

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

ZNAČILNOSTI POGAJANJ V ARABSKEM SVETU

Ljubljana, september 2003

PETER BRATOŽ

KAZALO

UVOD	1
1 POGAJANJA OB UPOŠTEVANJU KULTUROLOŠKIH DEJAVNIKOV	2
1.1 Splošne značilnosti poslovnih pogajanj	2
1.2 Model poslovnih pogajanj po Weissu in Stripu	3
1.3 Opredelitev in sestavine kulture	4
1.4 Hofstedejeva kulturološka tipologija	5
1.5 Kultura in trženje	6
1.6 Nekatere značilnosti prevladujočih poslovnih kultur	7
2 PREDSTAVITEV ARABSKEGA SVETA	7
2.1 Nekatere ekonomske značilnosti arabskih držav	8
3 ISLAM, NJEGOV VPLIV NA POSLOVANJE IN ARABSKA KULTURA	9
3.1 Islam	9
3.2 Islam pri poslovanju	9
3.2.1 Islamski principi za halal (dovoljeno) in haram (prepovedano).....	10
3.2.2 Splošna načela, ki se jih mora držati vsak musliman pri poslovanju.....	10
3.2.3 Trženjsko in poslovno komuniciranje in transakcije v islamu.....	10
3.2.3.1 <i>Prepoved nakupa in prodaje prepovedanega blaga</i>	11
3.2.3.2 <i>Prepovedana je prevara pri prodaji</i>	12
3.2.3.3 <i>Manipuliranje s cenami</i>	12
3.2.3.4 <i>Oderuh (zelenaš) je preklet</i>	12
3.2.3.5 <i>Vmešavanje v svobodo trga</i>	12
3.2.3.6 <i>Posredništvo</i>	13
3.2.3.7 <i>Kupovanje ukradenega blaga</i>	13
3.2.3.8 <i>Prepoved obresti (riba)</i>	13
3.2.3.9 <i>Kredit</i>	13
3.2.3.10 <i>Plačilo v avansu</i>	13
3.3 Integracija arabske kulture z zahodno – kulturna obrobnost	14
3.4 Krščanstvo in islam	16

3.5 Nekatere značilnosti muslimanov v očeh Evropejcev – zmerni in radikalni muslimani	16
4 POGAJANJA IN POSLOVNI OBIČAJI V ARABSKEM SVETU	17
4.1 Evropski & ameriški in arabski pristop k pogajanju	17
4.2 Splošne značilnosti poslovnih običajev in pogajanj v arabskem svetu	18
4.2.1 Pogajalska zamisel.....	18
4.2.2 Izbor pogajalcev.....	18
4.2.2.1 Hierarhija, status.....	19
4.2.2.2 Spol.....	19
4.2.3 Vloga hotenj posameznikov.....	19
4.2.4 Protokol.....	20
4.2.4.1 Ustrezno razmerje pred poslovanjem.....	20
4.2.4.2 Rokovanje in obnašanje.....	20
4.2.4.3 Tema pogovora.....	21
4.2.4.4 Jezik pogovora.....	21
4.2.4.5 Obleka.....	21
4.2.4.6 Naslavljanje.....	21
4.2.4.7 Izmenjava poslovnih kartic.....	21
4.2.4.8 Osvežitve.....	22
4.2.4.9 Darila.....	22
4.2.4.10 Zabava.....	22
4.2.4.11 Izmenjava naklonjenosti in hvaljenje.....	22
4.2.5 Pomen tipa ali vrste vprašanj.....	22
4.2.6 Kompleksnost jezika.....	22
4.2.6.1 Jezik kot način komunikacije.....	23
4.2.7 Prepričevalni argumenti.....	23
4.2.7.1 Vloga islama.....	23
4.2.7.2 Trdo cenkanje (barantanje).....	24
4.2.8 Upoštevanje časa.....	25
4.2.9 Podlaga za zaupanje.....	25
4.2.10 Nagnjenost k sprejemanju tveganj.....	26
4.2.11 Notranji sistemi sprejemanja odločitev.....	26
4.2.12 Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma.....	26
5 SLOVENIJA IN NJENI ODNOSI Z ARABSKIMI DRŽAVAMI	27
5.1 Intervjuji	27
5.1.1 Metodologija raziskave.....	27
5.1.2 Analiza poslovnih pogajanj po Weiss-Stripovem modelu.....	28

5.1.2.1 Pogajalska zamisel.....	28
5.1.2.2 Izbor pogajalcev.....	28
5.1.2.3 Vloga hotenj posameznikov.....	29
5.1.2.4 Protokol.....	30
5.1.2.5 Pomen vrste vprašanj.....	30
5.1.2.6 Kompleksnost jezika.....	31
5.1.2.7 Prepričevalni argumenti.....	31
5.1.2.8 Upoštevanje časa.....	32
5.1.2.9 Podlaga za zaupanje.....	32
5.1.2.10 Nagnjenost k sprejemanju tveganj.....	33
5.1.2.11 Interni odločitveni sistemi.....	33
5.1.2.12 Oblika zadovoljivega sporazuma.....	34
5.2 Klasifikacija arabskih držav.....	34
5.3 Slovenska podjetja in arabski trgi.....	35
5.3.1 Metodologija raziskave.....	35
5.3.2 Raziskava odnosa do arabskega sveta v slovenskih podjetjih.....	36
5.4 Odnosi med Slovenijo in arabskimi državami na makroekonomski in politični ravni.....	37
SKLEP.....	38
SLOVAR NEZNANIH BESED ALI KRATIC.....	41
LITERATURA.....	42
VIRI.....	43

UVOD

V svojem diplomskem delu želim predstaviti nekatere značilnosti poslovanja z arabskimi državami s poudarkom na poslovnih pogajanjih. Cilj diplomske naloge je podrobneje opisati značilnosti arabskega sveta poslovnemu, ki namerava poslovati s katerokoli arabsko državo na mikro ali makroekonomski ravni. Poslovna pogajanja zajemajo velik del vsega poslovanja. Vendar pa mora vsak pogajalec poznati trg, na katerem se pogaja. Samo poznavanje poslovnih pogajanj brez poznavanja države s kulturnega, geografskega, ekonomskega in političnega vidika ni dovolj. Zato sem se odločil, da bom v svojem diplomskem delu zajel točke, ki jih mora po mojem mnenju poznati vsak slovenski poslovnež pri poslovanju z arabskimi državami. Tudi arabske države se razlikujejo pri poslovnih pogajanjih, kulturi, gospodarstvu in političnih stikih s Slovenijo. Večina primerov poslovnih pogajanj se nanaša na Egipt ter Saudsko Arabijo. Za ti dve državi sem se odločil iz naslednjih razlogov:

- Egipt predstavlja bolj liberalno arabsko državo, Saudska Arabija pa bolj konzervativno. Vse ostale arabske države so po tem kriteriju bližje eni ali drugi državi. Med Egiptom in Saudsko Arabijo obstaja precejšnja kulturna razlika in zelo zmotno bi bilo, če bi poslovna pogajanja v arabskem svetu posplošil na vse države;
- Egipt in Saudska Arabija sta državi, s katerima ima Slovenija največ menjave;
- Egipt in Saudska Arabija sta tisti arabski državi, ki imata največ razpoložljivih virov tako na internetu kot v pisnih oblikah.

Diplomska naloga je poleg uvoda in zaključka razdeljena na pet poglavij. Vsako poglavje ima značilno temo z namenom, da bi bila naloga bolj pregledna.

V prvem poglavju opisujem osnovna načela pogajanj, ki naj bi veljala za pogajanja v kateremkoli poslovnem svetu. Sledijo faze v pogajalskem procesu ter Weiss-Stripov model (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 264-265). Omenjeni model se mi zdi pregleden, zato sem se odločil, da bom vse primere poslovnih pogajanj ponazoril v obliki Weiss-Stripovega modela. Sledi opredelitev kulture in njenih sestavin, Hofstedejeva kulturološka tipologija, povezanost kulture s trženjem ter opis prevladujočih poslovnih kultur.

V drugem poglavju na kratko predstavim arabske države. Cilj tega poglavja je dobiti splošno predstavo o gospodarski razvitosti teh držav, gospodarskih razlikah med državami ter pomen tega dela sveta.

V tretjem poglavju se osredotočim na kulturne prvine arabskega sveta. Islam igra v arabskem svetu ključno vlogo na vseh življenjskih področjih, tudi poslovanju. Opišem, kaj islam dovoljuje in katere poslovne transakcije prepoveduje. Navedeno velja kot priporočilo, na kaj morajo paziti slovenski poslovneži pri občevanju z Arabci. Sledi vpliv zahodne kulture na arabsko. Nato omenim še razlike med muslimani samimi.

V četrtem poglavju opišem splošno znane informacije o pripravah na pogajanja, poslovnem protokolu in vseh bistvenih sestavinah srečanja med evropsko ter arabsko delegacijo, tudi vse to v obliki Weiss-Stripovega modela. Kot primer sem vzel Egipt in Saudsko Arabijo, vendar tu veljajo določena univerzalna pravila za vse arabske države.

V petem poglavju se osredotočim na poslovanje Slovenije z arabskimi državami. Sledi povzetek primerov poslovnih pogajanj po Wiess-Stripovem modelu v obliki tabel. V grobem razvrstim arabske države po značilnostih pogajanj. Poleg tega povzamem nekatere značilnosti glavnih slovenskih izvoznikov na arabski trg na podlagi ankete, ki sem jo izvedel. Osredotočim se na slovenske izvoznike, saj je cilj moje diplomske naloge pomagati pri izvozu na arabske trge. Na koncu opišem še pomen odnosov Slovenije na makroekonomski in politični ravni, pomen gospodarskih zbornic in drugih institucij.

Vse glavne ugotovitve povzemam v sklepu.

1 Pogajanja ob upoštevanju kulturoloških dejavnikov

1.1 Splošne značilnosti poslovnih pogajanj

Poslovna pogajanja so sestavni del poslovanja. To je način za reševanje konfliktov med najmanj dvema stranema z namenom doseči skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič, 1992, str. 27). Dobra polovica dejavnosti tržnikov naj bi bila poslovna pogajanja. Pogajanja imajo dolgo zgodovino ter široko temo. Do njih nas pripelje želja po neki stvari, ki je nimamo (Erenda, 2002, str. 1). S pogajanjem vzpostavimo komunikacijo z nasprotno stranjo, ki nam to stvar ponudi in želi imeti za to seveda določeno ceno, ki pa zagotovo odstopa od cene, ki smo si jo zamislili sami. Obe pogajalski strani morata nekaj dati, da bo prišlo do sporazuma. Med pogajanja je pomembna prožnost. Pogajalci morajo biti pripravljene na sprejemanje določenih tveganj. Vse možne nevšečnosti morajo dobro preučiti. Dobri pogajalci so pripravljene in poučeni o tujih kulturoloških ozadjih, kot so tradicija, navade in običaji. To omogoča lažjo vzpostavitev in pristnejši stik s pogajalci iz drugih dežel in kultur (Popovič, 2002, str. 15). Največjo moč ima pogajalec, ki ima največ informacij.

Pogajanja navadno niso enkratno dejanje, ampak daljši proces. Čas je ena izmed pomembnejših komponent pogajanj. Lahko trajajo en dan, lahko pa tudi več let. Ponavadi na pogajalce pritiska skrajni rok.

Temeljne sestavine pogajanj lahko povzamemo v naslednjih točkah (Hrastelj, 1995, str. 372; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 263):

- pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki;
- stranki imata skupne kot tudi različne interese;
- cilj obeh strani je doseči sporazum;

- čeprav so pogajalske moči strank različne, naj bi bil sporazum obojestransko koristen.

Modelov pogajanj je več. Hrastelj (1995, str. 377) navaja analizo Glena Fischerja, ki izpostavlja pogajalske sestavine, kot so stanje in igralci, odločitveni slogi, nacionalni značaj, hrup ob tehnološkem stiku ter tolmači in prevajalci. Nicholson razlikuje pogajalce na bojevnike in trgovce (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 263). Za trgovce je značilna merkantilistična teorija, za bojevnike pa herojska. Od vseh modelov pogajanj pa sta najbolj celovito podala okvire medkulturoloških pogajanj Weiss in Strip (Hrastelj, 1995, str. 379). To je tudi razlog, da sem ravno ta model pogajanj izbral v svojem diplomskem delu.

1.2 Model poslovnih pogajanj po Weissu in Stripu

Weiss in Strip sta oblikovala pogajalsko matriko, ki je uporabna za medkulturološka pogajanja. Ker diplomska naloga obravnava medkulturološka pogajanja (Slovenija – arabski svet), sem se odločil opisati primere pogajanj po Weiss-Stripovem modelu.

Faze, ki jih mora upoštevati pogajalec, so (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 69):

- raziskave, ki temeljijo na pisnih virih in razgovorih;
- ugotovitve raziskav in oblikovanje začasnih predlogov;
- oblikovanje načrtov pogajanj;
- interakcija.

Matrika vsebuje 4 segmente in 12 spremenljivk.

Tabela 1: Segmenti in spremenljivke pogajanj modela Weiss in Strip

<i>Segmenti</i>	<i>Spremenljivke</i>
POLITIKA	<ul style="list-style-type: none"> • Pogajalska zamisel • Izbor pogajalcev • Vloga hotenj posameznikov • Protokol • Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi
INTERAKCIJA	<ul style="list-style-type: none"> • Kompleksnost jezika • Prepričevalni argumenti • Upoštevanje časa
PREMISLEK	<ul style="list-style-type: none"> • Podlaga za zaupanje • Nagnjenost k sprejemanju tveganj • Notranji sistemi sprejemanja odločitev
IZID	<ul style="list-style-type: none"> • Vsebina in oblika sprejemljivega sporazuma

Vir: Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 266.

Podrobnejše razlage spremenljivk Weiss-Stripovega modela v povezavi s pogajanjem v arabskem svetu navajam v 4. in 5. poglavju.

1.3 Opredelitev in sestavine kulture

Kultura je način življenja neke skupine ljudi ter se prenaša z ene generacije na druge (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 78). Kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi (Hrastelj, Makovec-Brenčič, 2003, str. 253). Najpomembnejše sestavine kulture so:

- **Družbene organizacije in ustanove:** predstavljajo kulturne ovire. Ukvarjajo se z vsakdanjim življenjem, preučevanjem odnosov med ljudmi, načini organiziranja dejavnosti. Za tržnike so najpomembnejše informacije podatki o gospodinjstvih. V arabskem svetu je družina razširjena, saj poleg staršev vključuje tudi druge sorodnike. Sorodstvo je nekako kriterij za družbeno organizacijo. Vloga žensk se povečuje, četudi je ponekod še vedno precej tradicionalna.
- **Vrednote in norme:** vrednote so globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga normam. Norme pa so sprejeta pravila. Na tem področju sta za tržnike vprašanji, ali je trg pripravljen na spremembe in kakšen je odnos do izdelkov tujega izvora (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 64). Pri normah v arabskem svetu se bom bolj osredotočil na norme pri poslovanju. Številne se nanašajo na poslovni protokol. Obstajajo seveda še druge pomembne norme kot vrednotenje časa, hitrost in uspeh pri sklepanju poslov, določanje pogajalskega intervala. V arabskem svetu so znana islamska načela pri poslovanju.
- **Religije:** religija je sestavina kulture. Je podlaga za različna verjetja, ideje, vedenjske norme, motivacije, dejanja ter je zato najpomembnejši element pri razumevanju poslovnega okolja (Harrison, 2000, str. 110). Različnost verstev je eden glavnih vzrokov, zakaj se ljudje obnašajo drugače. V arabskem svetu ima islam zelo veliko vlogo in neposreden vpliv na poslovanje. Vse norme, umetnost in družbene organizacije imajo temelj v islamu. Islam je temelj arabske civilizacije in ima bolj neposreden vpliv na vsa življenjska področja kot npr. krščanstvo v Evropi.
- **Jezik:** v jeziku se tudi odražajo značaj in vrednote posamezne kulture. Jezik je osnovno komunikacijsko sredstvo. Poznavanje tujega jezika omogoča vzpostavljanje vezi z domačimi prebivalci in je najbolj enostaven način za razumevanje kulture ter omogoča socializacijo (Harrison, 2000, str. 107-108). Pri pogajanjih v tujem jeziku mora biti tržnik zelo pazljiv. Arabci cenijo tujca, ki zna njihov jezik. Vendar so pogajanja v arabskem jeziku zelo naporna za tujca. Obstaja namreč veliko narečij. Poleg tega ima arabski jezik veliko sopomenk. Zaradi specifične pisave obstaja nekoliko več težav za Evropejca. Zato so v večini arabskih držav dvojezični napisi. Tuj jezik sta angleščina ali francoščina (Maroko, Tunizija, Alžirja, Mavretanija, Džibuti).
- **Vzgojni in izobraževalni sistemi:** izobraževanje je življenjski projekt, s katerim se pridobi spretnosti, ideje, vrednote, norme ter odnos do drugih ljudi in ga uporabljajo vse

družbe (Harrison, 2000, str. 108-109). Nekoč je veljalo kot merilo izobraženosti stopnja pismenosti, danes pa je bolj pomembna kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov. V arabskih državah je precej nižja stopnja pismenosti kot v evropskih. Nepismenost žensk je povsod večja od nepismenosti moških. Vendar se odvijajo številni programi za reševanje tega problema.

