čeprav niso čustveno vezani, si bodo prizadevali ustvariti prijateljsko in veselo ozračje.

Direktorji mlajše generacije imajo bolj t. i. zahodni pogajalski slog, saj jih je veliko med njimi podiplomski študij zaključilo v zahodni Evropi in Ameriki in je tako njihov pogajalski slog tako bolj ameriški kot pa slovenski.

Pomembno je, da se dobro pripravite na predstavitev, da bi lahko slovensko stran prepričali z verodostojnimi in prepričljivimi argumenti. Gostiteljskemu podjetju bodo ključnega pomena koristi, ki bi jih imel od partnerstva. Da bi podkrepili svoj ugled, bodo Slovenci predstavili seznam referenc sodelovanja s svojimi poslovnimi partnerji

Od vas bodo pričakovali, da storite enako, če je mogoče.

Pogajanja z javnim sektorjem običajno trajajo dlje kot z zasebnim sektorjem, druga ključna dejavnika pri sklepanju poslov pa sta kakovost izdelkov ali storitev in prilagodljivost pri pogajanjih o ceni.

Ko bo dosežen ustni dogovor, bodo Slovenci pričakovali, da bo sklenjena pisna pogodba s podrobno navedenimi pogoji, s katero bo dogovor postal uraden.

Nasveti za poslovne sestanke

Slovenski gostitelji od svojih partnerjev pričakujejo, da pridejo pripravljeni in samozavestni, brez kakršnih koli predsodkov in da se obnašajo skromno. Vsako mnenje je treba predstaviti, a ne vsiliti, tako da imajo slovenski predstavniki dovolj možnosti, da izrazijo svoje ideje in stališča. Enakost, spoštovanje in odprtost so bistveni za pogajalsko mizo (Passport to Trade 2.0, 2019).

Podpis pogodbe

Uspešni poslovni dogovori in pogajanja s partnerji na tujih trgih se zaključijo s sklenitvijo in podpisom mednarodne trgovinske pogodbe.

Sklepanje pogodb je lahko polno številnih skritih pasti in možnosti za napake.

Razlike se bodo pokazale v:

- zakonodaji posameznih držav,
- pogodbenem pravu,
- pravni ureditvi.

Za sklenitev mednarodne trgovinske pogodbe se samodejno uporabljajo pravila Dunajske konvencije. Če pogodbene stranke tega ne želijo, morajo izrecno izključiti določila CISG (*United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods*).

Bistveni elementi prodajne pogodbe

Ob sklepanju prodajnih pogodb bodite posebej pozorni na:

- natančno opredeljen predmet pogodbe,
- točen naslov kupca za izstavev računa, naslov za dostavo blaga,
- način in pogoji plačila blaga in določitev orodij za varnost plačevanja,

- specifikacija paritete Incoterms,
- glede na izbrano pariteto je treba določiti obveznosti glede izvoznega (država prodajalca) in uvoznega (država kupca) carinjenja blaga,
- vrsta prevoza blaga in zavarovanje prevoza (višina kritja v primeru izgube ali poškodovanja blaga),
- način pakiranja izdelkov,
- reševanje sporov, ustrezna nacionalna zakonodaja.

Sklepanje mednarodnih pogodb

Dobro sestavljena in sklenjena mednarodna poslovna pogodba je odlično pravno orodje za optimizacijo razporeditve poslovnih tveganj med pogodbenima strankama!

Mednarodno pogodbo naj pripravijo pravni strokovnjaki, ki morajo poznati zakone tuje države, in pomočniki, ki morajo dobro poznati predmet pogodbe.

Treba je preveriti, ali je naš poslovni partner davčni zavezanec in ali ima veljavno davčno številko. Pogodba se lahko sklene ustno, pisno, implicitno ali z implicitnim dejanjem, toda v praksi se za vse večje posle pogodba sklepa samo pisno.

Pogodba med poslovnimi strankami je sklenjena, ko stranka kot ponudnik prejme od druge poslovne stranke potrditev, da sprejema njeno ponudbo, in ko se obe pogodbeni stranki dogovorita o vseh bistvenih elementih pogodbe. Strinjati pa se morata tudi glede nebistvenih elementov.

Zaradi veljavne zakonodaje sta kraj in čas podpisa pogodbe zelo pomembna. Kraj sklepanja pogodbe je kraj, kjer ima v času podpisa podjetje kot ponudnik svoj sedež (SPIRIT Slovenija, javna agencija, 2008–2022).

Spoštovanje pogodb

Slovenska podjetja skoraj vedno spoštujejo pogodbe in njihove pogoje. Mednarodno gospodarsko sodelovanje je za Slovenijo zelo pomembno, saj izvoz predstavlja več kot 80 odstotkov njenega BDP. Tako si slovenska podjetja ne morejo privoščiti slabega ugleda in posledično manjšega prihodka, saj so večinoma odvisna od tujih trgov.

Odgovoren odnos do kupcev, strank, dobaviteljev in partnerjev

Odnosi s kupci, strankami, dobavitelji in partnerji temeljijo na medsebojnemu zaupanju in spoštovanju. Vse informacije v zvezi z odnosom med termoelektrarno in poslovnimi partnerji so zaupne. Poštenost, integriteta, profesionalizem in tudi spoštovanje dobrih poslovnih praks so osnovna načela, ki se jih moramo vsi držati. Ustvariti moramo enake razmere za vse poslovne partnerje in spoštovati dogovorjene pogodbene

pogoje.

Sodelovanje z našimi poslovnimi partnerji bomo gradili na medsebojnem zaupanju. Zaupanje pa bo pridobljeno s konsistentnim izvajanjem sklenjenih pogodb. Naše podjetje zbira informacije na pošten in diskreten način ter posveča pozornost varovanju zaupnih informacij drugih oseb.

Viri

BSH - (2022). Compliance & Commitments. <https://www.bsh-group.com/about-bsh/compliance-commitments>

Passport to Trade 2.0. (2019). <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/meeting-etiquette-in-slovenia/>

SPIRIT Slovenija, javna agencija. (2008 – 2022). Gospodarske pogodbe. <https://www.izvoznookno.si/mednarodno-trgovanje/gospodarske-pogodbe/>

Termoelektrarna Brestanica. (2022). Etični kodeks. <https://www.teb.si/si/o-druzbi/eticni-kodeks/>