

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

ALEKSANDRA ĐUKIĆ



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA POGAJANJA V ARABSKEM  
SVETU**

Ljubljana, september 2012

ALEKSANDRA ĐUKIĆ

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Aleksandra Đukić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Vpliv medkulturnih razlik na značilnosti pogajanj v arabskem svetu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem mag. Matjažem Žigonom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

|   |           |
|---|-----------|
| UVOD .....  | 1         |
| <b>1 POSLOVNA POGAJANJA .....</b>                               | <b>2</b>  |
| <b>1.1 Osnovne sestavine pogajanj.....</b>                      | <b>2</b>  |
| <b>1.2 Modeli medkulturnih pogajanj .....</b>                   | <b>2</b>  |
| <b>1.3 Opredelitev kulture in njene dimenzije.....</b>          | <b>3</b>  |
| <b>1.4 Pristopi k preučevanju kulturnih razlik .....</b>        | <b>4</b>  |
| 1.4.1 Hofstede pristop .....                                    | 4         |
| 1.4.2 GLOBE raziskava .....                                     | 6         |
| 1.4.3 Trompenaarjeve razsežnosti kulture.....                   | 7         |
| <b>1.5 Soočanje s kulturnimi razlikami .....</b>                | <b>8</b>  |
| <b>2 ARABSKI SVET .....</b>                                     | <b>8</b>  |
| <b>2.1 Zahodni in arabski svet.....</b>                         | <b>9</b>  |
| 2.1.1 Islam .....   | 9         |
| 2.1.2 Vpliv islama na poslovanje .....                          | 10        |
| 2.1.3 Dovoljeno (halal) in prepovedano (haram) .....            | 10        |
| 2.1.4 Halal certifikat.....                                     | 13        |
| <b>2.2 Pogajanja v arabskem svetu .....</b>                     | <b>13</b> |
| 2.2.1 Pogajalska zamisel .....                                  | 13        |
| 2.2.2 Kompleksnost jezika .....                                 | 14        |
| 2.2.3 Vrednost časa .....                                       | 14        |
| <b>2.3 Arabski protokol kot sestavina pogajanj .....</b>        | <b>14</b> |
| <b>3 ANALIZA SPREMENLJIVK MODELA WEISS IN STRIPP NA PRIMERU</b> |           |
| <b>IZBRANE ARABSKE DRŽAVE .....</b>                             | <b>15</b> |
| <b>3.1 Metodologija raziskave .....</b>                         | <b>15</b> |
| <b>3.2 Izbrana država: Saudska Arabija .....</b>                | <b>16</b> |
| <b>3.3 Analiza spremenljivk po modelu Weiss in Stripp .....</b> | <b>16</b> |
| <b>3.4 Ugotovitve .....</b>                                     | <b>22</b> |
| <b>SKLEP .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI.....</b>                                  | <b>26</b> |

## **KAZALO TABEL**

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Tabela 1: Segmenti in spremenljivke pogajanj modela Weiss in Stripp .....</i>             | <i>3</i>  |
| <i>Tabela 2: Prioritete kulturnih vrednot na primerih ZDA, Japonska in Arabski svet.....</i> | <i>4</i>  |
| <i>Tabela 3: Merila izbire pogajalca .....</i>   | <i>17</i> |

## UVOD

Dandanes je s procesom globalizacije povečan pretok informacij in pa tudi ljudi. Multikulturnih organizacij in mednarodnih povezav je čedalje več v svetu. Podjetja, ki želijo učinkovito in uspešno delovati na tujih trgih, se morajo pri poslovanju z različnimi kulturami zavedati pomena značilnosti drugih držav, kot so jezik, poznavanje običajev, navad, tradicije, vrednot, religije in drugih posebnosti. Pogajanja zajemajo velik del poslovanja. Vsak pogajalec mora poznati trg, na katerem se ali se želi pogajati. Samo poznavanje pogajanj ni dovolj, brez poznavanja države s kulturnega, ekonomskega, političnega in geografskega vidika. Zato sem se v svojem diplomskem delu odločila za predstavitev nekaterih značilnosti poslovanja z arabskimi državami.

Območje Arabskega polotoka, severne Afrike in dela Bližnjega vzhoda sestavljajo naslednje arabske države (od zahoda proti vzhodu): Maroko, Mavretanijo, Alžirijo, Tunizijo, Libijo, Egipt, Sudan, Libanon, Palestino, Sirijo, Jordanijo, Saudsko Arabijo, Jemen, Irak, Kuvajt, Bahrajn, Katar, Združene Arabske Emirate, Oman in Somalijo. V diplomskem delu sem se podrobneje osredotočila na Saudsko Arabijo, saj bi bil zmotno posploševati ter vse države obravnavati kot eno, saj se med seboj razlikujejo.

Namen diplomske naloge je identificirati kulturološke značilnosti Saudske Arabije, s ciljem spoznati, kako le-te vplivajo na njihova medsebojna poslovna pogajanja. Cilj diplomskega dela je podrobnejši opis značilnosti arabskega sveta za morebitnega poslovneža, ki bi želel poslovati z njimi. Odločila sem se, da bom zajela posebnosti, ki jih mora za poslovanje v katerikoli od arabskih držav poznati vsak poslovnež. Navedeno bo veljalo kot priporočilo. Naloga bo temeljila na uporabi sekundarnih virov, študijske literature, člankov, spletnih strani, izdanih pretežno v angleščini. Uporabila bom deskriptivno raziskovalno metodo (opisovanje teoretičnih konceptov pogajanj in kulture), komparativno (primerjava različnih spoznanj o vplivu kulture na poslovna pogajanja) ter klasifikacijske metode (definicije različnih pojmov, kot denimo, kaj je kultura, kaj so pogajanja), s katerimi želim dobiti boljši vpogled v tri raziskovalna vprašanja:

1. Kako se arabski stil pogajanj razlikuje od zahodnega?
2. Kako islam vpliva na poslovanje v arabskih državah?
3. Katera je temeljna vrednota arabske kulture?

Diplomsko delo bom poleg uvoda in zaključka razdelila na 3 poglavja. V prvem poglavju bom opisala značilnosti pogajanj, modele medkulturnih pogajanj, opredelitev kulture ter pristope k preučevanju le-te. V drugem poglavju se bom osredotočila na predstavitev arabskih držav, katere cilj je pridobiti splošno predstavo o gospodarski razvitosti držav in njihove razlike. Predstavila bom tudi značilnosti islama ter kako le-ta vpliva na poslovanje (kaj islam dovoljuje in katere transakcije prepoveduje), značilnosti pogajanj v arabskem svetu ter arabski protokol, ki je izrednega pomena za poslovanje. Sledila bo analiza spremenljivk modela Weiss in Stripp na primeru izbrane arabske države Saudske Arabije. Diplomsko delo bom

zaključila s poglavjem Sklep, kjer bodo povzeti bistveni poudarki teoretičnih izhodišč in navodila za uspešno pogajanje z arabskimi partnerji.

## **1 POSLOVNA POGAJANJA**

Pogajati se pomeni dosegati soglasje, sporazum glede nečesa (Pogačnik, 2008, str. 1875). Veda o pogajanjih je zrasla iz vojaških znanosti in diplomacije. Služila je za urejanje razmerij med državami. Danes obsegajo pogajanja vse človeške dejavnosti (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 276). Pogajanja definiramo kot proces razreševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe oziroma so vse stranke pripravljene spremeniti svoje zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič, 1992, str. 27).

### **1.1 Osnovne sestavine pogajanj**

Osnovne sestavine pogajanj (Hrastelj, 1995, str. 372):

- pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki;
- stranki imata tako skupne kot tudi različne interese;
- ko vstopata v pogajalski postopek, imata stranki pred seboj cilj: doseči sporazum;
- čeprav so pogajalske moči strank različne, naj bi bil sporazum obojestransko koristen.

Zaradi vedno večjega odpiranja tujih trgov je vedno več poslovanja z drugimi državami. Ker pogajanja potekajo med pogajalci iz različnih kultur, je razumevanje razlik v stališču, prepričanju in značilnosti drugih kultur za mednarodne pogajalce ključnega pomena. Za uspešna mednarodna pogajanja je velikega pomena predhodno poznavanje prednosti, slabosti in strategij pogajalskih nasprotnikov.

Zaželena je pridobitev informacij o državi, v katero pogajalec vstopa. Treba je paziti, da so informacije zaradi hitro spreminjajočih se tržnih pogojev v času globalizacije čim bolj aktualne. Informacije, pridobljene pred začetkom pogajanj, imajo v procesu pogajanj neposreden vpliv. Le-te so naslednje: politična in gospodarska stabilnost države, infrastruktura in tehnologija, transport, telekomunikacije, distribucija, investicijske in trgovinske ovire, davčni in finančni sistem, zakonski predpisi, prisotnost korupcije ter navsezadnje tudi kultura države.

### **1.2 Modeli medkulturnih pogajanj**

Modelov medkulturnih pogajanj je več. Nicholson razlikuje pogajalce na dve skupini: bojevniske in trgovske (Hrastelj, 1995, str. 373). Pri bojevniskem pristopu so značilne trženjske napadalne strategije. Pri drugem pa gre za iskanje kompromisa in ne za uničenje nasprotnika. Pomemben je interes nasprotnika – kupca, medtem ko prestiž ni pomemben. Sociološko-psihološki model Sawyerja in Guetzkova, ki ga Hrastelj (1995, str. 377) povzema,

opozarja na vpliv dediščine dosedanjih odnosov med državami na pristop pogajalskih strank. Sledi podrobnejša analiza, ki jo navaja Hrastelj (1995, str. 378), in je povezana s Fisherjem ter njegovo skupino. Opredelili so naslednje pogajalske sestavine: stanje in igralce, odločitvene sloge, nacionalni značaj, pogajalski hrup, tolmače in prevajalce. Trdi namreč, da je ena izmed prvih nalog pogajalca odkriti, kaj nasprotne stranke od pogajanj pričakujejo. Strukturiranje varnega okolja, v katerem se pogajalska nasprotna stran ne bo počutila ogrožene, temveč bo spodbujala sodelovanje in razreševanje problemov, je bistvenega pomena.

Najcelovitejšo oceno medkulturoloških pogajanj sta podala Weisse in Stripp leta 1985 (Morran & Stripp, 1991, str. 89). Model pogajalca pomaga pri pripravi na pogajanja ter pri sprejemanju ustreznih odločitev pred, med in po pogajanjih. Omogoča celovito predvidevanje in pojasnjevanje ravnanj nasprotne strani. Spremenljivke tega modela pogajalca predstavljajo seznam, po katerem se ravna, ko zbira relevantne informacije o preučevani kulturi. Cilj modela je oblikovanje profilov, ki izražajo pogajalsko filozofijo strank.

Pogajanje je opredeljeno kot ciklični postopek, sestavljen iz 4 segmentov, vsak segment pa iz spremenljivk. Metoda medkulturoloških pogajanj je prikazana v naslednji tabeli.