- **Umetnost in estetika:** umetnost in estetika sta povezani z lepoto in dobrim okusom. Vsaka kultura definira, kaj v njej pomeni dober okus. V arabskih državah velja zelena barva za cenjeno. Na splošno velja, da so barve zastave določene države varne barve za pojav na teh trgih (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 65). Arabska kultura ima zelo specifičen odnos do nekaterih umetnin. Prepoveduje številna upodabljanja kot so kipi, še posebej taki, ki upodablajo golega človeka, igrače v obliki psa ipd. Arabci imajo radi imajo kičaste izdelke.
- **Materialna kultura in življenjski pogoji:** materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 65). To je povezano s prehrano, oblačenjem, stanovanjskimi razmerami in zdravstvenimi storitvami. V arabskih državah so življenjski pogoji slabši od evropskih, vendar obstaja precejšnja razlika med državami, ki so bogate z nafto in ostalimi. Zdravstveno stanje se je izboljšalo. Arabske države imajo velik naravni prirast. Rodnost je visoka in se ni zmanjšala, medtem, ko se je umrljivost precej zmanjšala. BDP na prebivalca je še vedno splošni kriterij za gospodarsko in s tem tudi materialno razvitost. Glavno merilo zdravstvenega stanja v neki državi pa je umrljivost dojenčkov.

1.4 Hofstedejeva kulturološka tipologija

Hofstede loči štiri glavne dimenzije pri ugotavljanju značilnosti nacionalnih kultur (Harrison, 2000, str. 118):

- **Odmik moči:** odmik moči nam pove, kako enakomerno je porazdeljena moč med člani družbe. V družbah z visoko stopnjo odmika moči je ta skoncentrirana v majhni skupini ljudi, v družbi z nizko stopnjo odmika moči pa sta moč in odločanje bolj razpršena med ljudmi (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 55). V arabskih družbah je značilna visoka stopnja odmika moči. To je razvidno pri družinah, kjer odloča oče, in oblasteh, kjer imajo avtokratske sisteme oblasti.
- **Izogib negotovosti:** meri način, kako družbe reagirajo na negotovosti v vsakdanjem življenju (Ghauri, Usunier, 1996, str. 22). Nekatere družbe lažje sprejemajo negotovosti kot druge. Arabci sodijo med narode, ki so najmanj pripravljeni sprejemati izzive in negotovosti v prihodnosti.
- **Individualizem:** predstavlja stopnjo, do katere ljudje v neki službi raje delujejo kot posamezniki, kot pa da bi pripadali neki skupini (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 56). Arabska kultura je izrazito kolektivistično usmerjena in ima zato nizko stopnjo individualizma.

- **Moškost:** stopnja moškosti nam pove, za koliko moške vrednosti prevladajo nad ženskimi vrednotami. Med moške vrednote štejemo konkurenco in materialne dosežke, med ženske vrednote pa bolj skrb za otroke, solidarnost (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 91). Arabske države imajo dokaj visoko stopnjo moškosti.

Tabela 2: Hofstedejeve dimenzije za arabske države

Odmik moči	Individualizem	Izogib negotovosti	Moškost
80	38	68	53

Vir: Ghauri, Usunier, 1996, str. 123.

1.5 Kultura in trženje

Podjetja in tržniki, ki vstopajo na tuje trge, se morajo prilagajati tamkajšnjim razmeram. Mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo je skoraj vedno neuspešno (Hrastelj, 1995, str. 368). Kultura vpliva na vse sestavine trženjskega spleta.

- **Izdelek:** pri izdelkih, ki jih tržimo, je pomembno zgodovinsko ozadje države, religija, število izdelkov v paketu in velikost embalaže glede na povprečno številčnost družin (Hrastelj, 1995, str. 369). V arabskem svetu veljajo za izdelke stroga pravila. Noben izdelek ne sme vsebovati svinjskega mesa, večinoma je prepovedan tudi alkohol. V Libiji so prepovedani pornografski izdelki, skoraj povsod so prepovedani izdelki izraelskega izvora. V splošnem sta pri izdelkih zelo pomembna oblika in cena. Arabske družine so skoraj dvakrat večje od evropskih, kar je treba upoštevati pri pakiranju, posebej pri pakiranju živil.
- **Tržne poti:** prodreti na tuji trg je lahko različno težavno. Pomembna je distribucijska sestava. V arabskih državah poteka poslovanje skoraj vedno preko agenta. Po mnenju nekaterih podjetij so tudi dobri politični stiki in priporočila pogoj za odprtje tržnih poti. Arabci so v marsičem ksenofili, za mnoge tehnološko zahtevnejše izdelke pa tudi nimajo dovolj domače proizvodnje (g. Asir, intervju, junij 2003).
- **Cene:** kulturni vpliv pri cenah je najbolj očiten pri barantanju, kreditiranju in ceni kot merilu kakovosti izdelka. Barantanje v arabskem svetu je običajno, četudi je opazen trend k postavljanju stalnih cen. Za islamske države je značilna neuporabnost kreditiranja kot instrumenta ofenzivnega poslovanja (Hrastelj, 2001, str. 100).
- **Komunikacija:** tu je kulturni vpliv najbolj očiten, npr. pri oglaševanju preko različnih medijev. V večini arabskih držav je najbolj popularno oglaševanje v časopisih. Sledi oglaševanje po televiziji in oglaševanje na prostem. Internetno poslovanje je ponekod (v Egiptu) že dokaj razvito. Neposredno trženje ni razvito (Bratož, 2002, str. 8). V arabskem svetu je pomembna vizualnost oglasov. Slike ne smejo biti opolzke. V Saudski Arabiji ni možno uporabljati ženske na slikah oglasov, tudi zakrite ne (Kaynak, 1989, str. 25). V

arabskem svetu je *fetva* kot oblika komuniciranja. *Fetva* ima pomembno vlogo pri omejevanju ali prenehanju komunikacije, kadar gre za kakšno trgovanje (npr. med muslimani in judi) (Bećirović, 2001, str. 125).

1.6 Nekatere značilnosti prevladujočih poslovnih kultur

Na svetu poznamo več poslovnih kultur. Menim, da ima vsaka država ali pa še celo manjša enota svojo poslovno kulturo. Vendar pa ima več kultur neke skupne značilnosti, ki jih lahko uvrstimo v skupine. Kriterijev razvrščanja je več. Omenil bom le najpomembnejše, kot so osredotočenost na osebna poznanstva ali posel (*doing business*), formalnost, vrednotenje časa, jezik in način izražanja (Gesteland, 1999, str. 117).

Po Gestelandu sodi arabska kultura med tiste, kjer so osebna poznanstva pomembnejša od samega posla, je formalna, hierarhična, polikrona in ekspresivna. Arabska kultura je formalna v smislu izražanja spoštovanja in družbene hierarhije. Sem sodijo še grška in latinsko-ameriška kultura. Pravo nasprotje je kultura, ki je osredotočena na izvedbo posla, neformalna, monokrona in zmerno ekspresivna. Sem sodijo poslovne kulture ZDA, Kanade in Avstralije. Evropske poslovne kulture so v primerjavi z arabsko bolj osredotočene na posel, bolj monokrone in zadržane in manj formalne v smislu družbene hierarhije. Sem bi lahko uvrstili tudi slovensko poslovno kulturo. ZDA predstavlja potencirano evropsko kulturo v smeri neformalnosti in osredotočenosti na posel. Če primerjamo arabsko in ameriško poslovno kulturo, bo evropska nekje vmes, vendar bližje ameriški strani. Poznanstva imajo večjo vlogo v južnih in vzhodnoevropskih kulturah, bistveno večjo vlogo pa v azijskih poslovnih kulturah.

V diplomskem delu podrobneje obravnavam samo arabsko poslovno kulturo ter morebitne razlike med kulturami posameznih arabskih držav.

2 Predstavitev arabskega sveta

Arabski svet zajema tiste države sveta, kjer živijo Arabci ali drugi arabizirani narodi in jim je skupen uradni arabski jezik, ki se ne razlikuje od države do države. To je območje severne Afrike, Arabskega polotoka in dela Bližnjega vzhoda. Arabske države so (od zahoda proti vzhodu): **Maroko, Mavretanija, Alžirija, Tunizija, Libija, Egipt, Sudan, Palestina, Libanon, Sirija, Jordanija, Saudska Arabija, Jemen, Irak, Kuvajt, Bahrajn, Katar, Združeni arabski emirati, Oman in Somalija.** Palestina še ni mednarodno priznana država, zato tudi nimam razpoložljivih podatkov o njej.

Te države se razlikujejo po kolonialni zgodovini. To je najbolj razvidno v prvem tujem jeziku, ki se uporablja. Maroko, Mavretanija, Alžirija in Tunizija in Džibuti uporabljajo francoski jezik kot prvi tuj jezik ter za poslovne namene. To so bivše francoske kolonije. Libija je bivša italijanska kolonija, starejši ljudje še govorijo italijansko. Sicer pa se v Libiji strogo uporablja arabski jezik za vse namene. Egipt, Sudan, Kuvajt, Jemen, Oman, Združeni arabski emirati in Jordanija so

bile angleške kolonije in njihov poslovni jezik je tudi angleščina. Sirija in Libanon sta bili pod francoskim vplivom, tako da je francoski jezik poleg angleškega tudi precej v uporabi. Bližnji vzhod in večji del arabskega polotoka sta bila pod Turškim cesarstvom. Prvi tuj jezik v Saudski Arabiji je seveda angleščina.

Temeljna značilnost, ki povezuje arabski svet, je seveda veroizpoved, in to je islam. Vse arabske države so islamske z izjemo Libanona, kjer skoraj polovico prebivalstva sestavljajo kristjani. Znotraj muslimanov prevladujejo suniti, šiiti imajo večino le v Iraku. Vahabiti so številčni v Saudski Arabiji.

Arabske države se razlikujejo po razvitosti. Glavna razlika med razvitejšimi in manj razvitimi arabskimi državami je v prisotnosti nafte v določeni državi. Najbolj razvite so zalivske države (Kuvajt, Združeni arabski emirati, Katar, Bahrain). Glavni kazalec razvitosti je BDP na prebivalca, pogosto omenjamo tudi stopnjo nepismenosti.

2.1. Nekatere ekonomske značilnosti arabskih držav

Nekatere arabske države so naredile napredek pri stabilizaciji, reformah in odpiranju gospodarstva. Znatnejše spremembe so opazne v Tuniziji, Jordaniji in Maroku. Vendar številni strokovnjaki ugotavljajo, da arabske države ne izkoriščajo vseh svojih potencialnih možnosti in priložnosti, ki jih nudi svetovno gospodarstvo. To je predvsem očitno, če primerjamo rast BDP arabskih držav z rastjo BDP držav v razvoju kot skupino. Nižja rast BDP pri arabskih državah in hitra rast prebivalstva sta povzročili stagnacijo BDP na prebivalca. Istočasno so arabske države privlačile zelo malo kapitala, medtem ko je v številne druge države v razvoju v zadnjih letih pritekal v velikih količinah. Glavni razlog za to je, kapital priteka samo v najbolj produktivne sektorje, omejitve pa so tudi pri tujem lastništvu, javnih monopolih, maloštevilnih finančnih institucijah in korupciji (Abdelnour, 21. 8. 2003). V zadnjih petih letih je bila povprečna rast izvoza arabskih držav komaj 1,5 %, države v razvoju kot skupina pa so beležile skoraj 10 % letno rast izvoza, pri čemer se letna svetovna rast izvoza giblje okrog 6 % (Camdessus, 2. 9. 2003).

Ne moremo trditi, da bodo tradicionalni viri, ki so omogočili rast arabskih držav nudili osnovo za nadaljnji ekonomski razvoj, tudi v prihodnje. Cene za nafto v prihodnosti so negotove. Ni jasno, ali bodo arabske države z intenzivnejšo gospodarsko rastjo lahko priskrbele dovolj mest za tamkajšnjo delovno silo, katere letna rast je večja od 3 %. Pritisk na ustvarjanje novih delovnih mest je velik, saj je v nekaterih državah polovica prebivalstva mlajša od 15 let. Brez večje gospodarske rasti bodo arabske države težko nadgrajevale ekonomsko infrastrukturo, reševale problem pomanjkanja vode, izboljšale zdravstvo, izobraževanje, stanovanjsko infrastrukturo in ostale potrebe, ki so povezane z rastjo prebivalstva.

Tudi slog poslovanja v arabskem svetu je nekaj posebnega. Po Dafdaru (1993) so rodovna pripadnost, islam, vpliv zahoda in vladne intervencije glavni faktorji, ki vplivajo na način

poslovanja (Tayeb, 2000, str. 502). Pri vseh načinih poslovanja sta značilni participativnost in posvetovanje. Vendar je arabski svet velik in raznolik, zato se razlikujejo tudi načini poslovanja. Na uspešnost poslovanja najbolj vplivajo družinska vzgoja, njena kakovost in izkušnje (Tayeb, 2000, str. 505), kar pa je v precejšnji meri pogojeno z gospodarsko razvitostjo države. Načini poslovanja v nekaterih zalivskih državah so pod velikim vplivom ameriških in zahodnoevropskih norm, izobraževanje je kakovostnejše in mobilnost menedžmenta je večja kot v ostalih arabskih državah.

3 Islam, njegov vpliv na poslovanje in arabska kultura

3.1 Islam

Arabci so večinoma muslimani. Večji delež kristjanov je v Libanonu, Egiptu, Siriji, Jordaniji. V zalivskih državah so tudi hindujske manjšine. Islam ni nova religija. Pomeni pokorščino *Allahu dželelšanubu*, vsemogočnemu Bogu (Bećirović, 2001, str.11). Islam je sestavljen iz petih stebrov in dolžnost vsakega muslimana je izpolnjevanje le-teh: pričanje (*aš-šahada*), molitev (*as-salaa*), dajanje miloščine (*az-zaka*), post (*as-sawm*) in romanje (*al-hađđ*) (Al-Lahim, The Principles of Islam, 1. 7. 2003). Islam namenja veliko pozornosti skrbi za revne, kar je po Hofstedeju ženska vrednota in zato arabske države ne sodijo med države z največjo stopnjo moškosti. Muslimanska sveta knjiga je Koran, ki ima 114 poglavij in 6666 ajetov. Ajeti v Koranu pokrivajo tri široka področja, kot so znanost špekulativne teologije, etična načela in pravila človekovega obnašanja (Bećirović, 2001, str. 24). Ta pravila se neposredno uporabljajo v vsakdanjem življenju, tudi poslovnem. Islam je vera tako na individualni in kolektivni ravni.

3.2 Islam pri poslovanju

Kadar poslujemo v islamski državi, ne glede na obliko vstopa na trg (posredno/neposredno), je potrebno upoštevati različno razumevanje poslovnih konceptov. Na makro ravni je ekonomski rezultat oz. uspeh tisti, ki kaže glavno razliko med zahodnimi in islamskimi vrednotami. Pri večini tržno usmerjenih držav je merilo rezultata stopnja rasti gospodarstva, medtem ko islamska gospodarstva kot uspeh upoštevajo socialno pravičnost in enakomerno porazdeljenost dohodka (Referaty sk., Exploring Islam and Business 12. 5. 2003).

Muslimani verjamejo, da si nihče ne more resnično lastiti nečesa, saj vse lastništvo pripada Bogu. Pravica do dobička je dovoljena, velik je poudarek na pravičnem dobičku. Cilj dobička je zadovoljevati zaposlene v podjetju, bolj kot rast podjetja. Islamske države precej ščitijo pravice porabnikov (Referaty.sk, Exploring Islam and Business 12. 5. 2003).

Koran predpisuje poslovno obnašanje na številnih področjih. Prepoveduje poslovanje z blagom, katerega uživanje je prepovedano za muslimane. Številne poslovne aktivnosti so omejene.

Pravičnost in legitimnost sta glavni vodili islamskega poslovanja (Referaty.sk, Exploring Islam and Business, 12. 5. 2003).

3.2.1 Islamski principi za *halal* (dovoljeno) in *haram* (prepovedano)

- Osnovni princip je dopustnost stvari.
- Nekaj legalizirati ali prepovedati je pravica Boga.
- Prepoved dovoljenega in dovoljenje prepovedanega je podobno izmikljanju obveznosti.
- Razlog za prepoved določenih stvari je v nečistosti in škodljivosti.
- Tisto, kar je dovoljeno, je tisto, kar je zadostno; tisto, kar je prepovedano, je tisto, kar je odvečno.
- Vse, kar vodi k prepovedanemu, je prav tako prepovedano.
- Prikazovanje prepovedanega kot dovoljeno je prepovedano.
- Dobre namere ne odobrijo prepovedanega.
- Dvomljivih stvari se je potrebno izogibati.
- Kar je prepovedano, je prepovedano za vsakogar.
- Potreba narekuje izjeme.

Vir: Klešč, Business Ethics in Islam – Part IV, 12.5.2003; Bećirović, 2001, str. 109-113.

3.2.2 Splošna načela, ki se jih mora držati vsak musliman pri poslovanju

- Bodi pošten in verodostojen.
- Drži besedo.
- Ljubi Boga bolj kot svoje poslovanje.
- Pri trgovanju imajo muslimani prednost pred nemuslimani.
- Bodi ponižen pri tem, kako vodiš svoje življenje.
- Posvetovanje v tvojih poslih naj bo vzajemno.
- Ne posluj pod prevaro.
- Ne podkupuj.
- Posluj pravično.

Vir: Klešč, Business Ethics in Islam – Part IV, 12. 5. 2003.

3.2.3 Trženjsko komuniciranje in poslovne transakcije v islamu

Skoraj vsak človek ima potrebo, da izmenja dobrine in s tem sklepa kupoprodajne pogodbe. Vendar pa poslovne transakcije, ki jih opravljajo muslimani, ne smejo nasprotovati islamskemu pravu. **Pogajanja za blago oz. storitve, ki jih islam prepoveduje, so nesmiselna.**

Evropsko oz. neislamsko podjetje, ki namerava nastopati na islamsko-arabskem trgu, naj upošteva sledeče nasvete (Bećirović, 2001, str. 115):

- Predstavnik omenjenega podjetja mora poznati tamkajšnjo mentaliteto, navade ter temelje islamskega prava.
- Navadno se na arabskem trgu vedno nastopa z agentom, ki pozna tamkajšnje okoliščine in situacije.
- Odsvetuje se odpiranje lastnih predstavništva.
- Potrebno je vzajemno obiskovanje delegacij obeh podjetij (islamskega in neislamskega).
- Potrebna je potrpežljivost. Čisto nekaj navadnega je, če se po petih medsebojnih obiskih še ne sklene posla. Potrebno je veliko komunicirati tudi o splošnih temah in šele ko so vse morebitne ovire odstranjene, se lahko preide na posel.

Za izdelke pa je pomembno vedeti naslednje:

- Zahodni poslovneži, ki poslujejo z arabskim svetom, se morajo osredotočiti na svoje izdelke, ki morajo res imeti predpisane lastnosti ter morajo biti sprejeti z nič ali zelo malo opozicije. Izdelki, katerih tehnološke značilnosti ne ogrožajo ali celo prispevajo k povečevanju tradicionalnih vrednot, bodo zagotovo sprejeti (Kaynak, 1986, str. 157).
- Vsak oglas mora natančno opisati in upodabljati izdelek.
- Tuja podjetja, ki vstopajo na islamske trge, se morajo zavedati, da so porabniki zelo ozaveščeni in morajo pri predstavitvi izdelkov paziti na protislovja pri lastnostih (Referaty.sk, Exploring Islam and Business 12. 5. 2003).

Islam obravnava številne poslovne transakcije. V nadaljevanju predstavljam nekaj najpomembnejših.

3.2.3.1 Prepoved nakupa in prodaje prepovedanega blaga

Islam prepoveduje kakršnokoli obliko poslovnih transakcij za blago oz. storitve, ki so po islamskem pravu na prepovedani listi. Prepoved velja za svinjino, meso poginjenih živali, opojne pijače, kipe, križe (El- Qaradawi, 1997, str. 331).

Poleg tega pa velja še naslednje (Bećirović, 2001, str. 116-122):

- Zakol dovoljenih živali se lahko opravlja le v imenu Boga.
- Jemanje zdravil, ki vsebujejo prepovedane stvari, je dovoljeno uporabljati v naslednjih primerih: kadar je življenje pacienta v nevarnosti, če ne uporabi tega zdravila, kadar ne obstaja ustrezno zdravilo, sestavljeno iz dovoljenih stvari ter kadar je omenjeno zdravilo predpisal muslimanski zdravnik, ki je izobražen in bogaboječ.
- Prepovedana je uporaba mesa zveri, ki ima podočnike ter vsake ptice, ki ima kremplje.
- Muslimanu ni dovoljeno izvažati ali uvažati alkoholnih pijač ter tudi ne prodajati sadja tistemu, za katerega ve, da bo proizvajal alkohol.
- Islam moškim prepoveduje nošenje zlatih okrasov in obleko iz čiste svile.
- Prestižno življenje vodi h kvarjenju naroda, prepovedano je uporabljati zlato in svilo.
- Zlato in srebro sta dovoljena ženskam. Islam prepoveduje ženskam nositi oprijete obleke

ter obleke, ki razkrivajo njihovo telo. To je potrebno upoštevati pri vizualnem oglaševanju.

- Islam prepoveduje moškim oponašanje žensk, nošenje ženskih oblek ter obratno.
- Islam prepoveduje tetoviranje, ostrenje zob in plastično kozmetično kirurgijo.
- Muslimanom je prepovedano puljenje obrvi ter nošenje lasulje.
- Islam prepoveduje izdelavo kipov. Prepoved ne velja za otroške igrače.
- Islam prepoveduje imeti psa v hiši.
- Islam ne dovoljuje vzburljivega plesa, ki spodbuja nagon.

3.2.3.2 Prepovedana je prevara pri prodaji

Prepovedana je vsaka transakcija, ki bi lahko pripeljala do prepiranja ali spora na sodišču (El-Qaradawi, 1997, str. 332). Prepovedane so poslovne transakcije, pri katerih ne obstaja zagotovilo, da bo prodajalec dostavil izdelke, ki so že plačani. Npr. prepovedana je prodaja breje živali, sprejemanje denarja za ribe v vodi, ptice v zraku, katere nihče ni ulovil oz. še niso ulovljene. Prepovedana je prodaja nepremičnine, kjer obstaja kakršnakoli nevarnost, da pride do spora. Če pa je tveganje za določeno poslovno transakcijo običajno, prodaja ni prepovedana (Bećirović, 2001, str. 122).

3.2.3.3 Manipuliranje s cenami

Trg je svoboden in potrebno je zadostiti zakonom ponudbe in povpraševanja. Kadar trgovci umetno ustvarjajo zaloge z namenom, da bi manipulirali s cenami, je potrebna intervencija in splošni interes ima prednost pred takšnimi posamezniki. V tem primeru je nadzor cen dovoljen. Dovoljen je tudi, če vzpostavlja enakost med ljudmi. Prepovedan je nadzor cen, ki sili ljudi prodajati stvari po nesprejemljivi ceni za njih in se s tem odpovedati razumnemu zaslužku, ki ga je Bog dovolil (Bećirović 2001, str. 123).

3.2.3.4 Oderuh (zelenaš) je preklet

Islam obsoja tiste, ki skušajo obogateti na račun skoposti, visokih cen ter pohlepa. Prepovedano je umetno zadrževati zaloge z namenom, da bi poskočile cene blaga (El-Qaradawi, 1997, str. 335).

3.2.3.5 Vmešavanje v svobodo trga

Trg, njegove cene in prodajo je potrebno pustiti svobodne, da bi odgovorili internim ekonomskim silam in naravni konkurenci brez manipulacije (Bećirović, 2001, str. 124).

3.2.3.6 Posredništvo

S posredništvom je v mnogih primerih olajšana poslovna transakcija za vsaj enega udeleženca. Je oblika povezovanja med kupci in prodajalci in je dovoljena. Posrednik ima pravico vzeti provizijo za svoje storitve kot fiksni ali proporcionalni znesek glede na obseg posla (Bećirović, 2001, str. 124).

3.2.3.7 Kupovanje ukradenega blaga

Muslimanu je prepovedano kupiti blago, ki je oropano, ukradeno ali drugače nezakonito odvzeto od lastnika. Tisti, ki takšno blago kupi, podpira ropanje, krajo, kriminal (El-Qaradawi, 1997, str. 434).

3.2.3.8 Prepoved obresti (riba)

Islamsko pravo prepoveduje obresti na posojila. *Riba* je neupravičen zaslužek. Zaslužek, pridobljen s špekulacijskimi transakcijami, se šteje kot *riba* (Bećirović 2001, str. 99). Razlogi za prepoved obresti po tolmačenju Korana so (Bećirović, 2001, str. 100-101):

- Prejemanje obresti se pojmuje kot prisvojitve tujega premoženja brez nadomestila.
- Obresti spodbujajo ljudi, da ne služijo denarja z delom temveč s posojanjem.
- Dovolitev prejemanja obresti vzame pogum ljudem, da dajejo posojilo drug drugemu (moralni vidik).
- Posojilodajalec je bogat in z obrestmi še bolj bogati, posojilojemalec pa reven in še bolj siromaši (socialni vidik).

Pri obrestih islam ne obsoja samo posojilodajalca, temveč tudi posojilojemaleca, priče ter zapisnika (El-Qaradawi, 1997, str. 346).

3.2.3.9 Kredit

Islam dovoljuje kupovanje na kredit z obojestranskim soglasjem. Kredit se ne enači z obrestmi (El-Qaradawi, 1997, str. 349).

3.2.3.10 Plačilo v avansu

Muslimanu je dopuščeno plačevanje vnaprej po posebni ceni za določeno količino, ki bo dostavljena v določenem času v prihodnosti. Omejitve v ceni in roku preprečujejo negotovost in prevaro (El-Qaradawi, 1997, str. 350).

3.3 Integracija arabske kulture z zahodno – kulturna obrobnost in prilagodljivost

Vse arabske države so bile nekoč francoske ali britanske kolonije. To pomeni, da so bile pod francoskim ali britanskim nadzorom in da je arabska kultura prišla v neposreden stik z evropsko kulturo, ki ima krščanske korenine. Prišlo je do integracije arabske kulture z evropsko, kar je imelo za posledico kulturno obrobnost. Pod kulturno obrobnost si predstavljamo državo z dvema ali več kulturami in ki je ni mogoče identificirati z nobeno. Kulturna obrobnost je precej očitna v afriških arabskih državah, kot so to npr. Maroko, Alžirija in Tunizija ter nekaterih bližnjevzhodnih državah, kot so Libanon, Sirija in Egipt. Kasneje se je kulturna obrobnost še bolj zaostila in se pojavila tudi v zalivskih državah.

Vedno obstajajo individualne ali institucionalne ovire, ki preprečujejo kulturno prilagajanje. Glavne ovire so nepoznavanje kulture, etnocentrizem in omejena kulturna prilagodljivost (Harrison, 2000, str. 116-117). Številni Arabci, posebno tisti, ki niso nikoli obiskali Evrope ali Amerike, imajo mnogokrat napačno predstavo o evropski kulturi in nanjo gledajo zviška. Tisti Arabci, ki so obiskali Evropo ali druge neislamske države, pa so bolj tolerantni do drugih, kar je posledica predvsem večjega poznavanja različnih kultur. Kulturna prilagodljivost v arabskem svetu je omejena, saj je po mnenju arabskih lokalnih oblasti kulturna integracija z evropskimi kulturami grožnja islamski tradiciji in civilizaciji (Kaynak, 1986, str. 153).

Po drugi strani pa ravno kulturna obrobnost omogoča velike poslovne priložnosti pri trgovanju z zahodnim svetom (Kaynak, 1986, str.153). Spreminjati so se začele temeljne sestavine kulture, kot so jezik (čedalje bolj se je kot jezik uporabljal francoščina, predvsem v umetnosti), spreminjale so se norme pri oblačenju, prehranjevanju (vpliv evropske kuhinje), socialne reforme so vplivale na materialno kulturo in življenjske razmere. Vso to spreminjanje se je odvijalo podzavestno in domačini niso imeli občutka, da resnično integrirajo zahodno kulturo. To podzavestno sledenje daje zahodnemu trgovcu številne poslovne priložnosti in tudi grožnje. Kulturna obrobnost v arabskem svetu je prisotna že od Napoleonove okupacije Egipta 1798 (Kaynak, 1986, str. 154).

V času kolonij in v začetnem obdobju neodvisnosti se je povečala navezanost Arabcev na Francijo. Kasneje se je povečala navezanost na druge zahodne države, predvsem ZDA. To spremembo lahko pripišemo naslednjim pogojem (Kaynak, 1986, str. 153-155):

- Rast poslovnih priložnosti na relaciji Zahod – Srednji vzhod. Odkritje nafte v Arabskem zalivu in drugje je vodilo k povečanju potrošniškega in vladnega povpraševanja po industrijskih proizvodih in storitvah, ki so bile dostopne na Zahodu. Arabski poslovneži so začeli bolj tesno sodelovati z zahodnimi in s tem so prevzeli tudi več zahodnih norm in vrednot.
- Drastično povečanje potovanj Arabcev v zahodne dežele. Večja količina petro-dolarjev je omogočila tisočim Arabcem potovanje v Evropo in ZDA za poslovne in turistične

namene.

- Vrnitev Arabcev, ki so se izobraževali v tujini, v domovine. Pismenost in izobrazba sta glavni koristi. Vlade pošiljajo študente na izobraževanje v tujino. Vrnejo se z višjo stopnjo izobrazbe, vendar tudi z zahodnimi ideološkimi nazori! S tem so se razvili predvsem vzgojno-izobraževalni sistemi.
- Migracije iz arabskih držav k sorodnikom ali znancem v Veliko Britanijo, Francijo, ZDA, Grčijo, Avstralijo. Tu so vzrok predvsem vojne in nemiri v domovini.
- Komunikacijska revolucija. Pojavili so se televizorji v arabskih domovih.
- Relativno razočaranje Arabcev s svojo literarno dediščino.
- Nerealizirane ideje o arabski enotnosti.

Prilagodljivost kulturnim spremembam se največkrat kaže v prilagodljivosti izdelka ter individualni in institucionalni prilagodljivosti (Harrison, 2000, str. 114-116). V arabskem svetu obstajajo izdelki kot npr. Coca-Cola in ure Rolex, ki so jih popolnoma sprejeli. Na arabskem trgu je možno trgovanje le z izdelki, katerim skoraj nihče ne nasprotuje (Kaynak, 1986, str. 157). V islamskem svetu pri komuniciranju s porabniki igra veliko vlogo *fetva* kot oblika komuniciranja, ki vsebuje vse dimenzije promocije (Bećirović, 2001, str. 141).

Glede na razsežnost ločimo manjše ali neznatne ter fundamentalne kulturne spremembe (Kaynak, 1986, str. 156). Prve so razvidne bolj na individualni ravni, kot so spremembe v oblačenju, prehranjevanju, bivalnih prostorih, zabavah, zdravstvenih storitvah. Te spremembe ne spremenijo bistveno družbenih norm in struktur in zato je na tem področju malo upiranja in prilagodljivost je časovno hitrejša. Druge spremembe pa so bolj razvidne na institucionalni ravni, ki se kažejo v družbeni strukturi, institucijah in glavnih področjih, kot so vera, družina, politika, vojska, gospodarstvo. Tu se vsaj del družbe upira spremembam. V arabskem svetu je vera še bolj očitno temelj kulture in neposredno posega v vse življenjske aktivnosti. Tu kulturna prilagodljivost zahteva več časa in je precej omejena. Ravno tem spremembam se upirajo predvsem radikalnejši muslimani, z akcijami v okviru *džihad* (sveta vojna).