*Tabela 1: Segmenti in spremenljivke pogajanj modela Weiss in Stripp*

| SEGMENTI              | SPREMENLJIVKE   |
|-----------------------|---|
| <b>1. Politika</b>    | 1. Pogajalska zamisel<br>2. Izbor pogajalcev<br>3. Vloga hotenj posameznikov<br>4. Protokol<br>5. Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi |
| <b>2. Interakcija</b> | 6. Kompleksnost jezika<br>7. Prepričevalni argumenti<br>8. Upoštevanje časa   |
| <b>3. Premislek</b>   | 9. Podlaga za zaupanje<br>10. Nagnjenost k sprejemanju tveganj<br>11. Notranji sistem sprejemanja odločitev   |
| <b>4. Izid</b>        | 12. Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma   |

*Vir: M. Makovec Brenčič & T. Hrastelj, Mednarodno trženje, 2003, str. 266.*

### **1.3 Opredelitev kulture in njene dimenzije**

Kultura obsega vrednote, norme, znanje, moralo, zakone in načine vedenja posameznika ali družbe. Kultura družbe je podedovana iz generacije v generacijo in vidiki kot jezik, vera, običaji, se med seboj prepletajo (Završnik, 2007, str. 61). Kultura ima naslednje značilnosti: priučena – kultura ni podedovana ali prirojena, temveč pridobljena preko učenja in izkušenj.

Skupna – pripadnikom skupin, organizacij ali družbe je kultura skupna, ni stvar individualnega posameznika. Medgeneracijska – kultura je kumulativna, potuje iz ene generacije v drugo. Simbolična – kultura temelji na človeški zmogljivosti simboliziranja, oziroma zmožnosti, da ena stvar predstavlja drugo. Vzorčna – kultura ima strukturo in je integrirana; sprememba na enem področju, bo prinesla spremembe na drugem. Prilagodljiva – kultura temelji na človeških zmožnostih prilagajanja in sprememb (Hodgetts & Luthans, 2003, str. 108).

Ker na svetu obstajajo različne kulture, je razumevanje učinka kulture na družbo v celoti izjemnega pomena za pogajalce. Kultura vpliva na prenos tehnologije, odnos in ideje vodenja, najbolj pa na obnašanje in mišljenje ljudi.

V tabeli 2 so prikazane nekatere prioritete kulturnih vrednot Združenih držav Amerike, Japonske in Arabskega sveta. Točka 1. predstavlja najpomembnejše vrednote teh treh kultur.

*Tabela 2: Prioritete kulturnih vrednot na primerih ZDA, Japonska in Arabski svet*

| ZDA               | JAPONSKA               | ARABSKI SVET                |
|-------------------|------------------------|-----------------------------|
| <b>1. Svoboda</b> | <b>1. Pripadnost</b>   | <b>1. Družinska varnost</b> |
| 2. Neodvisnost    | 2. Skupinska harmonija | 2. Harmonija v družini      |
| 3. Samozaupanje   | 3. Kolektivizem        | 3. Vodstvo staršev          |
| 4. Enakost        | 4. Starost             | 4. Starost                  |
| 5. Individualizem | 5. Skupinska soglasja  | 5. Avtoriteta               |
| 6. Tekmovalnost   | 6. Sodelovanje         | 6. Kompromis                |
| 7. Učinkovitost   | 7. Kvaliteta           | 7. Predanost                |
| 8. Čas            | 8. Potrpljenje         | 8. Potrpljenje              |
| 9. Neposrednost   | 9. Posrednost          | 9. Posrednost               |
| 10. Odprtost      | 10. Prilagodljivost    | 10. Gostoljubnost           |

*Vir: R. M. Hodgetts & F. Luthans, International management: culture, strategy, and behaviour, 2003, str. 109.*

## **1.4 Pristopi k preučevanju kulturnih razlik**

Celovitejša preučevanja soodvisnosti med kulturo in poslovnimi vedami so se začela pred približno 30-imi leti. Do takrat je prevladovalo prepričanje, da je kultura dejavnik, ki otežuje gospodarske tokove (Hrastelj, 2001, str. 46).

### **1.4.1 Hofstede pristop**

Preučevanje razlik v nacionalni kulturi izvira iz Hofstedove študije več kot 116.000 zaposlenih v podružnicah IBM sredi 70. let prejšnjega stoletja. Skušal je odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih okoljih delujejo različno. Oblikoval je model petih dimenzij, po katerih lahko mednarodni tržnik analizira, kako ljudje v različnih državah in kulturoloških okoljih prepoznavajo in interpretirajo svet okoli sebe. Dimenzije

Hofstedejevega modela so v nadaljevanju natančneje opisane (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 55).

**Odmik moči:** temelji na stopnji neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu. V družbi, ki dosega visoko stopnjo odmika moči, je moč skoncentrirana v majhni skupini ljudi, ki odločajo o vsem. V družbi, ki dosega nizko stopnjo odmika moči, pomeni, da sta moč in odločanje med ljudmi široko razpršena (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56). Za arabske države je značilna visoka stopnja odmika moči, kar je razvidno iz družin, kjer ima glavno besedo oče.

**Izogib negotovosti:** pogajalci, ki izhajajo iz kultur z visoko vrednostjo izogibanja negotovosti, so manj naklonjeni sprejemanju tveganja in dajejo velik poudarek na rezultate pogajanj. So nezaupljivi do tujcev in se z nasprotno pogajalsko stranjo neradi strinjajo. Pogajalci iz kultur z nizko vrednostjo izogibanja negotovosti so dovtetnejši do pogajalcev, ki prihajajo iz drugih kultur (Završnik, 2007, str. 69). Arabci sodijo med kulture z visoko vrednostjo izogibanja negotovosti.

**Individualizem/kolektivizem:** predstavlja stopnjo, do katere ljudje v posamezni družbi delujejo kot posamezniki (individualizem) ali raje kot predstavniki skupin (kolektivizem). V prvih so ljudje zaverovani vase in nimajo potrebe po odvisnosti od drugih, medtem ko so v kolektivističnih družbah ljudje nagnjeni k skupinski mentaliteti ter soodvisnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56). Arabska kultura ima nizko stopnjo individualizma, kar pomeni, da je kolektivistično usmerjena.

**Moškost/ženskost:** predstavlja stopnjo, po kateri »moške« vrednosti, kot so dosežki, denar, konkurenca, prevladajo nad »ženskimi« vrednostmi, kot so kakovost življenja, skrb za šibkejše, solidarnost (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56). Arabske države imajo dokaj visoko stopnjo moškosti.

**Časovni horizont (dolgoročnost/kratkoročnost):** dolgoročnost temelji na vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi, kratkoročna naravnost pa na osebni stabilnosti (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56). Arabska kultura je usmerjena v dolgoročnost.

## **Kritika Hofsteda**

Kljub uporabnosti in prepoznavnosti je Hofstede naletel na nestrinjanja in neodobravanja s strani drugih raziskovalcev. Kritike se nanašajo predvsem na vprašljivo veljavnost podatkov podjetja IBM, saj naj bi bili stari in zato nereprezentativni. Nekateri raziskovalci trdijo, da je raziskava prestara, da bi lahko nudila katero koli moderno vrednost, predvsem v današnjem hitro se spreminjajočem globalnem okolju, internacionalizaciji in konvergenci. Hofstede pravi, da so bili podatki zbrani čez leta indoktrine, ter da se kultura ne bo spremenila čez noč (Jones, 2007).

Ostale kritike se nanašajo na naslednje težave: anketa ni primerna metoda za merjenje kulturnih razlik, študija je bila narejena pred tremi desetletji, podjetje je imelo v času študije močno organizacijsko kulturo, narodi niso najboljše enote za raziskave kulturnih razlik, analize podružnic nekega podjetja ne zagotavljajo informacij o celotni kulturi nekega naroda

in štiri ali pet dimenzij ne poda dovolj informacij o kulturnih razlikah. Tukaj se Hofstede strinja in predlaga, da se dodajo dodatne dimenzije k njegovim že obstoječim dimenzijam (Jones, 2007).

Kljub vsemu pa je Hofstedejeva študija vplivala in še vpliva na razvoj medkulturne komunikacije. Postala je del mnogih medkulturnih programov, medkulturne psihologije, organizacijske psihologije, sociologije in menedžmenta. Poznavanje Hofstedejeve študije omogoča posamezniku razumeti in predvideti vedenja različnih kultur ter se s tem izogniti napačni interpretaciji le-te.

### **1.4.2 GLOBE raziskava**

Raziskava GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) je bila narejena s strani 170-ih raziskovalcev, ki so sedem let zbirali podatke 1.800-ih managerjev iz 62-ih držav. Skupina je opredelila devet kulturnih dimenzij. Prvih pet dimenzij je podobnih zgoraj predstavljeni Hofstedejevi kulturološki raziskavi (Deresky, 2011, str. 110–114).

**Asertivnost** (angl. *Assertiveness*) – ta dimenzija se nanaša na to, koliko se od ljudi v družbi pričakuje moči, konfrontacije in tekmovalnosti v primerjavi z lastnostmi, kot so skromnost in nežnost. Avstrija in Nemčija denimo sta zelo asertivni državi, ki visoko vrednotita tekmovalnost in imata »*can – do*« odnos, v primerjavi s Švedsko in Japonsko, ki sta manj asertivni državi, saj ljudje dajejo prednost toplim odnosom, sodelovanju in harmoniji. Ekipa GLOBE je ugotovila, da je v omenjenih državah prisotno sočutje do šibkih. Poudarjeni sta zvestoba in solidarnost (Deresky, 2011, str. 111).

**Usmerjenost v prihodnost** (angl. *Future orientation*) – ta dimenzija se nanaša na raven pomena, ki ga družba pripisuje usmerjenosti v prihodnost, kot so načrtovanje in vlaganje v prihodnost. Švica in Singapur, ki sta visoko na tej dimenziji, se nagibata k investiranju v prihodnost in imata daljši časovni rok za svoje odločitve. Medtem ko se državi, kot sta Rusija in Argentina, nagibata h kratkoročnejšem planiranju in poudarjata instant zadovoljstvo (Deresky, 2011, str. 111).

**Usmerjenost k dosežkom** (angl. *Performance orientation*) – ta dimenzija se nanaša na stopnjo, do katere družba nagrajuje in spodbuja izboljšanje dosežkov in odličnosti svojih članov. Singapur, Hong Kong in ZDA so visoko na lestvici, kar pomeni, da ljudje sprejmejo pobudo, imajo občutek za nujnost in samozavest, da dokončajo stvari. Države nizko na lestvici, denimo Rusija in Italija, imajo druge prioritete delovanja, kot so tradicija, zvestoba, družina, in povezujejo konkurenco s porazom (Deresky, 2011, str. 111).

**Usmerjenost k ljudem** (angl. *Humane orientation*) – ta dimenzija se nanaša na stopnjo, do katere družba spodbuja in nagrajuje člane za to, da so pošteni, nesebični, radodarni, skrbni in prijazni. Najvišje na tej dimenziji so Filipini, Egipt in Malezija, kar kaže osredotočenost

družbe na sočutje in podporo šibkim. Vrline, kot sta paternalizem in pokroviteljstvo, so pomembne. Ljudje so ponavadi prijazni, strpni in vrednotijo harmonijo. Najnižje na tej dimenziji so Španija, Francija in nekdanja zahodna Nemčija, ki dajejo več pomena moči in materialnim dobrinam ter samoizboljšanju (Deresky, 2011, str. 111).