Tabela 3 : Odnosi arabskih marginalistov do svoje kulture

Odnosi arabskih marginalistov do svoje kulture	
<i>Kaj imajo radi</i>	<i>Česa ne morajo</i>
družino	spor med Arabci samimi
spolno skromnost	nizko vrednotenje časa
tradicionalno umetnost	ekstremno neformalnost
besedno umetnost	nepotizem
osebne stike	pomanjkanje industrijske mentalitete
gostoljubnost	nezmogljivosti v vladi

Vir: Kaynak 1986, str.156.

Tabela 4 : Odnosi arabskih marginalistov do zahodne kulture

Odnosi arabskih marginalistov do zahodne kulture	
<i>Kaj imajo radi</i>	<i>Česa ne marajo</i>
demokracija	ekstremna formalnost
delovna etika	večji poudarek na tehnologiji kot na ljudeh
vrednotenje in spoštovanje časa	spolna revolucija
masovne družbene koristi (izobrazba, prehranjevanje, socialna varnost ...)	liberalizacija pri ženskah
sistematičen pristop k delu	ekstremen individualizem

Vir: Kaynak 1986, str.15.

3.4 Krščanstvo in islam

90 % Arabcev je muslimanov (Tayeb, 2000, str. 502). Potrebno je omeniti, da je veliko nesoglasij med muslimani in kristjani. Prvo je že v samem verovanju, muslimani še vedno zares verjamejo v peklo. Muslimani priznavajo Mohameda za preroka, kristjani pa ne. Kristjani imajo Jezusa za božjega sina, muslimani pa samo za preroka. Do nedavnega je Zahod islam imenoval kot mohamedanstvo, kar ni samo netočno, ampak tudi žaljivo (Bećirović, 2001, str. 13). Muslimani ne priznavajo Mohameda za božjega sina kot npr. kristjani Jezusa. Islam priznava vse 4 svete knjige: Staro zavezo, Zebur, Novo zavezo in Koran (Bećirović, 2001, str. 15), medtem ko krščanstvo zadnje ne priznava.

3.5 Nekatere značilnosti muslimanov v očeh Evropejcev – zmerni in radikalni muslimani

Tudi med samimi muslimani obstajajo razlike. Glavno deljenje muslimanov v očeh Zahodnjakov je na zmerne in radikalne muslimane. Ni enotnega kriterija o tem, kdo je zmeren musliman. Zahodni mediji pod pojmom zmeren musliman vidijo človeka, ki je politično prozahodno usmerjen in posveten. Za njih je to musliman, ki zagovarja milejšo obliko islama. Muslimani neradi uporabljajo ta termin, saj s tem razumejo le nekoga, ki je na točno določeni politični strani. Poleg tega je termin »zmeren musliman« v številnih intelektualnih debatah označen kot slabšalen, saj s tem razumejo muslimana, ki se vede manj islamsko od splošnih norm. Številni mediji, tako zahodni kot islamski, delajo napako, ko ocenjujejo zmernost muslimanov na politični osnovi. Zmerne muslimane razumejo kot oportuniste. Potrebno je vedeti, da tudi tiste oblasti v arabskih državah, ki veljajo za zmernejše, niso demokratične. Tako je beseda »zmeren« relativen pojem. Zaradi teh razlik v splošnem ločimo zmerne in radikalne (bojevniške) muslimane.

Tako zmerni kot radikalni muslimani zagovarjajo družbo, ki temelji na islamskih načelih. Razlika med zmernimi in radikalnimi muslimani je predvsem v interpretaciji islama. Glavna razlika je v načinu spreminjanja družbe in politike. Zmerni muslimani uporabljajo metodo *idžtihad* (trud, marljivost), radikalni muslimani pa metodo *džihad* (sveta vojna, borba).

Danes se odnosi med muslimani in nemuslimani slabšajo. Radikalni muslimani spodbujajo sovraštvo med muslimani in drugoverci z različnimi nasilnimi akcijami pod imenom »islam« (Khan, Islam for today, 15. 6. 2003).

Takšna akcija je bila tudi 11. septembra 2001 v New Yorku, ki je povzročila največje razburjenje prav v islamskem svetu. Na 11. september so se še posebej odzvali ameriški muslimani, saj so bili ti najbolj izpostavljeni morebitnim maščevanjem antimuslimanov. Ustanovili so številna društva pod nazivi »muslimani proti terorizmu«. 11. september je povzročil razcepljenost v globalnem smislu. Tudi države, ki niso bile vpletene v ta dogodek, so se bile prisiljene opredeliti.

4 Pogajanja in poslovni običaji v arabskem svetu

4.1 Zahodnjaški in arabski pristop k pogajanjem

Pogajanja so način življenja v arabskem svetu. To je najtežji korak pri vzpostavljanju mednarodnih poslovnih odnosov. Tu obstaja veliko razlik med evropsko in arabsko stranjo, kot so zaupanje, čas, potreba po pogajanjih, popuščanju (Kaynak, 1986, str. 46; Hrastelj, 2001, str. 70).

Pogajanja z državami v razvoju so dolgotrajen proces. Zahodni poslovneži gledajo na pogajanja kot kratkoročen proces s ciljem doseči sporazum, medtem kot arabski poslovneži gledajo na pogajanja kot nepretrgan proces. Tu lahko pokažejo svoje zmogljivosti in pogajalske spretnosti. Državni uradniki upajo na popuščanja in sklenitev dobrih poslov. Barantanje pri cenah in pogojih ni neobičajno tudi ko sta strani že oblikovali začetni sporazum. Nekateri vladni uslužbenci vidijo pogajanja kot zaključek in ne kot sredstvo, ki pripelje k zaključku (Kaynak, 1986, str. 47). Posredništvo je zelo poudarjeno (Hrastelj, 2001, str. 70).

Priporočila so pomemben faktor pri pogajanjih in pri vzpostavljanju poslovnih odnosov. Evropski in ameriški poslovneži vzpostavljajo poslovne odnose na pogodbeni osnovi, arabski pa na medsebojnem zaupanju, ki pogloblja te odnose (Kaynak 1986, str. 47).

Tabela: 5: Nekatere razlike med ZDA ter arabskimi državami po nekaterih značilnostih pogajanj

Pogajanja	Države bližnjega vzhoda	ZDA
Strani	vladne	podjetniške
Priporočila	politična	s strani finančnih institucij
Čas	dolg	kratek
Potrebe	stalne	pogodbene
Popuščanja	zelo značilna	manj značilna
Poudarki	šibki	močni
Zastopstvo	vse strani	najeta stran
Udeležba	faza sklenitve pogodbe	vse faze

Vir: Kaynak, 1986, str. 44.

4.2 Splošne značilnosti poslovnih običajev in pogajanj v arabskem svetu

Obstajajo nekateri splošni poslovni običaji, ki so značilni za ves arabski svet. Vendar pa večina poslovnih običajev in pogajanj temelji na primeru Saudske Arabije in Egipta. Tako bo tudi v mojem primeru. Egipt in Saudska Arabija sta državi, ki sta si v marsičem nasprotni in podobni. Saudska Arabija predstavlja konzervativno arabsko državo, Egipt pa liberalno. Po nekaterih pričanjih pa so najbolj liberalne arabske države Maroko, Tunizija in Alžirija (g. Asir, intervju, junij 2003). Vendar gre tu še vedno za precej relativne odnose, saj je Egipt še vedno mnogo bolj konzervativna država kot katerakoli evropska. Verjetno se ti dve državi ravno zaradi teh specifičnosti največkrat uporabljata kot primer za poslovne običaje in pogajanja. Kljub nekaterim različnostim imata poslovni kulturi v teh dveh državah veliko skupnih točk in te naj bi veljale tudi za vse druge arabske države. Vendar pa se lahko dejanski primeri poslovnih pogajanj in običajev precej razlikujejo od teoretičnih podlag in spoznanj. Več o tem v 5. poglavju.

4.2.1 Pogajalska zamisel

Pri pogajalski zamisli poznamo sinergistični in konfrontacijski koncept (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 266). Za strateško usmerjene kulture velja, da so viri omejeni, vsaka stran želi pridobiti čimveč na račun druge. Pri sinergistični kulturi pa je »kolač« za vse dovolj velik in vsak naj bi dobil zaželeno. V splošnem imajo poslovna pogajanja v arabskem svetu zelo izrazit konfrontacijski pristop. Cilj trdih pogajanj si je izboriti nekaj na račun drugega. Arabci pa veljajo za trde pogajalce in so pripravljeni na t.i. *win-loose* tip pogajanj.

4.2.2 Izbor pogajalcev

Izbira pogajalcev vpliva na pogajalski proces, še preden se pogajanja začnejo. Tuji pogajalci so ljudje z globoko zakoreninjenimi vrednotami, z različnimi ozadji in prepričanji. Izbor oseb lahko

poteka po merilih tehničnih sposobnosti ali po merilih družbenih sposobnosti (status, spol) ali seveda kombinirano (Mednarodno trženje, 2002, predavanje 9). Pri arabskih pogajalcih imajo prednost merila družbenih sposobnosti (g. Asir, intervju, junij 2003). Direktor ima veliko moč. Arabske države imajo po Hofstedeju velik odmik moči (Ghauri, Usunier, 1996, str. 123).

4.2.2.1 Hierarhija, status

Pri Arabcih je status odvisen od družbenega razreda in družinskega ozadja, posebej v Saudski Arabiji. Na zahodu se status določa z dosežki, v Saudski Arabiji pa po stanu. V splošnem Arabci povsod čutijo veliko potrebo po zaščiti dostojanstva. Ponos, čast in sloves so dragoceni in se morajo ohraniti za vsako ceno. Biti lojalen družini je najvišja vrednota. V Egiptu pa je izobrazba ključ za vertikalno družbeno integracijo (Executiveplanet.com–Egypt, 20.5.2003).

4.2.2.2 Spol

Pri Saudijcih in nekaterih drugih Arabcih ni žensk v poslovnem svetu. Ženske bi tu naletele na težave. Če pa želi ženska poslovati v arabskem svetu, pa naj se drži naslednjih nasvetov (Gesteland, 1999, str. 167):

- žensko na predstavi starejši moški z visokim ugledom;
- ženska naj pridobi priporočila, profesionalna ali tehnična. Z večino je moč pridobiti ugled.

Na zahodu vlada nagnjenost k enakopravnosti med spoloma. V Saudijski Arabiji in večini ostalih arabskih držav dominirajo moški. Za žensko, ki potuje v Saudsko Arabijo, veljajo stroga pravila glede obnašanja. Tudi, če dobi vizum, ne more veliko doseči v poslu. V Egiptu pa so lahko tudi ženske na vodilnih položajih. Običajno so ženske, ki so aktivne v mednarodnem poslovanju, izrazito prozahodno usmerjene (Executiveplanet.com – Egypt, 20. 5. 2003).

4.2.3 Vloga hotenj posameznikov

Osebne ambicije pogajalcev se redko skladajo z interesi podjetij, ki jih zastopajo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 267). Zato se lahko zgodi, da posamezniki izpostavljajo svoje cilje. Posameznikova hotenja in hotenja podjetja lahko uvrstimo med individualistične in kolektivistične usmeritve (Mednarodno trženje, 2002, predavanje 9).

Arabci so izrazito kolektivistično usmerjeni. Razmišljajo kolektivno. Družina je temeljna družbena enota (Hrastelj, 2001, str. 70). Individualist je vedno podrejen kolektivu. Družinski interesi imajo prednost pred individualnimi (Executiveplanet.com – Egypt, 20. 5. 2003). Po Hofstedeju imajo arabske države nizko stopnjo individualizma.

V vseh arabskih državah je posameznik ali podjetje po zakonu dolžno opravljati posle preko

lokalnih posrednikov (agentov). Uspeh je pogosto odvisen od izbire agenta in načina sodelovanja z njim. Svetuje se izbira posrednika z dobrimi stiki, ki ima dostop do pravih oseb in tržnih poti. Provizije se gibljejo med 5 in 8 %. Posebej v Saudski Arabiji je oseba, ki finančno podpre poslovna srečanja, bistvenega pomena za uspeh. Kriterija za izbor posrednika sta vplivnost in sorodstveno razmerje. Pri dokončni izbiri le-tega menjava ni dovoljena več. V Egiptu je priporočljivo imeti za vsako mesto svojega posrednika (Executiveplanet.com – Egypt, 20. 5. 2003).

4.2.4 Protokol

Protokol so pravila in norme poslovnega vedenja v določeni kulturi (Gesteland, 1999, str. 79). Predstavlja izbiro lokacije pogajanj, izražanje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslavljanje, dajanje daril pogostitev in druge vljudnosti. Protokol je lahko zelo formaliziran, lahko pa je neformalen (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 71). Arabski protokol velja za neformalnega. Potrebno pa je vedeti spodaj navedena dejstva.

4.2.4.1 Ustrezen odnos pred začetkom poslovanja

Močan osebni stik je ključ za poslovanje z Arabci. Osebni stiki so tisti, ki omogočajo delovanje. Zelo pomembno je spoznati nasprotno stran pred samo diskusijo o poslu. Socializacija je dober način vzdrževanja dobrih odnosov. Poslovanje se ne začne, dokler se poslovni partner ne odloči za vas. Socialni faktor pri poslovanju je vsaj toliko pomemben kot delovni. Poslovna srečanja se začnejo počasi ter s številnimi vprašanji o zdravju in potovanju (Executiveplanet.com – Egypt, 20. 5. 2003).

4.2.4.2 Rokovanje in obnašanje

Pri srečanju in pozdravljanju je običajno vljudno rokovanje in močan, direkten pogled v oči. Z ženskami se ne rokuje. To posebej velja za tujce. Drugače je, če najprej ženska ponudi roko. Nekateri Arabci se pri srečanjih poljubljajo na lice in objemajo (Global Road Warrior, 7. 3. 2003). To je še posebej popularno v bivših francoskih kolonijah. Poljubljanje poteka samo med istim spolom. Arabci istega spola sedijo zelo blizu drug drugega. Fizična razdalja je občutno manjša kot pri drugih kulturah. Pogosto je tudi dotikanje med prijatelji, čeprav se pogostost fizičnih kontaktov razlikuje tudi znotraj arabskega sveta. Potrebno se je naučiti obnašanja z opazovanjem ter upoštevati namige svojega lokalnega partnerja.

Pri prehranjevanju ali drugih opravkih z Arabci se uporablja samo desna roka, tudi pri levičarjih. Leva roka velja za nečisto. Med sedenjem velja kazanje podplatov svojih čevljev za nečedno (Gesteland, 1999, str. 168).

4.2.4.3 Tema pogovora

Arabci, posebej Saudijci, neradi govorijo o slabih straneh poslovanja. Dobrodošla je tema o družini, športu, znamenitostih v gotujoči državi. Izogibati se je potrebno temam o bližnjevzhodni politiki, posebej Izraelu, naftni politiki, kritiki islama, ženskih članov družin in tragičnih dogodkov (Executiveplanet.com – Saudi Arabia, 20. 5. 2003).

4.2.4.4 Jezik pogovora

Veliko Arabcev govori tekoče angleško. Vendar je priporočljiva zaposlitev tolmača. Če gre za velik posel se priporoča najem zanesljivega tolmača. V bivših francoskih kolonijah je jezik pogovora tudi francoščina.

4.2.4.5 Obleka

V navadi je poslovna obleka in kravata. Dodatki, kot so ura ali pisalo, morajo biti visoke kakovosti. Nekateri Arabci ocenjujejo poslovne partnerje po oblačenju (Gesteland, 1999, str. 168). Moški naj ne nosijo kakšnih ovratnic iz draguljev. Islam prepoveduje nošenje nakita moškim. V Saudski Arabiji vas zaradi tega lahko tudi aretirajo (Executiveplanet.com–Saudi Arabia, 20. 5. 2003). V Saudski Arabiji in številnih zalivskih državah se arabski poslovneži velikokrat oblačijo v svoje narodne noše. Gostje naj se ne oblačijo tako, saj domačine na tak način užalijo. Posebej ženske naj se oblečejo konzervativno, vsi rokavi morajo biti dolgi. V Saudski Arabiji je tudi za tujke priporočljiva naglavna ruta; v Egiptu, Tuniziji, Alžiriji in Maroku pa je to manj strogo.

4.2.4.6 Naslavljanje

Uporablja se prvo ime od treh njegovih, npr. Mr. Hisham. Častni nazivi so pomembni in se bolj uporabljajo v arabščini. Šejk je naziv za bogatega, vplivnega starejšega moškega. Vladna ministrstva se naslavlja z *Excellency* (Gesteland, 1999, str. 168).