### **1.4.3 Trompenaarjeve razsežnosti kulture**

Fons Trompenaars je leta 1993 predstavil raziskavo, ki zajema 10-letno obdobje, in sicer s 1.500 menedžerji iz 28-ih držav, na podlagi Kluckhohnove in Strodtbeckove teorije ter teorij, ki so jih razvili nekateri drugi preučevalci (Deresky, 2011, str. 115). Ameriška antropologa Kluckhohn in Strodtbeck sta uporabila šest razsežnosti vrednot. Menita, da v določeni kulturi, prevladujeta dve različici, ki sta povezani s posamezno usmeritvijo vrednot, kot so odnos do narave, časovna usmerjenost, človeška narava, usmerjenost k delovanju, povezave med ljudmi in prostorska usmerjenost (Treven, 2011, str. 59). Trompenaar je v svojem modelu za primerjanje kultur je uporabil sedem razsežnosti. Prvih pet se nanaša na odnos ljudi do drugih, šesta je usmerjena časovno, sedma pa preučuje odnos ljudi do narave (Treven, 2001, str. 63).

**Univerzalizem proti partikularizmu** (angl. *Universalism vs. Particularism*) – v kulturi, kjer prevladuje univerzalizem, obstajajo sistemi in pravila, ki jih je treba upoštevati. So postopki, ki morajo biti za vse enaki. Govorimo torej o transparentnosti, medtem ko partikularistične kulture zahtevajo fleksibilnost. Človek mora biti pragmatičen in pripravljen delati izjeme (Trompenaars, 2003, str. 8). V arabski kulturi prevladuje univerzalizem.

**Individualizem proti kolektivizmu** (angl. *Individualism vs. Communitarianism*) – v kulturi, kjer prevladuje individualizem, so zaposleni deležni priznanj za svoje osebne dosežke in uspehe pri delu, medtem ko v kolektivistični kulturi ni tako pomemben posameznik, temveč je poudarek na skupini in pripadnosti, prispevanju članov k uspehu celotne skupine (Treven, 2001, str. 63). V arabski kulturi prevladuje kolektivizem.

**Nevtralna proti emocijski kulturi** (angl. *Neutral vs. Affective*) – dimenzija govori o tem, kaj počnemo s svojimi čustvi. Nevtralne kulture so tiste, ki imajo čustva, vendar jih ne kažejo. V afektivnih kulturah pa ljudje kažejo zelo močna čustva (Trompenaars, 2003, str. 17).

**Specifična proti razpršeni kulturi** (angl. *Specific vs. Diffuse*) – ta dimenzija se nanaša na povezave med ljudmi, ki so lahko prepletene ali osebne. V kulturah z bolj osebnimi povezavami si ljudje prizadevajo ločiti svoje zasebno življenje od javnega. Čeprav v poslovnem okolju z njimi lahko navežemo stik, pa pri dogovarjanju o poslovnih zadevah niso naklonjeni razpravljati o svojem zasebnem življenju. V kulturah s prepletenimi povezavami, ni vzpostavljena tako stroga meja med zasebnim in javnim življenjem (Treven, 2001, str. 64).

**Kultura dosežkov proti pripisani kulturi** (angl. *Achievement vs. Ascription*) – ta dimenzija opisuje, kako si ljudje v določeni kulturi pridobijo moč in status. V kulturah, ki so zasnovane na pridobljenem uspehu, se visok položaj in vpliv pridobita na podlagi veččin, znanja in

talenta posameznika. V drugih kulturah pa prevladuje prepričanje, da so nekateri rojeni za vodilne položaje. Posameznik je na visok položaj imenovan na podlagi družinskega izvora, spola ali drugih osebnih lastnosti (Treven, 2001, str. 64).

## 1.5 Soočanje s kulturnimi razlikami

V nadaljevanju so predstavljene strategije, ki so pri soočanju s kulturnimi razlikami na voljo mednarodnemu pogajalcu (Završnik, 2007, str. 51–53).

**Biti mora osredotočen na gradnjo dolgoročnih odnosov in ne le na kratkoročne pogodbe** – zelo pomembno je, da pogajalec gradi odnose na dolgi rok, ne samo na kratkoročne podpise pogodb. Taka gradnja odnosov zahteva, da si obe strani vzameta čas, da spoznata druga drugo. Socializacija je ključnega pomena. Kaže se v trudu za medsebojno razumevanje potreb, vrednot, interesov in mnenj. Če je odnos zgrajen na zaupanju in medsebojnem spoštovanju, imata obe stranki največje možnosti za uspeh.

**Izogibati se mora kulturnemu posploševanju** – več ko ima pogajalec znanja o kulturi nasprotne stranke, manj bo nesporazumov pri dejanjih in sporazumevanju. Če je interpretacija kulturnih posploševanj preveč toga, se lahko hitro spreobrne v kulturne stereotipe. Le-ti pa so lahko škodljivi v procesih mednarodnega poslovanja, kajti lahko se zgodi, da se nasprotni pogajalec ne obnaša tako, kot bi kulturne posplošitve predvidevale.

**Razviti mora občutek za časovno usklajevanje** – različne kulture imajo različen ritem in predstavo o času. Večinoma imajo vse kulture določen čas v letu, v katerem poslovanje miruje, bodisi zaradi socialnih bodisi verskih vzrokov.

**Biti mora hitro prilagodljiv** – pomeni biti sposoben hitro reagirati na spremembe in se na njih tudi primerno odzvati.

**Skrbna pripravljenost** – priprave pred pogajanjem bi se morale začeti z razumevanjem lokalnih kulturnih resnic. Zaželeno je, da se pred pogajanjem spozna pogajalce kot osebe, ne le kot predstavnike neke določene kulture. Najpomembnejša sposobnost pogajalca je sposobnost videti položaj tako, kot ga vidi nasprotna stran. Če želimo vplivati nanje, moramo razumeti, kakšno je njihovo stališče, ter moč čustev, s katerimi verjamejo vanj. »Ni dovolj, da jih analizirate kot hrošče pod mikroskopom, morate vedeti, kaj pomeni biti hrošč.« (Fisher, Ury & Patton, 1998, str. 39).

**Naučiti se mora pazljivo poslušati** – aktivno poslušanje, katerega sad je razumevanje, ima lahko pozitivne učinke. Zavedanje nasprotne stranke o dobri informiranosti pogajalca, vzbudi njeno željo za vstop v dolgoročen odnos. Poleg tega pa tudi vpliva na večje zaupanje in globlji odnos med strankami.

**Vedeti mora, kdaj uporabiti prevajalce** – samo kadar prevajalec razume cilje in pričakovanja izida pogajanja, lahko zastopa pogajalčeve interese.

## 2 ARABSKI SVET

Območje Arabskega polotoka, severne Afrike in dela Bližnjega vzhoda sestavljajo Arabske države. Države se razlikujejo po kolonialni zgodovini, kar se kaže tudi po uporabi jezika. V

francoskih kolonijah, Maroku, Mavretaniji, Alžiriji, Tuniziji, Siriji ter Libanonu, je prvi tuj jezik francoski. V Libiji, nekdanji italijanski koloniji, ponekod starejši državljani še vedno govorijo italijansko. Prvi tuji jezik v državah Egipt, Sudan, Kuvajt, Jemen, Oman, Saudska Arabija, Združeni Arabski Emirati ter Jordaniji je angleščina, posledično zaradi bivših angleških kolonij.

Večina pokrajine je neprijazne, z velikimi puščavami, manjša rodovitna območja so razpršena na obalah, v rečnih dolinah in po kotlinah. Večina območja je bila nerazvitega, dokler niso na začetku 20. stoletja odkrili velikanskih zalog nafte. Trenutno na območju Bližnjega vzhoda črpajo več kot tretjino svetovne nafte. Z dohodki od prodaje so se nekatere države povsem spremenile. Čeprav ima območje dolgo zgodovino, so številne državne meje razmeroma nove; zarisale so jih zlasti zahodne kolonialne sile na začetku in sredi 20. stoletja. Arabski svet ima burno zgodovino s spori za ozemlje in naravne vire ter spopadi med različnimi verskimi skupinami.

## 2.1 Zahodni in arabski svet

Glede na trenutno stanje v arabskem svetu je jasno, da Arabci in muslimani nečemu nasprotujejo. Njihovo nasprotovanje je tradicija »zahodnjaškosti« kot materialistični nihilizem, kapitalizem, kolonializem in izrabljanje resursov v geo-politične namene. Ko poslujemo s katero od arabskih držav, je potrebno upoštevati različno razumevanje poslovnih konceptov. Glavna razlika med zahodnimi in islamskimi vrednotami je ekonomski rezultat oz. uspeh. Pri tržno usmerjenih državah je merilo rezultata stopnja rasti gospodarstva, medtem ko islamsko gospodarstvo meri uspešnost kot uspeh upoštevanja socialne pravičnosti in enakomerno porazdeljenost dohodka.

Kršćanstvo in Islam sta dve veliki svetovni verstvi, vsaka z več kot milijardo privrženci. Kljub vsebinskim podobnostim ju vseeno deli velik prepad. Eden od razlogov je pomanjkanje znanja in razumevanja stališč z obeh strani. Dejstvo je, da obstaja veliko podobnosti med kristjani in muslimani. Oboji si delijo mnogo prepričanj, kot vero v enega Boga, Njegove poslance in preroke, itd. Poleg krščanstva ni druge vere kot islama, ki verjame v Jezusa Kristusa, kot člen vere in božjo objavo, ki mu je bila zaupana (evangelij).

### 2.1.1 Islam

Da bi lahko razumeli, s čim se srečujejo pogajalci v Arabskih državah, moramo najprej spoznati njihovo religijo – islam. Islam ni samo religija, temveč je tudi način življenja. Je celota, ki hkrati vključuje vero, ekonomijo, politiko, pravo, izobraževanje, družbo itd. (Pašić, 2002, str. 18). Islam je sestavljen iz petih stebrov in dolžnost vsakega muslimana je izpolnjevanje le-teh: **pričanje** (*aš-šahada*), **molitev** (*as-salah*), **dajanje miloščine** (*az-zaka*), **post** (*as-sayim*) in **romanje** (*al-hadž*) (Al Lahim, 1995).

»Beseda islam je arabskega izvora in pomeni popolno predanost bogu – *Allahu dželle'shanuhu*. Je izpeljanka iz besede »*selam*«, ki pomeni mir. Strogo zapoveduje monoteizem in prepoveduje kakršnokoli posredništvo med človekom in Bogom. Islam je vera, ki je preko odposlanca Muhammeda objavljena celotnemu človeštvu.« (Pašić, 2002, str. 18)

Islam je oboje, je religija in je civilizacija. Je zgodovinska realnost, ki se razteza čez štirinajst stoletij zgodovine, in je geografsko prisotna na širokih območjih od azijskega in afriškega kontinenta do nekaterih delov Evrope. Je tudi duhovna in metazgodovinska stvarnost, ki je v različnih časovnih in prostorskih danostih preoblikovala notranje in zunanje življenje mnogih. Danes je muslimanov več kot 1,2 milijarde (Nasr, 2007, str. 7).