4.2.4.7 Izmenjava poslovnih vizitk

Poslovno vizitko se izroči s čisto desno roko. Enako se tudi sprejme kartico poslovnega partnerja. Poslovne vizitke morajo biti dvojezične. Angleščina na eni strani, arabščina na drugi. V bivših francoskih kolonijah so poslovne kartice napisane v francoščini in arabščini (g. Asir, intervju, junij 2003).

4.2.4.8 Osvežitve

Vedno se ponudi čaj ali kava. To je znak arabske gostoljubnosti in ni vljudno zavriniti.

4.2.4.9 Darila

Daril se ne pričakuje, so pa dobrodošla. V začetku so običajno simbolična. Potrebno se je izogibati stvarim, ki so prepovedane muslimanom kot so to alkohol, parfumi, ki vsebujejo alkohol, svinjina (tudi igrače, ki so v obliki svinje), spodnje perilo, noži, igrače, ki upodabljajo psa, kipi, ki prikazujejo gole ženske.

4.2.4.10 Zabava

Zabava je bistveni del pri vzpostavljanju stikov s poslovnimi partnerji. Pri arabskih gostiteljih so običajne obilne večerje in pričakuje se, da se je več kot običajno. Kdor nima apetita, mora večkrat odkloniti, 3 krat. S tem pokaže, da je dovolj. Lahko pa uporabi arabsko frazo *al-Hamdu li(A)llah*. Tudi za Evropejce, ki gostijo Arabce, se pričakuje bogata postrežba. Potrebno pa je vedeti, da so alkoholne pijače in svinjina prepovedane za muslimane.

4.2.4.11 Izmenjava naklonjenosti in hvaljenje

Vzajemna naklonjenost je za Arabce zelo pomembna. Sramežljivost, hladnost, oddaljenost in zadržanost so ovire za uspeh. Tuji obiskovalci naj se naučijo osnovne principe islama - hvaliti, spoštovati starejše. Saudijci pričakujejo, da se jih neprestano hvali, kadar dobro delajo. Zelo so občutljivi na kritiko. Prilizovanje v tej kulturi je pomembno (Executiveplanet.com – Saudi Arabia, 20. 5. 2003).

4.2.5 Pomen tipa ali vrste vprašanj

Pred pogajanji obe strani formulirata seznam vprašanj. Pomemben del pri opredelitvi vprašanj je ugotovitev vitalnih interesov in omejitev poslovnih strank (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 72). Vprašanja so lahko vsebinska ali temelječa na odnosih. Tu se določi tudi seznam najpomembnejših vprašanj in meja popuščenja. V arabskem svetu so poleg vsebinskih vprašanj zelo pomembna vprašanja, temelječa na odnosih (vrednostna). V končni fazi pa je najpomembnejše vprašanje cena.

4.2.6 Kompleksnost jezika

Pri kompleksnosti jezika ločimo vokalni vidik komuniciranja od nevokalnega. K vokalnemu sodi intonacija glasu, intenzivnost glasnosti in kakovost glasu. K nevokalni komunikaciji pa sodi

„govorica telesa“ (body language). To so očesni stik, geste in premiki telesa (Mednarodno trženje, 9. predavanje, 2002). Kulture so lahko pretežno verbalne ali neverbalne. Pri verbalnih kulturah so komunikacije eksplicitne in specifične, pri neverbalnih kulturah pa temeljijo na deljenih identifikacijah in pričakovanjih (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 72). Značilnost pri verbalnih kulturah je izražanje v prvi osebi ednine – JAZ, pri neverbalnih kulturah pa izražanje v prvi osebi množine - MI. Po Hallu delimo z vidika jezika kulturo na visoko kontekstno in nizko kontekstno kulturo. V nizko kontekstnih kulturah so sporočila eksplicitna, komunikacija je besedna in v besedah so glavne informacije, medtem ko pri visoko kontekstnih kulturah vsebuje verbalni del sporočila manj informacij (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 81). Arabska kultura sodi med visoko kontekstne.

4.2.6.1 Jezik kot način komunikacije

Arabci rade volje izrazijo čustva, uporabljajo verbalni jezik s številnimi pretiravanji. Arabski pogajalci se izogibajo nasprotovanju in se izogibajo reči »ne« direktno v obraz (Gesteland, 1999, str. 168). Tu je dolgovezno in celo agresivno govorjenje pri poslovanju nekaj čisto običajnega. Potrebno je veliko govoriti in tudi povečati glasnost. Dvigovanje tonov ali celo kričanje so znaki za iskrenost. Egipčani imajo radi jezik in pričakuje se veliko retorike med pogajanja, poezije, izražanja čustev.

Arabščina je jezik pretiravanj. Če Arabci rečejo »da«, to dejansko pomeni le »možno« (Executiveplanet.com – Egypt, 20. 5. 2003). Ob takem primeru je zmotno prepričanje, da se pogajanje izteka. Kontakt z očmi je zelo pomemben pri komuniciranju s Saudijci.

4.2.7 Prepričevalni argumenti

Pri prepričevalnih utemeljitvah gre za splet logike, čustev in dogme. Logika išče vsebinski dokaz, empirične evidence. Dogma izhaja iz avtoritativnega dokaza, ideologije, etosa. Čustva temeljijo na motivacijskem dokazu, tradiciji (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 270).

Arabski pogajalci so v precejšnji meri dogmatiki, tudi čustva imajo zelo močno vlogo. Glavne dogme izhajajo iz njihovega verskega prepričanja.

4.2.7.1 Vloga islama

Arabski svet je konzervativen. Na zahodu je cerkev ločena od države, medtem ko v arabskem svetu islam močno vpliva na poslovne odločitve (Hrastelj, 2001, str. 70). Islam posega na vsa življenjska področja. Pred odhodom v arabski svet se poslovnežem vedno svetuje poznavanje arabskih običajev, prakse in tabujev. Zunanje informacije, ki niso kompatibilne z islamskimi vrednotami, niso sprejemljive, posebej ne za Saudijce. Pri Saudijcih dojemanje resnice temelji na

islamski ideologiji. Njihovo razmišljanje temelji na neposrednih občutkih, ne na empiričnih dokazih. V Evropi in ZDA je cerkev ločena od države. V Saudski Arabiji in drugih arabskih državah pa ima vera neposreden vpliv na politiko, socialno obnašanje in poslovanje. Islamska vera je kritična komponenta v arabskem življenju pri vseh slojih (Executiveplanet.com – Egypt, 20. 5. 2003) . Verjame se, da je vse rešitve mogoče najti v pravilni interpretaciji islamske zakonodaje. Vir resnice je vera v islamsko ideologijo, z osebnimi občutki (Executiveplanet.com - Saudi Arabia, 20. 5. 2003).

Visoko izobraženi pa se bolj nagibajo k empiričnim dokazom in to poskušajo posplošiti (to velja posebej v Egiptu). Egipčani so bolj naklonjeni zahodnim idejam in miselnosti. Potrebno je omeniti, da mnogi Egipčani niso aktivni muslimani, nekateri pa so celo kristjani. Večji delež kristjanov je posebej v Libanonu, pa tudi Siriji in Jordaniji.

Arabska je fatalistična kultura, vse je v božjih rokah. Ker se ničesar ne da spremeniti, se sprejme status quo (Executiveplanet.com – Egypt, 20. 5. 2003).

4.2.7.2 Trdo cenkanje (barantanje)

Obisk arabskih držav se svetuje poslovnežem z dobrim znanjem pogajalskih tehnik, posebej barantanja. Med glavne tehnike barantanja štejemo dajanje in sprejemanje signalov, ustvarjanje idealne podobe, direktno soočanje z nasprotno stranjo in zaključek pogajanj (Hodgson, 2000, str. 93).

Glavna spretnost pri pogajanjih je pošiljanje signalov o svojih željah in sprejemanje signalov nasprotne strani. Pomembno je razumeti, kdaj se je nasprotna stran pripravljena premakniti iz svojega položaja. Približevanje mora biti vzajemno. Nekateri ljudje dobro zaznavajo jezike telesa. Čutijo, kako se počutijo ostali okrog njih. Pri Arabcih je jezik telesa povsod izrazit.

Pri pogajanjih obstaja različna napetost. Navadno je v večji napetosti tisti pogajalec, katerega tema pogovora je pomembnejša. Sprosti se takrat, kadar nekaj doseže ali kadar tema pogovora postane zanj manj pomembna. Nagibanje telesa pomeni, da osebo zanima tema pogovora. Naglašanje je način izražanja. Če npr. isti stavek povemo različno naglašeno, ga bodo ljudje različno interpretirali. Pri Arabcih je naglaševanje, pretiravanje, tudi kričanje nekaj običajnega (Executiveplanet.com – Saudi Arabia, 20. 5. 2003). Med pogajanci vsak pogajalec daje tudi nezavestne gibe, na katere ni pozoren, a jih opazi nasprotna stran. Dober pogajalec si mora ustvariti sliko, kako bi se pogajanje izteklo in za koliko se lahko premakne na pogajalskem intervalu. Arabski pogajalci barantajo z navdušenjem in pričakujejo, da bo nasprotna stran prav med potekom pogajanj bistveno popustila pri ceni in pogojih. Pri številnih arabskih poslovnežih se uspeh meri po tem, koliko so sposobni oddaljiti nasprotno stran od njegove začetne cene. Pogajanje je tu izzivanje, tekmovalni šport (Gesteland, 1999, str. 169). Pametno je oblikovati več

zadnjih sprejemljivih cen za svojo začetno ponudbo kot tudi zapustiti sobo med dolgim pogajalskim procesom.

Vsaka poteza naj bo pogojna. Pri Arabcih je cenkanje pri poslovanju podobno tistemu na bazarju. Vsaka privolitev v popuščanje mora biti strogo na pogojni osnovi »če...potem« (Gesteland, 1996, str. 169). Za vsako popuščanje je potrebno vedno zahtevati nekaj v zameno. Med pogajanci Saudijci uporabljajo osebne argumente, pozive in vztrajno prepričevanje.

Pravila za uspešna pogajanja tipa win-lose so (Hodgson, 2000, str. 98):

- Potrebno je odstraniti nepomembne stvari.
- Cenjene stvari se skuša pridobiti z menjavo.
- Stvari, ki jih ni moč dati, je potrebno odstraniti.
- Nobene stvari se ne nudi brez protiusluge.

Ob koncu pogajanj se je potrebno prepričati, da so vse pomembne stvari vključene v dogovor in da ne bo kakšnih neprijetnih presenečenj v prihodnosti. Pri reševanju problemov je potrebno obravnavati problem kot celoto.

4.2.8 Upoštevanje časa

Vsaka kultura pozna lastno uro in se prav tako različno obnaša glede organiziranja izrabe časa. Ločimo monokrone in polikrone kulture (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 82). Za monokrone kulture velja, da je čas linearen. Dejanja se izvajajo po vrsti. Načrtovan je začetek in konec. Čas je dragocen in ima veliko vrednost. Za polikrone kulture velja, da je čas nelinearen. Poudarek ni na času, ampak na sodelovanju med ljudmi in izvršitvi posla. Stvari se ne odvijajo ena za drugo, ampak se odvija več stvari hkrati (Popovič, 2002, str. 31). Arabska kultura je izrazito polikrona. Veliko Arabcev obravnava čas drugače od monokronih kultur. Ljudje in odnosi so pomembnejši od ure. V arabskem poslovnem svetu lahko nenajavljeni obiski sorodnikov in prijateljev pogostokrat prekinejo pogajanja.

Hitrost poslovanja v arabskem svetu je občutno počasnejša kot v Evropi. Potrpljenje je obvezno. Odločitve potrebujejo čas. Pogajanje v arabskem svetu je dolgotrajni proces. Trda prodaja (*hard sell*) in sprejemanje hitrih odločitev se tu ne obneseta najbolj (Executiveplanet.com – Egypt, 20. 5. 2003). Pri skrajnih rokih samo Bog pozna prihodnost in zato ni pametno ustvarjati pritiske na izvedbo posla do točno določenega dne. Bolje je, če pogajalec poveča fleksibilnost urnika. Sprememba časa srečanja za nekaj dni ali tednov naj ne bo resen problem. Potrpežljivost je glavna vrlina v Saudijski Arabiji in zalivskih državah.

4.2.9 Podlaga za zaupanje

Zaupanje je ena glavnih dilem, s katero se soočajo pogajalci. Popolnega zaupanja ni, vendar pa po

drugi strani popolno nezaupanje izključuje možnosti kakršnegakoli sporazuma (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 271). Zaupanje je pomembno predvsem takrat, ko so osebe izpostavljene negotovim stanjem. Kadar med pogajalci ni zaupanja, so pogajanja daljša. Pri zaupanju ima veliko vlogo tudi laganje. Laž je odsvetovana. Z laganjem lahko dosežemo le kratkoročno ugoden rezultat, porušimo pa zaupanje.

Med Arabci in Evropejci ni zaupanja, zato se iščejo rešitve v pravnih sistemih. Največkrat se to vidi v načinu plačila, ki je akreditiv.

Vendar se pa lahko s časom poveča zaupanje med določeno evropsko in arabsko stranjo, če sta v preteklosti dobro poslovali. Vzdrževanje stikov je nujno. V arabskem svetu so osebni stiki ključ za poslovni uspeh (Gesteland, 1996, str. 168).

4.2.10 Nagnjenost k sprejemanju tveganj

Pripravljenost na prevzemanje tveganj je bistvena sestavina ofenzivnega mednarodnega trženja. Večina odločitev je takšnih, kjer je prevzem tveganj nujen (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 271). Hofstede loči kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti in kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti (Popovič, 2002, str. 33, Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 91). Arabski pogajalci so zelo previdni. Zelo neradi tvegajo. Zelo važno vlogo igrajo državna priporočila in stiki njihove države z državo sopogajalcev, kar predstavlja določeno varnost.

4.2.11 Notranji sistemi sprejemanja odločitev

Sprejemanje odločitev v različnih kulturah seveda ne poteka enako. Interni odločitveni sistem je lahko avtoritaren ali konsenzualen (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 272). V avtoritarnem sistemu se odloča posameznik, ki je vodja ali vplivna oseba. Pogajalci kot ekipa ne morejo odločati. Vodja skupine se lahko odloča tudi brez posveta svojih nadrejenih, vendar s pravico zavrnitve njegove odločitve. Za konsenzualni sistem odločanja je značilno iskanje soglasij v najmanj dveh smereh (znotraj pogajalske skupine in do nadrejenih). Pogajanja praviloma trajajo dlje. Pogajalci uporabljajo pripomočke in pri končni odločitvi imajo lahko besedo tudi subjekt izven podjetja (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 74).

Pri Arabcih je moški vodja tisti, ki sprejema odločitve, vendar se mora najprej posvetovati s skupino. Zaščititi mora čast družine. V podjetju je to oseba z najvišjim činom.

4.2.12 Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Sporazum je zaključek pogajanj, ki je v obojestransko korist. Obstajata dve obliki sporazuma. To sta eksplicitna in implicitna. Eksplicitna v pisni obliki opredeljuje vsa vprašanja. Implicitna oblika

sporazuma je lahko le ustna in veže stranke predvsem zaradi kakovosti medsebojnih odnosov. Dobri sporazumi vsebujejo eksplicitne in implicitne prvine (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 75). Pri Arabcih naj bo pogodba v pisni obliki; s tem se izognemo kasnejšim nesporazumom (Gesteland, 1999, str. 169).

Pogajanja lahko tudi zaidejo v slepo ulico, kadar med stališči pogajalskih strani obstaja precejšnja razlika, nobena pa ne kaže pripravljenosti popuščanja (Kavčič, 1992, str. 127). V takem primeru se strani razideta brez zamere.

5 Slovenija in njeni odnosi z arabskimi državami

V svojem diplomskem delu navajam povzetke dveh vrst raziskav. Prvi del zajema analizo intervjujev menedžerjev, ki poslujejo v izbranih podjetjih, drugi del pa analizo vprašalnikov posredovanih po elektronski pošti ali telefonu izbranim podjetjem. Bistvena razlika med prvim in drugim delom raziskave je v tem, da je v prvem delu prisoten osebni stik z osebjem izbranih podjetij, v drugem delu pa ne.