### **2.1.2 Vpliv islama na poslovanje**

V tradicionalni islamski družbi obstaja močna povezava med ekonomsko dejavnostjo in versko etiko. Skozi vso islamsko zgodovino je vedno obstajala tesna povezava med razredom trgovcev in verskimi učenjaki (*ulama*). Še danes so bazarji islamskih mest prostor tradicionalne ekonomske dejavnosti in središča intenzivne verske dejavnosti, saj tradicionalni trgovci veljajo za najpobožnejše člane islamske družbe. Po islamu ekonomije ne moremo ločiti od etike, saj je takšno početje nezakonito (Nasr, 2007, str. 106–107).

Celotno muslimansko življenje je prežeto z etičnim premišljanjem, saj islam ne odobrava socialnih, političnih ali ekonomskih dimenzij, ki bi se odmaknile od etičnega premisleka. Principe islamske etike, ki muslimana opozarjajo, da naj deluje po načelu dobrega in se izogiba slabemu, najdemo v Koranu. Končni kriterij tega, kar sestavlja dobro in zlo, se nahaja v razodetju. Celo racionalna etika islamskih filozofov podpira dejstvo, da dobro izhaja iz Boga in da ima ontološko resničnost, ki je povezana z božansko naravo (Nasr, 2007, str. 102).

Po islamskem stališču dejansko vsa lastnina pripada Bogu. Vendar pa je Bog dal človeškim bitjem pravico do zasebne lastnine, vse dokler se ljudje zavedajo, da je to Njegovo zaupanje. Zaradi tega morajo upoštevati dovoljene načine pridobivanja bogastva, plačevati zahtevane verske dajatve, ter pomagati revnim, kolikor je to pač v njihovih močeh (Nasr, 2007, str. 107).

Pravica do dobička je sicer dovoljena, vendar je velik poudarek na pravičnem dobičku. Bolj kot rast podjetja, je cilj v islamskih združbah zadovoljevati svoje zaposlene. Koran predpisuje obnašanje na številnih področjih. S poslovnega vidika je veliko dejavnosti dovoljenih (*halal*) in prepovedanih (*haram*). Glavni vodili islamskega poslovanja sta pravičnost in legitimnost.

### **2.1.3 Dovoljeno (halal) in prepovedano (haram)**

Islamski principi za *halal* in *haram* (El Qaradawi, 1997, str. 43–71):

- Nekaj legalizirati in prepovedati je pravica Boga.
- Razlog za prepoved določenih stvari je v nečistoči in škodljivosti.
- Osnovni princip je dopustnost stvari.

- Vse kar vodi k prepovedanemu je prav tako prepovedano.
- Prikazovanje prepovedanega kot dovoljeno je prepovedano.
- Kar je prepovedano je prepovedano za vsakogar.
- Dobre namere ne odobrijo prepovedanega.
- Prepoved dovoljenega in dovoljenje prepovedanega je podobno izmikanju obveznosti.
- Tisto, kar je dovoljeno, je tisto, kar je zadostno; tisto, kar je prepovedano, je tisto, kar je odvečno.
- Dvomljivih stvari se je potrebno izogibati.
- Potreba narekuje izjeme.

*Allah dželle šanuhu* je naredil ljudi takšne, da so odvisni drug od drugega. Nihče nima vsega, kar potrebuje; nekdo ima nekaj, kar ne rabi, istočasno ima nekdo nekaj, kar drugi rabi. *Allah dželle šanuhu* je napotil ljudi, da izmenjavajo dobrine, se ukvarjajo s kupovanjem in prodajo – zato ker takšno poslovanje dobro vpliva na družbo in ekonomijo (El Qaradawi, 1997, str. 331). Kot v vsakdanjih življenjih muslimanov, islam vpliva tudi na poslovne transakcije.

Trgovina z izdelki, s katerimi se s povsem normalno uporabo dela greh, je *haram*. Primeri takih dobrin so svinjina, alkohol in ostale prepovedane stvari, kot so kipi, križi itd. Dovoljenje trgovine ali prodaje takih artiklov bi pomenilo promocijo le-teh med ljudmi, kar bi posledično pomenilo spodbujanje ljudi, da naredijo *haram*. Zato je prepovedana njihova prodaja, da ljudje ne morejo priti v stik z njo (El Qaradawi, 1997, str. 331).

Prepovedana je vsaka transakcija, katera bi lahko pripeljala do spora zaradi negotovosti ali prevare. Velja za proizvode, kjer prodajalec ne more ponuditi garancije za prodan izdelek. Zato je prepovedano prejemati denar za npr. ribo, ki še plava v vodi – ker se v tem nahaja element negotovosti kot posledica vsake take transakcije. Ni vsaka prodaja, v kateri je čutiti negotovost, prepovedana. Če je riziko negotovosti majhno, potem prodaja ni prepovedana (El Qaradawi, 1997, str. 332).

Glede na islamski zakon je na svobodnem trgu dovoljeno slediti povpraševanju in ponudbi. Vendar če se na stranke pritiska umetno in manipulira s cenami, je v trg treba poseči. Potrebna je intervencija, saj ima splošni interes večji pomen od take skupine posameznikov. V takšni situaciji je kontrola cen dovoljena, z namenom da se ljudi zaščitijo pred pohlepnimi ponudniki. Raziskovalci so mnenja, da je kontrola nad cenami odvisna od okoliščin, včasih je lahko nepoštena in prepovedana, včasih pa dovoljena. V kolikor s kontrolo cen prisiljujejo ljudi, naj prodajo dobrine po ceni, ki za njih ni sprejemljiva, potem je to *haram*. Z druge strani, v kolikor kontrola cen vzpostavlja enakopravnost med ljudmi, npr. prisiljevanje prodajalcev, da sprejmejo cene njihovih konkurentov, je to *halal* (El Qaradawi, 1997, str. 333).

Islam strogo obsoja tiste, ki jih poganjajo pohlep in ambicije z namenom kopičenja bogastva na račun dvigovanja cen hrane, obsojajo torej bogatenje z manipulacijo cen hrane in drugih

življenjskih potrebščin. Ustvarjanje zalog je prepovedano pod dvema pogojema: kadar je ustvarjanje zalog škodljivo za prebivalce ter kadar je trgovčev cilj povečanje dobička z visokimi cenami (El Qaradawi, 1997, str. 335). Posredništvo je dovoljeno, ker je to vrsta povezave med kupcem in prodajalcem, saj olajša delo enemu ali obema udeležencema. Posrednik igra veliko vlogo, saj omogoča pretok blaga. Pri tem ni nič narobe, če zaračuna provizijo za svoje usluge. Le-ta je lahko fiksna ali proporcionalna obsegu prodaje, lahko je tudi dogovorjena z obeh zainteresiranih strani (El Qaradawi, 1997, str. 338).

*Nedžeš* označuje osebo, ki nudi neko dobrino po previsoki ceni, vendar je nima namena prodati – želi doseči, da tudi drugi postavijo višje cene. Tak način višanja cen je goljufija. Na podlagi le-tega je prepovedano kupovati izdelke izven mesta, kjer ni tržnic, potrebno je počakati, da se izdelki pojavijo na tržišču v mestu. To naj bi preprečilo eksploatacijo in goljufije, saj na domačem tržišču trgovci ne morejo postaviti višjih cen, saj kupci gibanje cen poznajo (El Qaradawi, 1997, str. 339).

V skladu s svojo borbo proti zlu in grehom ter željo po minimalizaciji kriminala je islam prepovedal muslimanom kupovanje dobrin, za katere vedo, da so bile ukradene ali nezakonito odvzete njihovim lastnikom. Ukradene lastnine se ne more narediti zakonite – saj se po islamu *haram* ne more spremeniti v *halal* (El Qaradawi, 1997, str. 343).

Islam dovoljuje oplemenitev kapitala s trgovino. Istočasno islam preprečuje povečevanje dobička s pomočjo obresti na posojila. Namesto njih uvajajo model delitve tveganj in koristi, ki se jih udeleženci praviloma dogovorijo vnaprej, npr. med finančno organizacijo in podjetnikom. Eden od pogostih obrazcev je 4 % za upravljanje ter dobiček v razponu med 4 in 8 %, ki se deli po vnaprej dogovorjenem razmerju (Hrastelj, 2008, str. 165). Stroga prepoved obresti v islamu je posledica njegove globoke skrbi za moralo, družbo in ekonomsko blaginjo človeštva.

El Qaradawi navaja razloge za prepoved (1997, str. 345): »Zaračunavanje obresti pomeni prisvajanje lastnine nekoga, vendar da se temu človeku nič ne vrne v zameno. Tisti, ki posodi en *dirhem* ter v zameno zahteva dva, je dodatnega vzel za nič. Lastnina ljudem služi, da bi izpolnili svoje potrebe in le-ta je nedotakljiva.«

**Ekonomski pogled** – zaračunavanje obresti vpliva na to, da ljudje ne pridejo do denarja z delom. Posledica tega je zmanjšanje vrednosti dela, posamezniki se zato ne trudijo pridelati svoj denar z delom v proizvodnji, na tržnici in podobno, kar pa je potrebno za dobro ekonomijo. **Moralni pogled** – prepoved obresti v določeni družbi povzroči, da si ljudje denar posojajo brez pričakovanj, brez zaračunavanja obresti. V kolikor so v družbi obresti dovoljene, se od človeka brez sredstev zahteva, da vrne več, kot si je sposodil. **Socialni pogled** – dovoljenje obresti pomeni, da ljudje posojajo drug drugemu s pričakovanji. V praksi tako bogati posojajo revnim in se le bogatijo, revnejši pa postajajo vse revnejši. Islam obsoja tako posojilodajalca kot posojilojemalca. Vendar islam ni edina vera, ki nasprotuje obrestim.

Sveto pismo pravi (1997, str. 1569): »Vsakemu, ki te prosi dajaj, in če kdo vzame, kar je tvoje, ne zahtevaj nazaj. In če posojate tistim, od katerih upate dobiti nazaj, kakšno priznanje vam gre? Tudi grešniki delajo isto. Vi pa ljubite svoje sovražnike. Delajte dobro in posojajte, ne da bi za to kaj pričakovali. In vaše plačilo bo veliko in boste sinovi Najvišjega, kajti on je dober tudi do nehvaležnih in hudobnih.«

Najvišje oblike zavarovanja, ki jo je islam predpisal svojim vernikom, je deležen tisti, k zasluži prejeti *zekjat*. Beseda se nanaša na *garimun*, tj. tisti, ki je v dolgu. *Garim* označuje osebo, ki ji je pogorela hiša ali katerega lastnina je bila izgubljena v nepredvideni poplavi oziroma kateri drugi naravni katastrofi. Meni se, da ima ta oseba pravico do fonda *zekjat*, to je denarja v višini, kot jo potrebuje za obnovo izgubljenega, četudi so zneski visoki. Dovoljeno je, da prizadeti išče denarno pomoč, posebno pri vladnih službah, in sicer dokler se mu škoda v celoti ne povrne ali dokler si oškodovanec ne opomore (El Qaradawi, 1997, str. 354–357).