5.1 Intervjuji

5.1.1 Metodologija raziskave

V juniju 2003 sem opravil pet globinskih intervjujev s štirimi predstavniki različnih slovenskih podjetij. Pogoji za izbor kateregakoli podjetja je bil samo, da je podjetje izvoznik v vsaj eno arabsko državo. Menedžment izbranih podjetij sem najprej kontaktiral telefonsko, jim razložil, kakšno vrsto naloge pišem in kaj potrebujem. Cilj intervjujev je bil preveriti postavke o pogajanjih v 4. poglavju in ugotoviti morebitna odstopanja na nekaterih področjih. Razlog, da sem opravil kar 5 intervjujev je v tem, da arabski svet zajema več držav, ki se razlikujejo po značilnostih pogajanj. Že sama univerzalna teorija pogajanj temelji na dveh državah, to sta Egipt in Saudska Arabija. Intervjuji so se nanašali na naslednje države: Egipt, Saudska Arabija, Alžirija, Oman, Kuvajt. Egipt sem izbral zato, ker veliko pogajalske teorije temelji na Egiptu. Poleg tega je arabska država, s katero ima Slovenija največ menjave in je tipična država predstavnica Bližnjega vzhoda. Saudsko Arabijo sem izbral zato, ker tudi veliko pogajalske teorije temelji na tej državi, hkrati pa ima Slovenija z njo veliko menjave. Obenem je najbolj tradicionalna in predstavlja versko in kulturno središče arabskega sveta. Alžirijo sem izbral zato, ker je država, ki predstavlja francosko severno Afriko ter se kulturno razlikuje od ostalega dela arabskega sveta. Glavni razlog za izbor zalivske države Oman je prodaja storitve, za katero se pogajanja razlikujejo od prodaje izdelkov. Kuvajt sem izbral zato, ker je država predstavnica Arabskega zaliva, ki sodi med bogatejše dele sveta, ker je arabska država, ki je po eni strani tradicionalna, po drugi strani pa ima veliko menjave z zahodnim svetom in s tem tudi velik vpliv zahodnega načina poslovanja.

Vsa izbrana podjetja so izvozniki, kar pomeni zahtevnejša pogajanja kot za nakup (uvoz) blaga. Poslovneži preučevanih izvoznih podjetij se morajo zaradi zahtevnejših pogajanj veliko bolj prilagajati arabskim normam. Z obiskom arabskih držav izvedo največ o značilnostih pogajanj. Za analizo vseh intervjujev sem izbral Weiss-Stripov model pogajanj. To sem storil zaradi dveh razlogov: po mojem mnenju je Weiss-Stripov model eden celovitejših modelov za poslovna pogajanja, drugič pa je zaradi tega lažja primerjava med intervjuji. Dejavniki, ki pa otežuje primerljivost med primeri pogajanj pa so različni izdelki oz. storitve, ki jih podjetja izdelujejo. Različni izdelki imajo različno število konkurentov na trgu, različne tehnične lastnosti in segmente kupcev. Predvsem se razlikujejo pogajanja za prodajo storitve, zato sem opravil intervju za državo Oman. Potrebno je poudariti, da gre pri prodaji storitev IT (informacijska tehnologija) navadno za dolgoročno sodelovanje. Pri prodaji blaga, ki je izrazito tehnične narave, so tehnične sposobnosti pri izbiri pogajalcev večjega pomena. V diplomskem delu navajam samo povzetke intervjujev v obliki tabel.

Intervjuji v juniju 2003 se nanašajo na naslednja podjetja in predmet prodaje:

- **Primer poslovnih pogajanj – Egipt** – intervju z ga. Majdo Reberšak, komercialistka, podjetje Impakta d.d., prodajalec vzmetnega jekla.
- **Primer poslovnih pogajanj – Saudska Arabija** – intervju z g. Naserjem Asirom, prodročni vodja, podjetje Julon d.d., prodajalec surovin.
- **Primer poslovnih pogajanj – Alžirija** - intervju z g. Naserjem Asirom, prodročni vodja, podjetje Julon d.d., prodajalec brusov.
- **Primer poslovnih pogajanj – Oman** – intervju z g. Tomijem Ilijašem, direktor, podjetje Arctur d.o.o., prodajalec storitev IT.
- **Primer poslovnih pogajanj - Kuvajt** – intervju z g. Luko Fornazeričem, komercialist, podjetje Goplat d.o.o., prodajalec težkih prikolic.

5.1.2 Analiza poslovnih pogajanj po Weiss-Stripovem modelu

5.1.2.1 Pogajalska zamisel

Pri pogajalski zamisli Weiss in Strip navajata sinergistični in konfrontacijski model. Pri sinergističnem modelu je kolač dovolj velik za vse. Vsaka stran se potrudi pridobiti čim več in z medsebojnim sodelovanjem bo vsak dobil zaželeno (Popovič, 2002, str.21). Gre za maksimiranje skupnih koristi. Pri konfrontacijskem modelu pa so viri omejeni. To pomeni, da pri pogajanjih ena stran lahko pridobi le na račun druge. Gre za maksimiranje posamičnih koristi.

Tabela 6: Pogajalska zamisel

Egipt	Konfrontacijski pristop. Pristop je konkurenčen, komunikacija konfrontacijska. Pri poslovanju z egiptovskim podjetjem nastopa vedno posrednik.
S. Arabija	Zelo izrazit konfrontacijski pristop.
Alžirija	V Alžiriji je vsaj kratkoročno običajen konfrontacijski model pogajalske zamisli.
Oman	V omenjenem primeru je prisoten sinergistični model.
Kuvajt	Značilen konfrontacijski pristop.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.2 Izbor pogajalcev

Pogajalce lahko izbiramo po merilih tehničnih sposobnosti, kot so dosedanji dosežki, profesionalne veščine, znanja prava, jezikov, ali po merilih družbenih sposobnosti, kot so status, osebne karakteristike, sorodstvo, družbeni razred, priporočila (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 267).

Tabela 7: Izbor pogajalcev

Egipt	Egiptovska stran tudi upošteva tehnične sposobnosti, vendar ima merilo družbenih sposobnosti večji pomen kot na slovenski strani. Na egiptovski strani so pogajalci vedno ljudje z najvišjih nivojev, kot so direktor, vodja proizvodnje, vodja tehnologije. Poleg tega pa se upošteva še znanje tujih jezikov ter splošna razgledanost.
S. Arabija	Pogajalci so lastnik podjetja, vodja proizvodnje in vodja komerciale. Družbene sposobnosti igrajo tu veliko večjo vlogo. Lastnik ima tudi glavno vlogo pri pogajanjih, četudi je lahko manj izobražen.
Alžirija	Pogajalce se izbira po tehničnih in družbenih sposobnostih.
Oman	Od vseh primerov pogajanj se tudi pogajalci izbirajo najbolj izrazito po tehničnih sposobnostih. Večja družbena sposobnost tudi ni odveč, vendar ni bistvena.
Kuvajt	Kuvajtčani dajejo prednost tehničnim sposobnostim pri izbiri pogajalcev.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.3 Vloga hotenj posameznikov

Pri vlogi hotenj posameznikov ločimo individualistične usmeritve in kolektivistične usmeritve. Pri prvih posamezniki delujejo v lastnem interesu, njihovi odnosi do sodelavcev temeljijo na sebičnosti in plačilo hočejo le zase. Pri drugih pa ljudje zadovoljijo skupne interese in težijo k nagradi cele skupine. Arabci so v primerjavi s Slovenci bolj kolektivistično usmerjeni. Naujspešnejši so pogajalci, ki uspejo združiti svoje interese z interesi podjetja (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 71).

Tabela 8: Vloga hotenj posameznikov

Egipt	Za Egipčane je značilen kolektivism. Veliko jim pomeni skupni interes. To je razvidno že v številu pogajalcev na vsaki strani.
S. Arabija	Saudijci imajo izrazito kolektivno zavest. Tipičen primer so saudske velike družine, saudska družinska podjetja.
Alžirija	Kot posrednik med slovensko in alžirsko stranjo nastopa agent. V splošnem so Alžirci kolektivno usmerjeni pogajalci in prioriteta jim je korist družbe.
Oman	V omenjenem primeru je usmeritev izrazito kolektivistična. Lojalnost podjetju je bistvenega pomena.
Kuvajt	Gre za kolektivistično usmeritev. Interesi posameznikov se v bistvenem skladajo z interesi podjetja.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.4 Protokol

Protokol so pravila in norme poslovnega vedenja v določeni kulturi. Protokol je lahko formalen, kjer so določena podrobna pravila, pogajanja bodo stekla na predpisan način, izražanje vljudnosti je jasno in kjer poslovne vizitke z jasno izraženim statusom so najpomembnejši način identifikacije. Po drugi strani je protokol lahko neformalen, kjer vedenjska pravila niso tako pomembna, kjer so pogosta prekinjanja med pogajanja, vljudnost ni tako pomembna in kjer status ni tako pomemben pokazatelj (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 268).

Tabela 9: Protokol

Egipt	Protokol je neformalen.
S. Arabija	Pri Saudijcih velja neformalno ozračje, vendar je pa potrebno paziti na nekatere stvari.
Alžirija	Protokol v Alžiriji je neformalen.
Oman	Protokol v Omanu je v splošnem bolj neformalen, formalen je pri rokovanju.
Kuvajt	Protokol v Kuvajtu je precej neformalen.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.5 Pomen vrste vprašanj

Poznamo dve vrsti vprašanj. To so vsebinska kot so denar, moč in premoženje, ter vrednostna, kot so osebnostna, o prepričanju in verovanju. Tu se opredeli tudi meja popuščanja (Mednarodno trženje, 9. predavanje, 2002).

Tabela 10: Pomen vrste vprašanj

Egipt	Prisotna so tako vsebinska kot vrednostna vprašanja. Egipčani pridejo pripravljeni na pogajanja.
S. Arabija	Vprašanja s Saudske strani so vsebinska. Zanima jih moč, lastnina, denar pa ne. Osebnostnih vprašanj med pogajanci skoraj ni.
Alžirija	Alžirci sprašujejo tako vsebinska kot tudi vrednostna vprašanja.
Oman	Vprašanja so vsebinska.
Kuvajt	Vprašanja so vsebinska.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.6 Kompleksnost jezika

Tu ločimo vokalni in nevokalni vidik komuniciranja, verbalno in neverbalno kulturo, visoko in nizko kontekstne kulture (Mednarodno trženje, 9. predavanje, 2002.). V arabskem svetu je prisoten tako vokalni kot nevokalni vidik komuniciranja, kultura je pretežno neverbalna in visoko kontekstna (Hrastelj, 1995, str. 52).

Tabela 11: Kompleksnost jezika

Egipt	Egiptovska kultura spada med visoko kontekstne. Veliko izražajo svoja čustva. Pogosta je mimika obraza, prizadetost. Vendar Egipčan ne pokaže, da je ceno dobro dosegel.
S. Arabija	Saudska kultura spada med visoko kontekstne. Neverbalna komunikacija je zelo pogosta. Tihi jezik je zelo izrazit, še bolj kot npr. v Egiptu.
Alžirija	Po načinu govorjena sodi bolj med neverbalne in visoko kontekstne kulture. Tihi jezik je prisoten, vendar ne tako izrazit kot npr. v zalivskih državah.
Oman	Govorica telesa je vedno prisotna med pogajanci, tudi mimika obraza. Veliko izražajo čustva, podobno kot v ostalih arabskih državah.
Kuvajt	Visoko kontekstna kultura. Jezik je živahen.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.7 Prepričevalni argumenti

Tu gre za splet logike, čustev in dogme (Erenda, 2002, str. 25). Pri Slovencih glavni prepričevalni argumenti temeljijo na empirični evidenci, kar sodi v skupino logika. V arabskem svetu temeljijo prepričevalni argumenti bolj na dogmah in čustvih.

Tabela 12: Prepričevalni argumenti

Egipt	V začetku pogajanj je najpomembnejša kakovost blaga. Bolj ko gredo pogajanja h koncu, bolj je v ospredju cena izdelka. Njihovi argumenti pa so predvsem več dobaviteljev, svetovna tržna cena, cena surovin ter transport. Temeljijo na čustvih in empiričnih dokazih.
S. Arabija	Pri Saudijcih igrajo ključno vlogo dogme in čustva. Saudski prepričevalni argumenti so lahko cena ter številni argumenti iz neekonomskih sfer. Saudijec mora enostavno biti fasciniran, da se posel uspešno konča.
Alžirija	Alžirci pri prepričevalni argumentih najbolj upoštevajo empirične dokaze. Zanimajo jih tehnične lastnosti izdelka. Dogme in čustva igrajo majhno vlogo, manj od večine arabskih držav.
Oman	Čustva in dogme igrajo večjo vlogo. Prvo srečanje je vedno brez uspeha.
Kuvajt	Čustva in dogme igrajo veliko vlogo, vendar imajo empirične preverbe večjo težo.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.8 Upoštevanje časa

Pri vrednotenju časa ločimo monokrone kulture (čas je organiziran in kontroliran) ter polikrone kulture - ni poudarka na izpolnitvi urnika, ampak na sodelovanju med ljudmi (Hrastelj, Makovec, 1999, str. 73). Arabske kulture so vse polikrone, vendar med njimi obstajajo razlike predvsem glede zamujanja.

Tabela 13: Upoštevanje časa

Egipt	Glede na značilnost mediteranskih narodov Egipčani presenetljivo ne zamujajo. Po drugi strani pa so lahko pogajanja precej dolga. Dopoldne je veliko Egipčanov nedosegljivih. Posel se začne v popoldanskem času.
S. Arabija	Pri Saudijcih čas ne igra velike vloge. Dogovorjenega časa obiska se ne držijo.
Alžirija	V primerjavi z ostalimi arabskimi kulturami je alžirska kultura že bolj monokrona. Pri srečanjih ni zamujanj, podobno kot v Evropi
Oman	Omanska kultura je izrazito polikrona. Ni poudarska na izpolnitvi urnika.
Kuvajt	Kuvajtkani ne zamujajo posebno. Vendar je pri vsakem srečanju poudarek na ljudeh, izvršitvi posla in ne na izpolnitvi urnika.

Vir: Intervjuji z osebji podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.9 Podlaga za zaupanje

Zaupanje lahko temelji na pravnem sistemu ali prijateljstvu. Pri zaupanju, temelječem na pravu so prisotne zunanje sankcije, ki dajejo gotovost. Pri prijateljstvu pa zasledimo prijateljske odnose, pristržno sodelovanje. Popolnega zaupanja ni, vendar pa bi popolno nezaupanje izključilo možnost kakršnegakoli sporazuma (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 271). Med Slovenci in Arabci v

splošnem ni zaupanja.

Tabela 14: Podlaga za zaupanje

Egipt	Med Slovenci in Egipčani ni posebnega zaupanja. Zaupanje se išče v pravnem sistemu. To je najbolj razvidno v načinu plačevanja.
S. Arabija	Zaupanja med Slovenci in Saudijci ni. Zaupanje je odločilen faktor pri sklepanju poslov s Saudijci, še bolj kot pri Egipčanih. Prvi posel skoraj vedno ne uspe, ravno zaradi nezaupanja, ki lahko temelji tudi na neracionalnih dejavnikih.
Alžirija	Med Alžirci in Slovenci ni zaupanja, vsaj na začetku ne.
Oman	V omenjenem primeru zaupanje temelji na prijateljstvu, cilj je dolgoročno sodelovanje.
Kuvajt	V začetku med Slovenci in Kuvajtčani ni zaupanja. Pogajanja so zaradi tega daljša in zaupanje temelji na pravnem sistemu.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.10 Nagnjenost k sprejemanju tveganj

Tu ločimo kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti in nizko stopnjo izogibanja negotovosti (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 91). Pri prvi se odločitve sprejemajo previdno, potrebujejo veliko informacij, so birokratski in imajo zaupanje le do najbližjih. Pri drugi kulturi pa se odločitve sprejemajo hitro, sprejemajo se tudi tvegane situacije, so manj birokratski in so bolj strpni do dvoumnih položajev. Vsi Arabci se zelo izogibajo kakršnemukoli tveganju.

Tabela 15: Nagnjenost k sprejemanju tveganj

Egipt	Egipčani imajo veliko informacij o nasprotni strani. Zaupanje imajo le do svojih. Pred izvedbo posla zahtevajo »performance bond«, to je bančna garancija za izvedbo posla v 10% vrednosti posla. Vsi posli se odvijajo preko bank.
S. Arabija	Saudijci so zelo nenaklonjeni tveganju. Prvi posel s Saudijcem ne uspe tudi zaradi tega, ker nasprotne strani ne pozna dovolj dobro in se boji kakršnegakoli tveganja.
Alžirija	Alžirci ne marajo tveganja. Varnost jim je pomemben kriterij.
Oman	V omenjenem primeru zaupanje temelji na prijateljstvu, cilj je dolgoročno sodelovanje.
Kuvajt	Izogibajo se tveganju kot ostali arabski narodi.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.11 Interni odločitveni sistemi

Odločitveni sistem je lahko avtoritaren, kjer se odloča posameznik in vsi pogajalci kot skupina ne morejo odločati. Sistem je lahko konsenzualen, kjer mora vodja skupine dobiti soglasje od nadrejenih in pogajalske skupine (Mednarodno trženje, 9. predavanje, 2002).

Tabela 16: Interni odločitveni sistemi

Egipt	Odločajo se vodje, to so direktorji. Cena je bistvo pogajanj.
S. Arabija	Pri Saudijcih je izrazit avtoritaren sistem odločitev, odloča lastnik podjetja.
Alžirija	Alžirski odločitveni sistem je avtoritaren z nekaterimi prvini konsenzualnega sistema.
Oman	Nagibajo se k avtoritarnemu sistemu odločitev.
Kuvajt	Sistem odločanja je avtoritaren, včasih pa tudi konsenzualen.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.1.2.12 Oblika zadovoljivega sporazuma

Oblika sporazuma je lahko eksplicitna, ki je navadno pisna in natančno opredeljuje vsa vprašanja. Lahko pa je implicitna, ki je manj jasna. To je navadno ustni dogovor (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 272).

Tabela 17: Oblika zadovoljivega sporazuma

Egipt	Tudi če je sporazum impliciten, se ga Egipčani držijo. Vse glavne točke poslovanja so zajete v dokumentarnem akreditivu.
S. Arabija	Sporazum je v eksplicitni (pisni) obliki.
Alžirija	Sporazum je v eksplicitni (pisni) obliki.
Oman	Sporazum je v eksplicitni, (pisni) obliki. Elektronska pošta ni zanesljiva.
Kuvajt	Sporazum je v pisni obliki.

Vir: Intervjuji s predstavniki podjetij Impacta d.d., Julon d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., 2003.

5.2 Klasifikacija arabskih držav

Tudi med arabskimi državami obstajajo razlike pri običajih, značilnostih pogajanj in normah. V grobem bi arabske države lahko razvrstili v naslednje skupine (g. Asir, intervju, junij 2003):

- Alžirija, Tunizija in Maroko so države, v katerih je jezik pogajanj francoščina, glede vloge časa so najbolj podobne evropskim državam, so bolj liberalne države in žensk je za arabske razmere veliko v poslovanju.
- Egipt je država, ki se največkrat uporablja kot primer za poslovna pogajanja. Jezik pogajanj je angleščina, pri času Egipčani že bolj zamujajo in kažejo znake polikrone kulture. Velja pa tudi za bolj liberalno državo in žensk je razmeroma veliko v poslovanju. Poleg tega je to država, ki ima tudi delež krščanskih Arabcev, ki ni zanemarljiv. V to skupino bi lahko uvrstil še Sirijo, Jordanijo in Libanon.
- Libija je poseben primer. Še najbližja je skupini Egipta. Jezik pogajanj je angleščina. Vrednotenje časa je polikrono. Kar zadeva vloge žensk, je bolj liberalna.

- Saudska Arabija je država, kjer je jezik pogajan angleščina. Tamkajšnja kultura je polikrona. Država je najbolj konzervativna in žensk je zelo malo v poslovanju. Tradicionalni običaji, kot je tradicionalno oblačenje pri poslovanju, imajo veliko vlogo. Sem bi lahko uvrstil še ostale zalivske države kot so Bahrain, Kuvajt, Katar, Oman in ZAE. Moram poudariti, da so ZAE najbolj liberalna država v tej skupini.
- Ostale države povezuje skupen kriterij in to je, da imajo zelo malo menjave s Slovenijo. To so najrevnejše arabske države. Vse so bolj tradicionalne, imajo polikrono kulturo. To so Sudan, Džibuti, Mavretanija, Jemen in Somalija.

5.3 Slovenska podjetja in arabski trgi

5.3.1 Metodologija raziskave

Raziskava na temo sodelovanja slovenskih podjetij z arabskimi trgi je bila izvedena s pomočjo vprašalnika, ki sem ga po elektronski pošti poslal predstavnikom izbranih podjetij. Izbral sem 10 podjetij, izvoznikov na arabske trge. Vprašanja so bila sledeča.

- Ali poslujete posredno ali neposredno z arabskimi podjetji?
- Kako so za vas izvedela arabska podjetja?
- Kateri so vaši izdelki/storitve?
- Ali prodaja vaših izdelkov/storitev narašča?
- Ali mislite, da bi tesnejši stiki na vladni ravni pripomogli k večjemu obsegu poslovanja z arabskimi državami?
- Kako pogosto obiskujete arabskega partnerja ali on vaše podjetje?
- Kakšne so v vašem podjetju zaposlitvene možnosti za diplomiranega ekonomista z znanjem arabskega jezika?

Cilj tega vprašalnika je bil pridobiti prve informacije o značilnostih poslovanja podjetij z arabskim svetom. Kriteriji za izbor podjetij so bili:

- da je podjetje izvoznik v katerokoli arabsko državo;
- da je na seznamu desetih največjih izvoznikov bodisi v Egipt, Saudsko Arabijo, Združene arabske emirate ali Jordanijo. Seznam izvoznikov in uvoznikov za leto 2001 je na voljo pri GZS.

Z menedžmentom izbranih podjetij sem najprej kontaktiral telefonsko, jim pojasnil, kaj potrebujem ter se z večino dogovoril, da jim pošljem vprašalnik po elektronski pošti. Le v enem primeru sem kar istočasno izpolnil vprašalnik. Odgovorilo mi je 10 podjetij. Odgovore na poslana vprašanja sem prejel v nekaj dneh. Podjetja, ki so mi odgovorila so: Julon d.d., Sava Tires d.o.o., EMO ETT d.o.o., Gorenje d.d., Comet d.d., Unior d.d., Lama d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o., Impakta d.d.. Raziskavo sem opravljal v juniju 2003.

5.3.2 Raziskava odnosa do arabskega sveta v slovenskih podjetjih

Menedžerje desetih izbranih slovenskih podjetij, glavnih izvoznikov v katerekoli arabske države, sem anketiral po elektronski pošti. Spodaj povzemam ugotovitve.

- Osem anketiranih podjetij posluje neposredno, eno podjetje posluje preko podjetja v Dubaju, eno pa preko sestrskega podjetja
- Vsa podjetja so večino partnerjev našla na sejnih. Pri enem podjetju so se v preteklosti pisale ponudbe na predstavništva Ljubljanske banke in gospodarske zbornice. Za eno podjetje so se povpraševanja pošiljala po faksu. Isto podjetje je tudi dodalo, da je nek arabski poslovni partner izvedel za njih, ko ga je neki zaposleni opozoril na gume, ki so bile montirane na avtobuse. Anketiranci štirih podjetij trdijo, da jim je v zadnjem času v pomoč tudi internet.
- Večina preučevanih podjetij je predelovalnih. Preučevana podjetja izdelujejo avtomobilske plašče, emajlirano posodo, belo tehniko, bruse, ročno orodje in stroje, metalurgijo, nizkoosne prikolice, pohištveno okovje, prejo. Ena izmed podjetij je specializirano za prodajo storitev informacijske tehnologije (IT).
- Anketiranci vseh podjetij trdijo, da prodaja vsaj na nekaterih področjih narašča. Menedžerji treh podjetij so opozorili, da je trg nestabilen; za eno podjetje zaradi močne konkurence, za drugo zaradi odpiranja novih trgov in ostalih dejavnikov, za tretje pa zaradi politične nestabilnosti. Najbolj v porastu so storitve IT (informacijske tehnologije).
- Menedžerji štirih anketiranih podjetij trdijo, da bi tesnejši stiki na vladni ravni pripomogli k večjemu obsegu poslovanja, od teh sta dve še posebej poudarili to pomembnost. Dva izmed njih menita, da bi takšni stiki pripomogle le delno. Štirje izmed njih pa trdijo, da jim stiki na vladni ravni nič ne pomagajo. Dva anketiranca sta trdila, da državni stiki pomagajo le pri večjih projektih.
- Obiski med delegacijami slovenskih in arabskih podjetij so različno pogosti. Pri dveh podjetjih obiskov ni, ker se za posel dogovarjajo njihovi predstavniki. Pri dveh podjetjih zadostuje en letni obisk. Pri enem podjetju je tak poslovni obisk 1-2-krat letno, pri dveh podjetjih 2-3-krat letno, pri dveh podjetjih 4-5-krat letno, predstavniki enega podjetja pa obiskujejo arabske partnerje na dva meseca.
- Pri štirih preučevanih podjetjih so zaposlitvene možnosti za diplomiranega ekonomista z znanjem arabskega jezika majhne, pri dveh podjetjih najbrž da so, dve podjetji trdita, da bi bilo dobro zaposliti takšen kader, dve podjetji pa, da so takšne možnosti velike.

Na podlagi anketiranih podjetij povzemam sklep, da tudi slovenska podjetja poslujejo neposredno z arabskimi podjetji. Sejmi in internet sta glavni mesti za spoznavanje podjetij. Večina podjetij je proizvodnih, eno pa je storitveno. Prodaja večine izdelkov narašča, vendar je trg nestabilen in prisotna so velika nihanja. Opazen je porast prodaje storitev. Tesnejši stiki na državni ravni so gotovo koristni, vendar bolj koristijo večjim projektom, zato si manjša podjetja ne morejo veliko

pomagati s tem. Število obiskov partnerskih podjetij se giblje med 1-6-krat letno. Podjetja, katerih rast prodaje ni visoka in vedno poslujejo v angleščini, ne potrebujejo diplomiranih ekonomistov z znanjem arabskega jezika. Za bolj inovativna podjetja z visoko rastjo pa je takšen kader perspektiven (anketa po elektronski pošti izbranim slovenskim podjetjem, 2.-20. 6. 2003).

5.4 Odnosi med Slovenijo in arabskimi državami na makroekonomski in politični ravni

Na osnovi intervjuja (g. Milevoj, intervju, junij 2003) trdim, da ima vsak trg svoje značilnosti, svoje tržne niše, ki jih slovenska podjetja izkoriščajo. Prav tako je na arabskih trgih. Naši glavni arabski izvozni trgi so ZAE, Saudska Arabija in Egipt, naš glavni uvozni trg pa Alžirja. Takšna struktura se bo najverjetneje obdržala tudi v prihodnosti. Zlati časi poslovanja s tem delom sveta so bili v 80-ih letih 20. stoletja, ko so se dogajali veliki investicijski projekti z aktivnim sodelovanjem naših podjetij. Trenutno smo in bomo najverjetneje še dolgo daleč od teh časov.

V arabskem svetu velja pravilo, da politika odpira vrata novim poslom. Političnih stikov Slovenije z arabskimi državami je premalo oz. vsaj v gospodarskih segmentih dajo premalo rezultatov. Tako smo za časa Tita in neuvrščenih zaradi dobrih političnih odnosov dobivali milijardne posle. Gradbenih poslov ni mogoče dobiti brez aktivnega lobiranja politike. Sedaj se je položaj pri nas bistveno spremenil, v arabskem svetu pa ne.

Obseg javnih naročil je v arabskem svetu zelo visok, večji kakor v EU. Vendar se slovenska podjetja, do katerih pride takšna ponudba, le redko odločajo za aktivno sodelovanje, razen manjših podjetij v sektorju IT (informacijske tehnologije), ki so bolj fleksibilna in popolno konkurenčna v svojem segmentu ter so dobila nekaj tenderjev v zadnjem letu.

Slovenska podjetja pridejo najpogosteje v stik z arabskimi podjetji na sejnih, ki imajo v arabskem svetu še vedno največjo veljavo za navezovanje začetnih poslovnih stikov. Sledijo različne promocijske institucije, kot so gospodarske zbornice, ki spodbujajo menjavo. Poleg tega je potrebno omeniti tudi v Sloveniji ali bivši Jugoslaviji nekoč študirajoče arabske državljane, ki danes delujejo kot lokalni agenti pri izvozu slovenskih izdelkov na arabske trge. Poznajo lokalne razmere v svoji domovini in imajo hkrati stike tudi iz svojih študentskih dni v Sloveniji.

GZS ima stalne stike z gospodarskimi zbornicami v Kairu, Aleksandriji, Ammanu, Abu Dabiju, Dubaju, Rijadu, po potrebi pa tudi z libanonsko, sirsko in kuvajtsko gospodarsko zbornico. Z večino ima podpisane sporazume o sodelovanju. Vloga gospodarskih zbornic je promovirati narodno gospodarstvo, kar pomeni spodbujati menjavo, storitve in neposredna tuja vlaganja.

Trgovanje z arabskim svetom predstavlja okrog 2% slovenske celotne zunanje trgovine: Ima počasno a vztrajno tendenco rasti in je zato perspektivno.

Trenutni politični stiki Slovenije z arabskim svetom so skromni. Imamo samo veleposlaništvo v Egiptu in častni konzulat v Jordaniji. Morali bi imeti vsaj še predstavništvo v ZAE, znotraj katerega je mesto Dubaj poslovni center celotne regije in širše. Vendar pa je razumljivo, da tega (še) ni, saj so finančni viri omejeni, poleg tega so gospodarske prioritete slovenskih podjetij, gledano pavšalno, na drugih trgih (g. Milevoj, intervju, junij 2003).

Sklep

Na podlagi uporabljene literature in raziskav lahko sklepam, da obstajajo v arabskem svetu nekatere skupne značilnosti pogajanj, ki sem jih razvrstil po fazah Wiess-Stripovega modela in poslovnih običajev. Medtem ko so si vsi teoretični viri o značilnostih pogajanj, ki sem jih uporabljal, vsebinsko dokaj podobni, so analizirani praktični primeri nekoliko bolj različni in lahko odstopajo od nekaterih trditev, ki jih navajajo teoretični viri. Navajam nekaj primerov:

- Splošno velja, da je pogajalska zamisel konfrontacijska, vendar gre v primeru intervjuja za državo Oman za sinergistični model.
- Splošno imajo družbene sposobnosti pri izbiri pogajalcev zelo veliko vlogo v arabskem svetu. Vendar liberalnejše arabske države vedno bolj izbirajo pogajalce tudi po tehničnih sposobnostih, saj se zavedajo, da brez usposobljenih ljudi ne more biti sklenjen dober posel. Na to kaže analiza intervjujev za Alžirijo, Oman in Kuvajt.
- Nekateri bolj teoretični viri navajajo (Executiveplanet.com – Egypt, 20. 5. 2003; Executiveplanet.com – Saudi Arabia, 20. 5. 2003; Hrastelj, 2001, str. 70), da je za poslovanje v vseh arabskih državah potreben posrednik. Večina podjetij res uporablja to različico, vendar imajo nekatera slovenska podjetja tudi sestrška podjetja v arabskih državah (analiza intervjuja za Kuvajt) in s tem seveda ne potrebujejo nobenih posrednikov, saj sami dovolj poznajo lokalne razmere.
- Po nekaterih virih (Gesteland, 1999, str. 165) sodi arabska kultura med formalne, s čimer je mišljen tudi formalni protokol, ki temelji največkrat na primeru Egipta in Saudska Arabije s podrobnejšim opisom o rokovanju, dotikanju, temi pogovora, obleki, darilih, poslovni zabavi. Praktični primeri navajajo, da je protokol bolj neformalen, ima pa res nekaj strogih pravil. Analize vseh intervjujev ugotavljajo, da dotikanja ni, kar je v nasprotju s teoretičnimi navedbami (Gesteland, 1999, str. 168, 171). Tudi daril vsaj na začetku ni (vir navaja, da so) in so v navadi, kadar je že sklenjen kak posel. Tema pogovora se v vseh primerih dokaj ujema, nazadnje je precej pogosta tudi slovenski podpis Vilniuške izjave, ki gotovo ne koristi dobrim poslovnim odnosom z arabskim svetom. Analiza intervjuja za Saudsko Arabijo ugotavlja, da je prisotnost žensk v poslovanju tudi v Saudski Arabiji, v nasprotju s splošno znanimi običaji.
- Analiza intervjujev za državi Oman in Kuvajt sporoča, da se vprašanja med pogajanja čedalje bolj nanašajo samo na preučevano blago.
- Pri kompleksnosti jezika ni bistvenih odstopanj med teorijo in prakso.
- Znano je, da pri Arabcih igrajo čustva in dogme največjo vlogo pri prepričevalnih

argumentih. Analize vseh intervjujev pa opozarjajo na to, da je pri prepričevalnih argumentih najvažnejša vrsta blaga, ki se prodaja. To pomeni, ali gre za izdelke ali storitve. Poleg tega pa je zelo važno, koliko konkurentov ima naše podjetje pri prodaji svojega izdelka, kakšne so tehnične lastnosti in dobavni roki. Tudi močni državni stiki, ki so teoretično predpogoj za poslovne stike z arabskimi državami, nimajo takšne vloge, kot bi jo pričakovali. Vse bolj jih zanima sam izdelek. Samo primer Saudske Arabije kaže še na to, da tam glavni prepričevalni argumenti ne temeljijo na empiričnih dokazih, ampak irracionalnih faktorjih, ki so bolj povezani z dogmami in čustvi. Cenkanje je še vedno prisotno, vendar primeri iz Kuvajta, Egipta, Alžirije in Omana kažejo na to, da se pogajalski intervali ožijo in da postajata tudi kakovost in konkurenčnost pomemben faktor.