#### **2.1.4 Halal certifikat**

Tako kot obstajajo pogoji za uvoz in izvoz artiklov v Evropo, tako obstajajo pogoji za vstop na trge drugih dežel sveta. Ko govorimo o prehrabeni industriji, kjer so prebivalci islamske veroizpovedi, je zagotovo prvi pogoj izpolnjevanje zahtev, ki so v skladu z vero, kulturo in tradicijo tega trga in njihovih potrošnikov.

Halal certificiranje je proces, s katerim verodostojna islamska organizacija potrjuje izdelke, ki so zakonsko sprejemljivi za muslimane. Tista podjetja, ki izpolnjujejo merila za certifikacijo, dobijo halal certifikat ter lahko uporabljajo halal simbol na svojih izdelkih in v oglaševanju. Ne gre samo za versko prepričanje, temveč področje zajema vse proizvode in storitve, ki so koristni za zdravje in varni za uporabo. Halal izdelek, je izdelek, ki v svojih sestavinah nima oziroma ne vsebuje niti ene sestavine, ki je muslimanom prepovedana za uporabo. V procesu proizvodnje se spoštuje vse zahteve halal standarda in se ne uporabljajo druge prepovedane surovine. Da izdelek lahko postane halal, mora najprej zadovoljiti vse predpise o zdravstveni neoporečnosti in higieni.

## **2.2 Pogajanja v arabskem svetu**

V nadaljevanju bom opisala nekatere najpomembnejše značilnosti pogajanj v arabskem svetu. Najbolj pomembna sta kompleksnost jezika ter vrednost časa, ki se popolnoma razlikuje od zahodnega načina vrednotenja časa.

### **2.2.1 Pogajalska zamisel**

Hrastelj (1995, str. 381) navaja konfrontacijske in sinergistične pogajalske zamisli. Viri konfrontacijskega modela so omejeni, zato pogajalska stran pridobi le na račun druge (*win – loose* rešitev). Sinergističen model pa zajema *win – win* rešitve ter medsebojno sodelovanje.

### **2.2.2 Kompleksnost jezika**

Kontekst opredeljujemo kot verbalni in neverbalni vidik komuniciranja, ki obkroža osebe in pojasnjuje njihov pomen. Kontekstualni vidik verbalnih komunikacij vključuje pogostost, intonacijo glasu, intenzivnost glasnosti, prilagodljivost glasu, kakovost itd. Kontekstualni vidik neverbalnih izražanj pa vključuje kontakt z očmi, izražanje z obrazom, ročne geste, premike telesa, uporabo prostora itd. Pravijo mu tudi tihi jezik (angl. *body language*) ali jezik brez besed (Hrastelj, 1995, str. 386).

### **2.2.3 Vrednost časa**

Vsaka kultura pozna lastno uro. Odnos do časa lahko izrazimo kot odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, tako da poudarjamo tradicionalne vrednote, kratkoročne cilje in dolgoročno preživetje. Navedeno vsekakor vpliva na opredelitev pravih vprašanj in drugih pomembnih pogajalskih odločitev (Hrastelj, 1995, str. 389).

V arabskih državah je pogost izraz *Bukra insha Allah*, kar pojasnjuje arabski fatalističen pristop do časa. Arabci verjamejo, da čas nadzoruje Alah, posledično se torej lahko zgodi, da se pogajalci dogovorijo za mesto in čas dogovora, vendar se ob navedenem času ne pojavijo, saj po njihovem vpliv na čas nimajo oni, temveč Alah (Hodgetts & Luthans, 2003, str. 161).

## **2.3 Arabski protokol kot sestavina pogajanj**

Poslovni protokol so pravila in norme poslovnega vedenja v določeni kulturi. Medkulturni poslovneži in pogajalci, ki jih ne spoštujejo ob vstopu, ter napake, ki jih naredijo, lahko povzročijo posledice in sprožijo napetost v odnosu med ljudmi. Poslovanje v arabskih državah temelji na osebni stiku, zato je pomembno, da na pogajanjih ne preidemo takoj na poslovne vsebine. Arabska kultura temelji na tem, da so osebna poznanstva pomembnejša od posla, zato se zna zgoditi, da bo sestanek prekinjen zaradi telefonskega klica. Treba je upoštevati, da se v arabskih državah običajno ne posluje ob petkih, tudi delovne sobote so redkejše. Delovni dnevi trajajo od sobote do četrтка. Dobro poznavanje arabske kulture je osnova, če želimo z njimi poslovati.

Pri poslovanju z Arabci je lahko pričakovati nežen stisk roke ali direkten stik z očmi. Arabci istega spola radi sedijo ali stojijo tesno drug poleg drugega, kar je bližje od tega, kar so navajeni pogajalci Zahodnih držav. Če posežejo v pogajalčev osebni prostor, bi umaknitev za Arabce pomenila izrazito hladnost (Gesteland, 1999, str. 168). Kot predstavniki ekspresivne kulture se Arabci pogosto dotikajo med seboj. Rokovati se je dovoljeno samo z moškimi, ne z ženskami, kar velja večinoma za tujce. Izjema je, če ženska ponudi roko. Nekateri Arabci se v znak prijateljstva tudi poljubljajo.

V arabskih državah leva roka velja za nečisto. Vedno je potrebno uporabljati desno roko, pri jedi, ko želimo arabskemu predstavniku nekaj izročiti itd. (Gesteland, 1999, str. 168).

Arabski predstavniki radi sodijo človeka po njegovi obleki. Nujna je konzervativna obleka in kravata. Dodatki, kot so ure in poslovni kovčki, naj bi bili dobre kakovosti (Gesteland, 1999, str. 168). Ženska mora biti v javnosti zakrita povsod, razen obraza, rok in stopal. Obleče lahko pravzaprav karkoli, dokler je pokrita z *abaya* (standardni črni plašč).

Naslavljanje poteka po nazivih, saj so le-ti izjemnega pomena v arabski hierarhični družbi. Naslavlja se po prvem imenu, npr. Mr. Aziz. Šejk je naziv vplivnega in bogatega moškega (Gesteland, 1999, str. 16). Nazivi doktor, šef (*Shaikh*), inženir (*Mahatma*) in profesor (*Ustadh*) se uporabljajo tako v dobesednem kot tudi v častnem pomenu besede.

Poslovne kartice si izmenjujejo z desno roko, ker leva velja za nečisto (Gesteland, 1999, str. 168). Položiti jo je treba pred sabo na mizo in ne spraviti v žep, da v arabskih partnerjih ne vzbudimo nezaupanja. Poslovna darila niso pričakovana, vendar pa so vedno dobrodošla. Izogibati se je treba alkoholu ali kateri koli drugi stvari, ki je pri arabskih partnerjih *haram*. Pri hvaljenju neke njihove lastnine previdnost ni odveč, saj se bodo čutili dolžni, da vam jo podarijo (Gesteland, 1999, str. 169). Arabci so znani po svoji gostoljubnosti, zato se zna zgoditi, da poslovne partnerje povabijo na dom. Tu se pričakuje veliko jedače in pijače v znak hvaležnosti. Naklonjenost je za arabski narod zelo pomembna – hladnost, oddaljenost in zadržanost predstavljajo ovire.

### **3 ANALIZA SPREMENLJIVK MODELA WEISS IN STRIPP NA PRIMERU IZBRANE ARABSKE DRŽAVE**

Namen raziskave je bil raziskati posebnosti trga arabskih držav, ki predstavljajo za marsikatero poslovneže izziv, tako z vidika kulturoloških kot z vidika socioloških razlik.

#### **3.1 Metodologija raziskave**

Na začetku raziskave moramo najprej opredeliti učinkovit postopek zbiranja informacij. Lahko zbiramo primarne, sekundarne podatke ali oboje. Primarni podatki so podatki, ki jih na novo zberemo za namen določene raziskave. Sekundarni podatki so podatki, ki že obstajajo in so bili že zbrani, in sicer za nek drug namen. Najdemo jih lahko v knjižnicah, podjetjih, arhivih in podobno (Kotler, 2004, str. 133).

Pri kvantitativnih metodah gre za številčne oziroma numerične podatke. So v celoti usmerjene v analiziranje in merjenje povezav med spremenljivkami, medtem ko so pri kvalitativnih metodah zbrani podatki večinoma besede, ki omogočajo analiziranje pridobljenih ugotovitev. Kvalitativni način raziskovanja ima ponavadi v raziskavo vključenih manj enot (od enega do največ nekaj čez deset), zbrani podatki so besede, njegove specifične tehnike zbiranja podatkov pa so globinski intervju, diskusijske skupine, študije primerov ter projekcijske tehnike. Za analizo sem se odločila za Weiss in Strippov model, saj se mi zdi primeren, ker model pogajalcu omogoča predvideti in pojasniti ravnanja z nasprotne strani. Pogajalcu lahko

pomaga pri pripravi na pogajanja. Spremenljivke tega modela predstavljajo spremenljivke, po katerih naj bi se pogajalec ravnal, ko zbira informacije o želeni državi in njihovem načinu pogajanj. Na podlagi tega modela bom v nadaljevanju diplomskega dela tudi naredila celovito analizo za Saudsko Arabijo.

### **3.2 Izbrana država: Saudska Arabija**

Saudska Arabija je obmorska država na Arabskem polotoku z glavnim mestom Riyadh in velja za tretjo največjo arabsko državo. Prebivalstvo se ocenjuje na 25,7 milijonov, njena velikost je približno 2.149.690 kvadratnih kilometrov. Uradni jezik je arabski (About Saudi Arabia – Facts & Figures, 2012).

Razvila se je iz agrikulturne družbe v regionalno in globalno ekonomsko moč s sodobno infrastrukturo. Nafta je temeljni del Saudskega gospodarstva, saj je največja proizvajalka in izvoznica le-te na svetu. Izvažanje nafte predstavlja 90 % izvoza in 75 % dohodka države. Vlada ima bistveno vlogo pri industrijskem in ekonomskem razvoju. Ministrstvo za ekonomijo in planiranje oblikuje gospodarske in socialne razvojne načrte, ki potem določajo dolgoročne gospodarske cilje. Zasebni sektor igra v Saudski Arabiji čedalje večjo vlogo – to zdaj predstavlja 48 % bruto domačega proizvoda (BDP). Sektor naj bi rasel še naprej, ko bo za mednarodne trge še bolj odprla svoja vrata. V decembru 2005 se je Saudska Arabija pridružila svetovni trgovinski organizaciji (WTO – *World Trade Organization*), pomemben korak, ki daje Saudski Arabiji večji dostop do svetovnih trgov, ustvarja delovna mesta in spodbuja tuje naložbe. Organizacija držav izvoznic nafte (OPEC) je mednarodno interesno združenje najpomembnejših izvoznic nafte, ustanovljeno leta 1960. Poslanstvo skupine je usklajevanje politike črpanja in izvoza nafte ter uveljavljanje njihovih zahtev v zvezi z naftnimi posli. Cilj organizacije OPEC je usklajevanje in poenotenje politike nafte med državami članicami z namenom zagotavljanja poštenih in stabilnih cen za naftne proizvajalce. Namen je redna, učinkovita in racionalna distribucija nafte za porabniške države ter primeren donos kapitala za države, ki se ukvarjajo z industrijo nafte. Med drugim je tudi članica Arabske lige, ki je bila ustanovljena 22. marca 1945 s sedežem v Kairu, glavnem mestu Egipta.

### **3.3 Analiza spremenljivk po modelu Weiss in Stripp**

V nadaljevanju sledi natančnejše preučevanje razlik v kulturi na primeru Saudske Arabije, in sicer na modelu Weiss in Stripp (več v poglavju 2).

#### **Pogajalska zamisel**

Pri pogajalski zamisli poznamo strateški in sinergistični koncept. Pri strateškem konceptu so viri omejeni, vsaka stran želi pridobiti čim več na račun druge. Za sinergetični koncept pa velja, da je dovolj virov za vse (Moran & Stripp, 1991, str. 94). Spodbujanje odnosov je velikega pomena pri pogajanju s Saudijci. Medtem ko je kupec na višjem položaju, imata obe

strani enako stopnjo odgovornosti za sklepanje dogovora. Pričakujejo dolgoročno predanost svojih poslovnih partnerjev, hkrati stremijo k dolgoročnim poslovnim rešitvam. Saudijci so nagnjeni k »win-win« rešitvam pogajanj in kažejo pripravljenost na kompromis, če je potrebno. Saudijski pogajalci spoštujejo trde pogajalce. Spoštovanje si je mogoče zaslužiti z pozitivnostjo in vztrajnostjo. Kritično pomembno je, da je pogajalec miren, prijateljski, vztrajen ter da se zavzema za stvari osebno (Lothar, 2010).

### Izbir pogajalcev

Hrastelj (1995, str. 384) navaja, da izbor oseb lahko poteka po merilih tehničnih sposobnosti ali po merilih družbenih vrlin, ki so prikazane v tabeli 3.

*Tabela 3: Merila izbire pogajalca*

| <b>TEHNIČNA SPOSOBNOST</b> | <b>SOCIALNA SPRETNOST</b> |
|----------------------------|---------------------------|
| Dosežki                    | Komunikativnost           |
| Strokovna izvedenost       | Status                    |
| Formalna izobrazba         | Osebne značilnosti        |
| Splošna razgledanost       | Poznanstva                |
| Znanje jezika              | Družbeni razred           |

*Vir: B. Završnik, Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju, 2007, str. 84*

Pogajalci so v arabskih državah izbrani glede na spol. Posledično v njihovi pogajalski skupini ni ženske predstavnice. Ženske kot voditeljice, čeprav z nasprotne strani, ne upoštevajo. V tem primeru ne želijo govoriti z žensko, temveč z njenim mlajšim asistentom (Završnik, 2007, str. 85).

### Vloga hotenj posameznikov

Osebne ambicije pogajalca in interesi podjetja se redko povsem skladajo. Klasična ekonomska teorija domneva, da bo pogajalec ravnal tako, da bo najbolje zadovoljil svoje interese. Le-ti so lahko na različnih ravneh – podjetja, družine, družbe, naroda – ali na svetovni ravni (Završnik, 2007, str. 85). Pogajalci se lahko odločajo med individualnimi ali kolektivističnimi nameni. Arabci so v splošnem zelo kolektivistično usmerjeni. Družina je temeljna družbena enota. Posameznik je vedno podrejen kolektivu, družinski interesi imajo prednost pred individualnimi (Bratož, 2003, str. 19). Po Hofstedejevi analizi imajo arabske države nizko stopnjo individualizma.

### Protokol

Gre za natančna pravila obnašanja, tako da sta eksplicitno poudarjena vljudnost in upoštevanje nasprotne stranke. Pravila protokola zadevajo številne dejavnosti, vključno z izbiro lokacije, pogajanjem, izražanjem dobrodošlice, organiziranjem prevozov, uradnim naslavljanjem, predlaganjem pooblastil, vizitkami, pravili obnašanja, dajanjem daril,

pogostitvijo in drugimi vljudnostmi, sprejemi, dogovori o uporabi jezikov ter aranžiranjem prevajalcev, sestavo pogajalskih skupin in razvrstitvijo oseb za pogajalsko mizo, urnikom, dokumentacijo in še drugih zadev (Hrastelj, 1995, str. 385). Protokol lahko pogajanja podaljšuje ali zavira.

Standardni pozdrav v Saudski Arabiji je *As-salam alaikum* (angl. *Peace be upon you*), kjer je standarden odgovor *Wa alaikum as-salam* (angl. *And upon you be peace*). Če takega odgovora ne dobimo nazaj, pomeni, da nismo dobrodošli. Če je prostor, v katerega pridemo iz preprog, se od obiskovalca pričakuje, da se sezuje ter pusti svoje čevlje zunaj. Tako se izogne prinašanju umazanije v prostor, saj mora biti preproga čista za naslednjo molitev. Ko smo v prostoru z Saudijci, se rokujemo, vendar najprej z najstarejšim predstavnikom (ni nujno, da je to gostitelj), nato nadaljujemo rokovanje z ostalimi v smeri proti urnem kazalcu. Ko se rokujemo z vsemi, lahko sedemo in se vključimo v pogovor. Izjemoma, če je v prostoru več kot petdeset ljudi, je dovoljeno rokovanje z gostiteljem in pozdrav ostalim z mahanjem z roko v pozdrav. Sedenje prekrižanih nog je povsem sprejemljivo, vendar tako, da se ne kaže podplato. Kazanje podplato je »pojdi stran« (angl. *go away*) gesta. Ko se dva moška srečata na vratih istočasno, ima prednost tisti, ki je na levi strani, ne glede na izobrazbo in naziv. Poslovne kartice so pogoste, vendar niso zelo pomembne v Saudski Arabiji. Če so, morajo biti v arabščini. Ustaljena praksa je, da so na isti kartici na eni strani podatki v arabščini, na drugi pa v angleščini. Tako nobeden od jezikov ni obravnavan kot manj pomemben. Sprejemljiv je tudi napis v obeh jezikih na isti strani kartice (Lothar, 2010).

### **Pomen vrste vprašanj**

Vrsta vprašanj je najpomembnejša sestavina pogajanj. Vsebino vprašanj lahko razdelimo v dve skupini: vsebinska (otipljiva, denar, premoženje in moč) in temelječa na odnosih (neotipljiva, osebna, vrednostna, prepričanje in verovanje). Vsebinska vprašanja se osredotočajo na kontrolo in uporabo virov, vprašanja, ki zahtevajo medsebojne odnose, pa so osredotočena na recipročne interese in poudarjajo trajnost poslovnih odnosov (Hrastelj, 1995, str. 386). V arabskih državah so zelo pomembna vrednostna vprašanja (temelječa na odnosih), poleg vsebinskih vprašanj (Bratož, 2003, str. 22).

### **Kompleksnost jezika**

Pri kompleksnosti jezika ločimo med vokalnimi in nevokalnimi vidiki komuniciranja. K vokalni komunikaciji lahko štejemo intonacijo glasu, intenzivnost glasnosti in kakovost glasu. K nevokalni komunikaciji pa štejemo očesni stik, mimiko obraza in telesa ter geste (Moran & Stripp, 1991, str. 101). Po Hallu pa lahko z vidika jezika delimo kulturo na visoko in nizko kontekstno. Arabska kultura sodi med visoko kontekstne (Bratož, 2003, str. 23). Saudijci ponavadi govorijo v tihem in nežnem tonu. Povzdignjen glas pomeni jezo, ki pa je zelo slab znak. Na poslovnih kosilih in večerjeh je dobro pogovor obdržati na tihi ravni. Glasno govorjenje lahko interpretirajo kot slabe manire. Med pogovorom stojijo tesno skupaj, med njimi je morda razdalja en meter. Saudijci radi uporabljajo ovinkasti jezik, kar oteži

razumevanje. Obožujejo pretiravanja, ponavadi zgovorni ljudje veljajo za spoštovanja vredne in vredne zaupanja. Odprto nestrinjanje in soočenje je redko, bolje se ga je izogniti. Ponavadi ne izgovorijo direktno 'ne'. Saudijci govorijo 'da', dejansko pa mislijo 'mogoče'. Dvoumni odgovori, kot so 'moramo se pozanimati o tem' ali 'moramo premisliti', ponavadi pomenijo 'ne' (Executive Planet, 2012).

Tišina je drugi način, kako komunicirati ob prejetju negativnega sporočila. Koristno je uporabiti posreden pristop pri ravnanju s Saudijci, saj lahko interpretirajo neposrednost predvsem kot nesramnost in sovražnost. Geste in govornica telesa (angl. *body language*) so bolj omejene kot v drugih arabskih državah. Kazanje s prstom na ljudi ali predmete je nevljudno. Za to uporabimo celo dlan. Gesta *thumbs-up* je žaljiva v arabskem svetu. Stik z očmi naj bi bil pogost, že na meji z strmenjem. To kaže na iskrenost in pomaga graditi zaupanje. Saudijci obožujejo izkazovanje pozitivnih občutkov, dokler so ta izražena na kontroliran način. Kakorkoli, možnost nasmeha je manjša kot pri drugih predstavnikih arabskih držav (Lothar, 2010).

### **Značaj prepričevalnih argumentov**

Aristotel je opredelil tri možne vplive in ravnanja drugih: *logos* (logični vpliv), *pathos* (čustveni vpliv) in *ethos* (vpliv spoštovanja poslušalca do govornika kot osebe). Mednarodni pogajalci prepričujejo nasprotno stran z logiko, čustvi in dogmami. Pogajalci, ki uporabljajo večinoma logiko, se opirajo na stvarne dokaze. Tisti, ki želijo s čustvi vplivati na nasprotnika, uporabljajo metode prepričevanja z motivacijskimi dokazi, ki sovpadajo s čustvi, vrednotami in motivi nasprotnika. Dogmatični pogajalci skušajo vplivati na nasprotnika z avtoriteto. Ti navajajo trditve in mnenja osebe, ki na določenem območju predstavlja avtoriteto (Završnik, 2007, str. 91).

Saudijci uporabljajo tehnike pod pritiskom, kar vključuje končne ponudbe. Končne ponudbe lahko postavijo več kot enkrat in so redko končne. Ni priporočljiva uporaba tehnik, kjer jih omejimo s časom, z našo najboljšo ponudbo ali ponudbo z rokom trajanja, ker Saudijci lahko to interpretirajo, kot da z njimi ne želite imeti dolgoročnih odnosov. Saudski pogajalci se izogibajo neposrednih agresivnih ali kontradiktornih tehnik, temveč uporabljajo bolj subtilne različice. Narediti ekstremno začetno ponudbo je standardno pri pogajalskem procesu. Pogajalci lahko posredno tudi grozijo ali dajejo opozorila ali subtilno izražajo jezo. Odgovor na to ne sme biti zapustitev prostora ali grožnja, saj bodo Saudijci to interpretirali kot žalitev. Čustvene tehnike pogajanj, kot so vedenjska pogajanja (angl. *attitudinal bargaining*), dvoumna sporočila, poskušanje v vas vzbuditi krivdo ali vplivati na vas preko osebnih odnosov so pogoste in pogosto tudi učinkovite. Treba je biti pozoren, da pri tem ne izgubimo obraza, če jih uporabljamo sami. Dobro je vedeti, da Saudijci lahko postanejo dokaj emotivni med samim pogajanjem. Najbolje v takih situacijah je, da ostanemo mirni. Defenzivne taktike, kot so blokiranje, menjanje teme, direktna vprašanja in obljubljanje je zelo pogosto.

Korupcija in podkupovanje sta zelo pogosta v zasebnem sektorju v Saudski Arabiji. Saudski poslovneži so ponavadi iznajdljivi pogajalci, zato se jih ne sme podcenjevati. Večino jih uživa v pogajanjih in barantanju. Pričakujejo, da bo nasprotna stran fleksibilna, kar se tiče pogojev, zato se ni priporočljivo na pogajanjih pojaviti s preozko zastavljenimi cilji. Zavajajoče tehnike so velikokrat uporabljene. Vključuje taktike, kot so laganje, pošiljanje lažnih neverbalnih sporočil, pretvarjanje, da niso zainteresirani, ali dajanje lažnih zahtev. Lahko je pričakovati, da bodo Saudijci v tej igri profesionalci z veliko pretiravanja in navdušenja. Zna se zgoditi, da se kažejo za neumne ali drugačne kot v resnici, vse za pridobitev pogajalske prednosti. Laži je praviloma težko odkriti. Priporočljivo je preveriti informacije, prejete z lokalnih strani oziroma preko katerih drugih kanalov.

### **Vrednost časa**

V Saudski Arabiji so pogajanja počasna in dolgotrajna, zato so se pogajalci primorani večkrat sestati, da bi dosegli svoj cilj. Med pogajanja naj bi bili pogajalci sproščeni in potrpežljivi, saj se lahko pričakuje prekinitve. Poskusi prehitevanja dogodkov, ponavadi ne dosežejo boljših rezultatov. Saudski pregovor svari: »*Haste is of the devil*«. Saudijci verjamejo, da nekaj narejeno hitro ali počasi ali sploh ne, ni v njihovem dosegu, saj verjamejo, da ima Alah popoln nadzor nad časom (Lothar, 2010).

Kulture se prav tako različno obnašajo glede na organiziranje in izrabo časa. Hall razlikuje med monokronimi in polikronimi kulturami (Hrastelj, 1997, str. 389). Večina Saudijcev daje prednost polikronemu stilu dela. Ko se pogajajo, večinoma raje zavzemajo celovit pristop ali skačejo s teme na temo, kot pa da bi cilje razporedili v neko logično zaporedje. Normalno je, da na pogajanjih odpirajo teme, ki so bile že dogovorjene. Sprejemanje klicev med pogajanja in prekinitve sestankov je nekaj povsem običajnega. Včasih to delajo, samo da bi zmedli nasprotno stran, vendar tu ni nekih slabih namenov. Pogajalci iz drugih monokronih držav, recimo Nemci, Američani, Angleži, bi se ob takem načinu pogajanj verjetno počutili zmedene (Lothar, 2010).

### **Podlaga zaupanja**

Pogajalec mora znati sklepati o resničnih interesih in namenih nasprotne strani. Najboljši učinek je dosežen, ko si stranki zaupata. To pomeni, da se lahko zaneseta na dobljene informacije od druge strani in obojestransko željo po sporazumu. Nekatere kulture iščejo osnovo za zaupanje v pravnem sistemu, druge v medsebojnih odnosih, torej prijateljstvu (Završnik, 2007, str. 92).

Poštenost in odkritost sta v kulturi Saudske Arabije visoko na vrednosti listi. Vzpostavitev dolgoročnega in zaupljivega odnosa ima za večino Saudijcev velik pomen. Pričakujejo, da bodo z vsakim pogajalcem vzpostavili dolgoročen in prijateljski odnos, preden podpišejo pogodbo. Saudijci dajejo prednost sklepanju poslov z ljudmi, ki jih poznajo in ki jih imajo

radi. Vzpostavitev produktivnega poslovnega sodelovanja sloni na dolgoročni perspektivi in predanosti. Družbena interakcija je pomembna toliko kot poslovni kontakti, če ne bolj. Posledično naj bi se pričetek resnih pogajanj začel šele, ko se obe pogajalski strani spoznata in sta druga ob drugi sproščeni. To je ponavadi dolg proces. Poslovna razmerja v tej državi potekajo med ljudmi, ne nujno med podjetji. Četudi osvojimo njihovo zaupanje, še ne pomeni, da bodo zaupali drugim kolegom iz našega podjetja. Posledično je zelo pomembno, da se pogajalec ne spreminja. Sprememba pogajalca lahko pomeni, da se spoznavanje in pogajanja začnejo od začetka, kar pa je zamudno. Vzpostavljanje odnosov v Saudski Arabiji lahko vodi v močne mreže, še posebno če segajo do razširjene kraljeve družine. Vzdrževanje dobrih odnosov je ključnega pomena. Uporaba posrednika je za začetno vzpostavljanje zaupanja priporočljivo s potencialnim partnerjem, še posebno zaradi dejstva, da Saudijci ne zaupajo zahodnjakom (Lothar, 2010).

### **Pripravljenost na prevzemanje tveganj**

Malo je odločitev, ki bi potekale v gotovosti. Razlikujemo med previdneži in pustolovskimi pogajalci. Prvi se zlasti bojijo izgubiti ugled, pozicijo, saj če so enkrat dali koncesijo, je ne morejo več umakniti, kot tudi ne informacij, ki so jih uporabili prezgodaj ali v pričakovanju kooperativnega partnerja in izgube konkurenčnih prednosti (Hrastelj, 1995, str. 390).

Saudijci v večini niso naklonjeni tveganju. Če želimo, da sprejmejo tvegano odločitev, je potrebno najprej najti načine, kako jih prepričati, da jim postane ob misli na negotov posel ugodno. Veliko lažje se jih prepriča v sprejem negotovega posla, če je poslovno razmerje močno in temelji na zaupanju (Lothar, 2010).

### **Interni odločitveni sistem**

Interni odločitveni sistem je lahko avtoritativen ali konsenzualen. V avtoritativnem sistemu so vnaprej ali naknadno znana pooblastila glavnega in drugih pogajalcev, njihov sistem poročanja in pridobivanja soglasij. Za konsenzualni sistem odločanja je značilno iskanje soglasij v najmanj dveh smereh – znotraj pogajalske skupine, kot tudi pri nadrejenih. Pogajanja trajajo praviloma dlje in pogajalci uporabljajo pripomočke, kot so poročila, računalniški programi, videokasete in iskanje soglasij predvsem pri nadrejenih (Hrastelj, 1995, str. 390).

Hierarhija v podjetjih v Saudski Arabiji je zelo rigidna, ljudje pričakujejo delo v jasno začrtani liniji avtoritete. Čeprav poslovanje zna biti pospeševalno, odločanje v podjetju zna biti počasno. Odločitve ponavadi sprejema posameznik, ki ima najboljše interese pogajalske skupine ali organizacije ter se lahko posvetuje z drugimi v organizaciji. Take odločitve zahtevajo za odobritev odvetnike. Kar pomeni, da končne odločitve lahko sprejemajo zaposleni na nižjih ravneh hierarhije, vendar se to lahko hitro spremeni, če pride do komplikacij. Posledično je dobro pridobiti zaupanje vodstva. Kar se tiče sprejemanja odločitev, se saudski poslovneži ne zanašajo veliko na zakone in predpise. Ponavadi

preučujejo posamezno situacijo, kot pripisovanje univerzalnih pravil. Osebna občutja in izkušnje so vredni več od empiričnih dokazov in drugih objektivnih dejstev (Lothar, 2010).

### **Oblika zadovoljivega sporazuma**

Sporazum je izmenjava vzajemnih pogojnih obljub. Oobljube le izražajo namere in niso absolutne. Od kulture je odvisno, ali se neizpolnitve tolerirajo ali so pričakovane in v posameznih primerih celo zaželene (Hrastelj, 1995, str. 391). Obstajata dve obliki zadovoljivega sporazuma: eksplicitna in implicitna. Eksplicitna vnaprej v pisni obliki opredeljuje vsa vsebinska vprašanja; implicitna je le ustna in veže stranke predvsem s kakovostjo medsebojnih odnosov.

Zajemanje vsebine in izmenjava povzetkov s srečanj je lahko učinkovit način preverjanja razumevanja in obveznosti obeh pogajalskih skupin. Medtem služi kot orodje za komunikacijo in obveznosti, zato naj se jih ne razume kot zadnjo pogodbo. Do takrat se lahko zgodi, da Saudijci spreminjajo pogoje pogodbe, četudi je že podpisana. Ustni sporazumi niso zavezujoči v okviru saudske zakonodaje. Čeprav so dobro seznanjeni z vlogo pisnih pogodb, je njihov pogled bolj osredotočen na pogodbe kot generalno vodstvo. Hkrati pričakujejo, da sta obe strani pripravljeni spremeniti pogoje, če je to potrebno. Pisne pogodbe so ponavadi sestavljene le iz primarnih pogojev. Sestavljanje in podpis pogodbe sta le formalnost. Saudijci verjamejo, da primarna moč sporazuma leži v nasprotnikovi predanosti in ne v pisni dokumentaciji. Posledično lahko preveč podrobna pogodba za saudijskih pogajalcev povzroči žalitev. Saudsko pravo zahteva tudi lokalnega predstavnika. Močno priporočljivo se je pred podpisom pogodbe posvetovati z lokalnim pravnim predstavnikom. Vendar ga nikakor ne smemo pripeljati za pogajalsko mizo, saj Saudijci lahko to razumejo kot nezaupanje. Ker je osebna čast visoko na lestvici vrednot v Saudski Arabiji, so pogodbe ponavadi zanesljive, Saudijci se bodo skušali držati njihovih obveznosti (Lothar, 2010).

### **3.4 Ugotovitve**

Povzemam naslednje ugotovitve:

- *Pričakujejo dolgoročno predanost od svojih poslovnih partnerjev, hkrati stremijo k dolgoročnim poslovnim rešitvam. Nagnjeni so k »win-win« rešitvam pogajanj in kažejo pripravljenost na kompromis, če je potrebno.*
- *Pogajalci so v arabskih državah izbrani glede na spol. Posledično v njihovi pogajalski skupini ni ženske predstavnice.*
- *Arabci so v splošnem usmerjeni zelo kolektivistično.*
- *V arabskih državah so zelo pomembna vrednostna vprašanja (temelječa na odnosih).*
- *Arabska kultura sodi med visoko kontekstne države.*
- *Ni priporočljiva uporaba tehnik, kjer jih omejimo s časom, našo najboljšo ponudbo ali ponudbo z rokom trajanja.*

- *Pogajanja so počasna in dolgotrajna.*
- *Vzpostavitev dolgoročnega in zaupljivega odnosa je velikega pomena.*
- *Niso naklonjeni tveganju.*
- *Hierarhija v podjetjih je zelo rigidna, ljudje pričakujejo delo v jasno začrtani liniji avtoritete.*

Pri prvem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, **kako se arabski stil pogajanj razlikuje od zahodnega**. Saudijci so bolj kolektivistična družba, medtem ko zahodni stil pogajanj temelji pretežno na individualizmu. Pričakujejo dolgoročno predanost od svojih poslovnih partnerjev, medtem ko je zahodni svet usmerjen predvsem v kratkoročne rezultate in ne v vzpostavljanje dobrih dolgoročnih odnosov. Najbolj pa se arabski stil pogajanj razlikuje od zahodnega po temah začetnega pogovora, kjer predstavniki zahodnega stila takoj preidejo na bistvo (angl. *go straight to the point*), medtem ko se Saudijci pogovorijo najprej o družini, športu in podobnih temah. Pogajalci so v arabskih državah izbrani glede na spol, zato med njimi do danes še vedno ni ženske predstavnice. Arabska kultura po Hallu sodi med visoko kontekstne države, kjer lahko pričakujemo veliko očesnega stika in telesne govornice. Lahko sklepamo, da se arabski in zahodni stil zelo razlikujeta, zato je za pogajalce zelo pomembno, da se o arabski kulturi in običajih pozanimajo še pred poslovanjem z njimi.

Pri drugem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, **kako islam vpliva na poslovanje v arabskih državah**. Islam drastično vpliva na poslovanje in pogajanja v arabskih državah. Najbolj se kaže vpliv islama v odnosu do časa, saj imajo Saudijci fatalističen pristop do časa. Arabci so mnenja, da sami nimajo vpliva na čas, temveč da je Alah gospodar časa, zato jih ni dobro omejevati s časom na pogajanjih. Zato lahko pri sestankih pričakujemo zamude, razne prekinitve, telefonske klice in podobno. Islam vpliva tudi na izdelke, ki jih v arabskih državah lahko prodajamo ali ne (haram in halal). Veliko podjetij se zaradi privlačnosti velikega arabskega trga odločijo za poslovanje z njimi, vendar morajo najprej poskrbeti za primerne izdelke, ki morajo pridobiti halal certifikat. Še vedno pa sta alkohol in svinjina strogo prepovedana.

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, **katera je temeljna vrednota arabske kulture**. Pri tem vprašanju sem prišla do ugotovitve, da je temeljna vrednota razširjena družina. S to trditvijo se strinja tudi Hodgetts (glej *Tabela 2*). Arabske države so usmerjene v kolektivizem, kar lahko sklepamo tudi po tem, da je temeljna vrednota arabske kulture razširjena družina. Pomembni so medsebojni odnosi, ugled in čast družine. Svoje obveznosti do družine jemljejo zelo resno. Družine so ponavadi zelo velike; odnos razširjene družine je zelo tesen. Posameznik črpa pomoč in socialna poznanstva iz družine. Nepotizem je običajen, saj pomeni, da je zaposlovanje ljudi, ki jih poznajo in jim zaupajo, najpomembnejše. S to trditvijo se strinja tudi Hrastelj (2008, str. 160), ki navaja, da je v arabskih državah osrednja družbena enota razširjena družina, ki vključuje najmanj 3 generacije. Glavno besedo imajo najstarejše osebe, patriarhi. Velja načelo medsebojnega podpiranja članov. Tako lahko sklepamo, da je arabska kultura hierarhična, saj ima glavno besedo oče.

## SKLEP

Zaradi vedno večjega odpiranja tujih trgov je vedno več poslovanja z drugimi državami. Ker pogajanja potekajo med pogajalci iz različnih kultur, je razumevanje razlik v stališču, prepričanju in značilnosti drugih kultur za mednarodne pogajalce ključnega pomena. Za uspešna mednarodna pogajanja je pomembno predhodno poznavanje prednosti, slabosti in strategij pogajalskih nasprotnikov. Zato je ključnega pomena pridobitev informacij o državi, v katero pogajalec vstopa.

V prvem poglavju sem predstavila poslovna pogajanja, njihove osnovne sestavine ter modele medkulturnih pogajanj. Tu sem največ pozornosti namenila modelu Weiss in Stripp, saj model pogajalcu omogoča predvideti in pojasniti ravnanja z nasprotne strani. Pogajalcu lahko pomaga pri pripravi na pogajanja. Spremenljivke tega modela predstavljajo spremenljivke, po katerih naj bi se pogajalec ravnal, ko zbira informacije o želeni državi in njihovem načinu pogajanj. Na podlagi tega modela sem v nadaljevanju diplomskega dela tudi naredila celovito analizo Saudske Arabije. Nato sem se osredotočila na opredelitev kulture in na njene dimenzije. Prikazana je tabela, kjer je razvidno, da je najpomembnejša vrednota v arabski družbi razširjena družina. Nadaljevala sem s pristopi za preučevanje kulturnih razlik, kjer sem se najbolj posvetila Hofstedejevi študiji, ki je osnova za vse ostale študije. Želela sem opozoriti tudi na nekatere njene pomanjkljivosti. Poleg tega sem obravnavala soočenja s kulturnimi razlikami, kjer sem navedla navodila za pogajalce, natančneje na kaj morajo biti pogajalci pozorni pri pogajanjih s tujimi predstavniki držav. Dejstvo, da se mora pogajalec izogibati kulturnim posplošitvam, kar za arabske države še kako velja, se mi namreč zdi zelo pomembno.

V drugem poglavju sem pozornost posvetila arabskim državam, kjer sem želela na splošno pojasniti geografske in zgodovinske značilnosti držav. Želela sem predstaviti razlike med zahodom in arabskimi državami ter opozoriti na religijo v teh državah, ki je izrednega pomena. Islam je oboje, je religija in je civilizacija. Je zgodovinska realnost, ki se razteza čez štirinajst stoletij zgodovine, in je geografsko prisotna na širokih območjih od azijskega in afriškega kontinenta do nekaterih delov Evrope. Islam je način življenja. Drastično vpliva tudi na poslovanje. Najboljši primer je halal certifikat, za katerega morajo zaprositi države, ki želijo ponuditi izdelek na arabskem tržišču. Certifikat določa, ali je izdelek primeren za muslimane ali ne. Glavna razlika med zahodnimi in islamskimi vrednotami je ekonomski rezultat oz. uspeh. Pri tržno usmerjenih državah je merilo rezultata stopnja rasti gospodarstva, medtem ko islamsko gospodarstvo meri uspešnost v upoštevanju socialne pravičnosti in enakomerno porazdeljenemu dohodku.

V tretjem poglavju sem na podlagi analize modela Weiss in Stripp podrobno analizirala značilnosti pogajanj za izbrano arabsko državo, Saudsko Arabijo. Ob tem sem odgovorila na 3 raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila v diplomskem delu. Arabci pričakujejo dolgoročno vzpostavljanje odnosov, medtem ko je zahodni svet usmerjen v kratkoročne

poslovne odnose. Arabcem je pri pogajanjih najpomembnejša podlaga zaupanja, zato znajo biti pogajanja velikokrat dolgotrajna. Ko enkrat pridobimo njihovo zaupanje, potekajo hitreje in lažje, Če pa ga izgubimo, znajo postati težka in dolgotrajna. Po mojem mnenju je najpomembnejša značilnost arabskega sveta islam, ki na toliko načinov vpliva na življenje in poslovanje tamkajšnjih ljudi. Islam ni le religija, temveč je način življenja. Na veliko načinov vpliva na poslovanje, tako z vidika dovoljenih izdelkov, kot z vidika samega poslovnega protokola. Pogajalec, ki se odloči za delovanje na arabskem ozemlju, se mora dobro pozanimati o značilnostih in posebnostih te kulture. Veliko je omejitev in predpisov. Pri tretjem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo, ali je razširjena družina res temeljna vrednota arabske kulture. Ugotovila sem, kar lahko sklepamo tudi iz ugotovitve, da je arabska kultura izrazito kolektivistično usmerjena. Pomembni sta čast in ugled družine.

Najpomembnejša sposobnost pogajalca je sposobnost videti položaj tako, kot ga vidi nasprotna stran. Moje mnenje je, da se mora vsak poslovnež, ki želi in namerava poslovati z arabskimi državami, poznati arabski svet z geografskega vidika, slediti aktualnim dogodkom, slediti religiji, poznati temeljne sestavine kulture, še posebej kaj islam dovoljuje in kaj ne. Dobro je poznati tudi osnovne pogajalske teorije. Potrebno je biti dobro informiran, potrpežljiv z dobrimi argumenti in imeti čim več poznanstev.

## LITERATURA IN VIRI

1. *About Saudi Arabia – Facts & Figures*. Najdeno 31. avgusta 2011 na spletnem naslovu [http://www.saudiembassy.net/about/country-information/facts\\_and\\_figures/](http://www.saudiembassy.net/about/country-information/facts_and_figures/)
2. Al Lahim, S. H. (1995). *The principles of islam*. Najdeno 31. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.sultan.org/books/principles-of-islam.pdf>
3. Bratož, P. (2003). *Značilnosti pogajanj v arabskem svetu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
4. Deresky, H. (2011). *International management managing across borders and cultures: text and cases* (7<sup>th</sup>ed.). New Jersey: Prentice Hall.
5. El Qaradawi, J. (1997). *Halal i haram u islamu*. Sarajevo: Ljiljan.
6. Executive Planet. (2012). *Saudi Arabia: Conversation*. Najdeno 4.julija 2012 na spletnem naslovu [http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Saudi\\_Arabia:\\_Conversation](http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Saudi_Arabia:_Conversation)
7. Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor: Umetnost pogajanja* (1. natis). Ljubljana: GV založba.
8. Gesteland, R. (1999). *Cross-Cultural Behavior: Marketing, Negotiation, Sourcing and Managing Across Cultures* (2<sup>rd</sup> ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
9. Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (2003). *International management: culture, strategy, and behaviour*. Boston: McGraw-Hill, Irwin.
10. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: GV založba.
11. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV založba.
12. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
13. Jones, M. L. (2007). Hofstede – Culturally questionable? Najdeno 4. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://ro.uow.edu.au/commpapers/370/>
14. Jurše, M. (1999). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
15. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati* (1. natis). Ljubljana: GV založba.
16. Kotler, P. (2004). *Principles of marketing* (10<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice hall.
17. Lothar, K. (2010). *Negotiating international business – Saudi Arabia*. Najdeno 3. september 2011 na spletnem naslovu [http://www.leadershipcrossroads.com/nib\\_dld.asp](http://www.leadershipcrossroads.com/nib_dld.asp)
18. Makovec Brenčič, M., & Hratelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba
19. Moran, R. T., & Stripp, W. G. (1991). *Dynamics of successful intenational business negotiations*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
20. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti* (2. dopolnjena izd.). Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
21. Nasr, S. H. (2007). *Islam: religija, zgodovina in civilizacija*. Maribor: Litera.
22. Pašić, A. (2002). *Islam in muslimani v Sloveniji*. Sarajevo: Emanet.
23. Pogačnik, A. (2008). *Slovar slovenskega knjižnega jezika: (priročni ponatis v petnajstih knjiigah)*. Ljubljana: DZS založba. 1875

24. *Sveto pismo stare in nove zaveze* (1997). (2. pregledana izdaja). Ljubljana: Svetopisemska družba Slovenije. 1569
25. Tavčar, R. (2007). *Psihologija pogajanj: kako doseči kar želimo, in ohraniti odnos* (1. natis). Ljubljana: Planet GV.
26. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
27. Trompenaars, F. (2003). *Izzivi vodenja – vizije, vrednote, kulture*. Bled: IEDC – Poslovna šola Bled, 8.
28. Završnik, B. (2007). *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.