- Vsi primeri kažejo na to, da je arabska kultura polikrona. Vendar pa obstajajo odstopanja pri zamujanju in sestankih od države do države ter od osebe do osebe.
- V splošnem velja, da so Arabci izredno nezaupljivi do tujcev. Analiza intervjujev za državo Egipt in Alžirijo kažeta na to, da se lahko dolgoročno vselej vzpostavi zaupanje, kar se kaže v dopuščanju bolj tveganih oblik plačila.
- Na podlagi vseh razpoložljivih virov sklepam, da so Arabci izredno nenaklonjeni tveganju.
- Teoretično se v arabskem svetu odločitve sprejema avtoritarno s posvetovanjem in odločitve sprejema oseba z najvišjim rangom. Analiza intervjuja za Kuvajt kaže na to, da lahko odločitve sprejme tudi kakšna druga oseba, vendar na svoje tveganje.
- Splošno znano je, da mora biti sporazum z Arabci v eksplicitni obliki. Analiza intervjuja za Egipt kaže na to, da je lahko sporazum tudi impliciten. Po drugi strani pa sem v ostalih primerih slišal, da je sporazum vedno ekspliciten, še posebej pa v Egiptu.

Islam je glavni temelj arabske kulture. Vloga islama v poslovanju se v principu ne spreminja, še vedno posega več ali manj tudi v poslovne sfere. So pa ti posegi različno močni v določenih državah. Najmanj so vidni v Egiptu in državah z večjim deležem krščanskega prebivalstva, najbolj vidni pa so v Saudski Arabiji. Dokaj vidni so tudi v ostalih zalivskih državah, vendar je tudi tam velik delež kristjanov in hindujcev, ki imajo v lasti veliko podjetij.

Za primere pogajanj sem izbral tiste arabske države, s katerimi imamo menjavo in so zato za nas pomembnejše.

Pri analizi slovenskih podjetij sem se osredotočil na izvoznike, saj so najzahtevnejša pogajanja ravno tu. Večina teh podjetij proizvaja izdelke visoke tehnologije. Večina teh podjetij se je z arabskimi partnerji spoznala na sejmih, nekatera pa imajo poznanstva še iz časov SFRJ, kjer smo imeli tesnejše poslovne stike z arabskimi državami. Internet je tudi pomembno komunikacijsko sredstvo, vendar pa na podlagi nekaterih intervjujev in svojih izkušenj trdim, da je odzivnost Arabcev na elektronsko pošto zelo slaba.

Menjava Slovenije z arabskimi trgi je majhna, okrog 2 % vse zunanje trgovine. Številni viri trdijo,

da bi s povečanjem političnih in gospodarskih stikov pridobila kaj več.

Menim, da mora vsak slovenski poslovnež ali slovenska pravna oseba, ki namerava poslovati z arabskimi državami na mikro ali makro ravni poznati arabski svet z geografskega vidika, slediti aktualnim političnim dogodkom v regiji, poznati temeljne sestavine kulture v arabskem svetu, še posebej poglavje o tem, kaj islam dovoljuje in česa ne. Seveda je potrebno poznati pogajalske teorije, in to je čimveč prakse iz poslovanja z Arabci. Dober pogajalec ima veliko prakse. Ponekod se prav po "prevoženih kilometrih" meri kakovost pogajalca. Poleg tega pa je nujno, da vsak pogajalec odlično pozna svoj izdelek, ki ga prodaja. Zato so velikokrat pogajalci inženirji, tehnični vodje, ne pa politiki in ekonomisti. Potrebno je biti informiran, fleksibilen, potrpežljiv, z dobrimi argumenti ter imeti čimveč poznanstev. Le tako bo posel uspel.

SLOVAR NEZNANIH BESED ALI KRATIC

ZAE – Združeni arabski emirati

fetva - razsodba pri pravnem vprašanju v šeriatskem pravu. Lahko je tudi v obliki ukaza, m inštrukcije, vabila na akcijo, ki se jo izda v danih družbenih, političnih, kulturoloških, verskih pogojih

dž.s. – dželešanubu, kar pomeni vsemogoči

al-hamdu liAllah – zahvala bogu (pogosto uporabljena fraza)

riba – prepovedane obresti, oduševstvo

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

Koran – muslimanska sveta knjiga

IT – informacijska tehnologija

t.i. – tako imenovan

BDP – bruto domači proizvod,

iIdžtihad – trud, marljivost

džihad – borba, sveta vojna

win-loose tip pogajanj - pogajanja, pri katerih lahko nekdo pridobi le na račun drugega

LITERATURA

1. Bećirović Zijad: Tržno in poslovno komuniciranje skozi prizmo islamskega prava. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 160 str.
2. Bratož Peter: Postavitev izvoznega okna kot pomoč izvoznikom na trg Egipta. Strokovna praksa. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 14 str.
3. El-Qaradawi Jusuf: Halal i haram u islamu. Sarajevo: Ljiljan, 1997. 446 str.
4. Erenda Branka: Poslovna pogajanja ob upoštevanju kulturoloških dejavnikov. Diplomsko delo VPŠ. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 34 str.
5. Gesteland Richard R.: Cross-Cultural Business Behaviour. First Edition. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1996. 244 str.
6. Gesteland Richard R.: Cross-Cultural Business Behaviour. Second Edition. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1999. 282 str.
7. Ghauri Pervez, Usunier Jean-Claude: International business negotiations. First edition. Oxford: Elsevier Science Ltd, 1996. 437 str.
8. Harrison Andrew, Dalkiran Ertugrul, Elsey Ena: International Business. First published. Oxford: Oxford University Press, 2000. 491 str.
9. Hodgson Jane: Thinking on Your Feet in Negotiations. London: Prentice Hall, 2000. 242 str.
10. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.
11. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
12. Hrastelj Tone, Makovec Maja: Mednarodno trženje. 1. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 122 str.
13. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
14. Keegan Warren J., Shelegelmilch Bodo B.: Global Marketing Management. London: Pearson Education Limited, 2001. 610 str.
15. Kaynak Erdener: International Business in the Middle East. Berlin: Walter de Gruyter & Co. 1985/86. 278 str.

16. Kaynak Erdener: The Management of International Advertising. First published. New York: Quorum Books, 1989. 284 str.
17. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone,: Mednarodno trženje. 1. natis. Ljubljana: gospodarski vestnik, 2003. 483 str.
18. Popovič Petra: Pogajanja v mednarodnem trženju – vpliv kulturoloških dejavnikov. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
19. Tayeb Monir: International Business. First published. London: Prentice Hall, 2000. 560 str.

VIRI

1. Abdelnour Ziad K.: Democratization of Capital in the Arab World. Middle East Intelligence Bulletin.
[URL: http://www.meib.org/articles/0305_me1.htm], 21.8.2003
2. Al-Lahim: The Principles of Islam.
[URL: <http://www.al-sunnah.com/principles.htm>], 20.4.2003.
3. Anketa podjetij Julon d.d., Sava Tires d.o.o., EMO ETT d.o.o., Gorenje d.d., Comet d.d., Unior d.d., Lama d.d., Arctur d.o.o., Goplat d.o.o. Impakta d.d., junij 2003.
4. Arabia.com.
[URL: <http://www.arabia.com/travel/awg/iraq/english/0,,06,00.html>], 3.7.2003.
5. Camdessus Michel: The Challenges for the Arab World in the Global Economy: Stability and Structural Adjustment. International Monetary Fund.
[URL: <http://www.imf.org/external/np/sec/mds/1996/mds9608.htm>], 2.9.2003.
6. Executiveplanet.com. Let's make a deal – Egypt.
[URL: <http://www.executiveplanet.com/business-culture-in/132432887835.html>], 20.5.2003.
7. Executiveplanet.com. Let's make a deal - Saudi Arabia.
[URL: <http://www.executiveplanet.com/business-culture-in/132426141164.html>], 20.5.2003.
8. Global Road Warrior. Algeria – Business Culture.
[URL: <http://www.worldcell.com/wrldrw/grw/country/algeria/13grw.html>], 7.3.2003.

9. Grad Anton: Angleško – slovenski slovar. Ljubljana. DZS, 1967. 1118 str.
10. Intervju z g. Asirom Naserjem – Julon d.d. – prodročni vodja, 10.6.2003 in 28.6.2003.
11. Intervju z g. Fornazerič Luko – Goplat d.o.o. – komercialist, 19.6.2003.
12. Intervju z g. Ilijašem Tomijem – Arctur d.o.o. – direktor, 19.6.2003.
13. Intervju z g. Milevojem Antem – GZS – vodja oddelka za arabske trge, 27.6.2003.
14. Intervju z ga. Reberšak Majdo – Impakta d.d. – komercialistka, 2.6.2003
15. Jurančič Janko: Srbohrvatsko slovenski slovar. Ljubljana: DZS, 1955. 1191 str.
16. Khan Muqtedar: Who are moderate Muslims?. Islam for today. Association of Muslim Social Scientists. Center for the study of Islam and Democracy.
[URL: www.islamfortoday.com/khan08.htm], 15.6.2003.
17. Klesic Raymond A.: Business Ethics in Islam – Part IV. Muslim Executive and Expatriate Newsletter.
[URL:http://www.islamicpaths.org/Home/English/Issues/Ethisc/BusEthics_Part04.htm], 20.5.2003.
18. Mednarodno trženje, Predavanje 9, 2002.
19. Milevoj Ante: Blagovna menjava Slovenije z bližnjevzhodnimi in severnoafriškimi trgi. GZS.
[URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=10342&IDpm=6498>], 3.7.2003
20. Muftić Teufik: Arapsko-srpskohrvatski rječnik. Sarajevo. Starješinstvo Islamske zajednice SR BiH, Hrvatskoj i Sloveniji – Sarajevo. 1984. I. in II. Del. 3950 str.
21. Referaty.sk: Exploring Islam and Business.
[URL: <http://www.referaty.sk/index.php?referat=5319>], 12.5.2003.
22. \$ell2arabia. [URL:<http://www.sell2arabia.com/AWBottom.htm>], 12.5.2003.
23. The World factbook 2002. [URL:<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/dj.html>], 3.7.2003.

PRILOGA

Nekatere značilnosti prevladujočih poslovnih kultur

Tabela 1: Delitev poslovnih kultur

Kulture, ki temeljijo na poslu (deal-focused)	Kulture, ki manj temeljijo na poslu (moderately deal-focused)	Kulture, ki temeljijo na odnosih (relationship-focused)
Skandinavija, nemško govoreče dežele, Severna Amerika Avstralija in Nova Zelandija	Velika Britanija, Južna Afrika, Latinska Evropa (I, F, E, P), srednja in vzhodna Evropa, Čile, južna Brazilija, severna Mehika, Hong Kong, Singapur	Arabski svet, Večji del Afrike, Latinska Amerika, Azija

Vir: Gesteland, 1999, str.20.

Tabela 2: Razvrstitev poslovnih kultur glede na vrednotenje časa

Monokrone poslovne kulture	Zmerno monokrone poslovne kulture	Polikrone poslovne kulture
Germanski del Evrope, Severna Amerika, Japonska	Avstralija in Nova Zelandija, Rusija in večina srednje in vzhodne Evrope, Južna Evropa, Singapur, Hong Kong, Tajvan, Kitajska, Južna Koreja, Južna Afrika	Arabski svet, večji del Afrike, Latinska Amerika, Južna in jugovzhodna Azija

Vir: Gesteland, 1999, str.55.

Tabela 3: Razvrstitev poslovnih kultur glede na izražanje.

Visoko ekspresivne kulture	Zmerno ekspresivne kulture	Zadržane kulture
Mediteran (tudi Arabski svet), Latinska Evropa, Latinska Amerika	ZDA in Kanada, Avstralija in Nova Zelandija, Vzhodna Evropa, Južna Azija, Afrika	Vzhodna in jugovzhodna Azija, germanski del Evrope

Vir: Gesteland, 1999, str.64.

Tabela 4: Razvrstitev poslovnih kultur po stopnji fizičnega kontakta (touch behaviour).

Visoko kontakne kulture	Srednje kontaktne	Nizko kontaktne
Arabski svet in ostalo Sredozemlje, Latinska Evropa in Latinska Amerika	Srednja Evropa, Severna Amerika, Avstralija	Večji del Azije, Velika Britanija in severna Evropa

Vir: Gesteland, 1999, str.70.

Tabela 5: Razvrstitev poslovnih kultur glede na stopnjo formalnosti

Neformalne kulture	Formalne kulture
Avstralija, ZDA, Kanada, Nova Zelandija, Danska, Norveška, Islandija	Večji del Evrope in Azije, Sredozemlje in Arabski svet, Latinska Amerika

Vir: Gesteland, 1999, str.45.

Tabela 6: Razvrstitev poslovnih kultur glede na pomen komuniciranja z očmi.

Intenzivno komuniciranje z očmi	Čvrst kontakt z očmi	Srednje močan kontakt z očmi	Posreden kontakt z očmi
Arabski svet in Sredozemlje, Latinska Evropa in Latinska Amerika	severna Evropa in Severna Amerika	Koreja in Tajsko, večji del Afrike	večji del Azije

Vir: Gesteland, 1999, str.73.

Tabela 7: Značilnosti rokovanj v poslovnih kulturah

Nemci	čvrsto in pogosto
Francozi	lahko, kratko in pogosto
Britanci	umirjeno
Latinski Američani	čvrsto in pogosto
Severni Američani	čvrsto in ne pogosto
Arabci	vljudno, ponavljajoče in dolgo
južni Azijci	vljudno, pogosto in dolgo
Korejci	srednje čvrsto
večina Azijcev	zelo vljudno in ne pogosto

Vir: Gesteland, 1999, str.72.

Tabela 8: Fizična razdalja med pogajalci (distance behaviour).

Blizu (20-35 cm)	Daleč (40-60 cm)
Arabski svet, Sredozemlje, Latinska Evropa, Latinska Amerika	večji del Azije, severna, srednja, vzhodna Evropa, Severna Amerika

Vir: Gesteland, 1999, str.69

Tabela 9: Nekateri ekonomski in družbeni kazalci arabskih držav

Država	Prebivalstvo (julij 2002)	Rast prebivalstva, 2002 (%)	Oblika vladavine	BDP/na prebivalca, 2001 (USD)	Pismenost v % (2002)	Umrljivost dojenčkov (2002) na 1000 rojstev
Alžirja	32 277942	1.68	republika	5 500*	61.6	39.15
Bahrain	656 397	1.67	emirat	13 000	88.5	19.18
Džibuti	472 810	2.59	republika	1 300*	46.2	99.7
Egipt	70 712 345	1.66	republika	3 700	51.4	58.6
Irak	24 001 816	2.82	republika	2 500	58	57.61
Jemen	18 701 257	3.4	republika	820	38	66.78
Jordanija	5 307 470	2.89	kraljevina	4 200	86.6	19.61
Katar	793 341	3.02	monarhija	21 200	79	20.73
Kuvajt	2 111 561	3.33	emirati	15 100	78.6	10.87
Libanon	3 677 780	1.36	republika	5 200	86.4	27.39
Libija	5 368 585	2.41	republika	7 600	76.2	27.9
Maroko	31 167 783	1.68	kraljevina	3 500*	43.7	46.49
Mavritanija	2 828 858	2.92	republika	2 000*	41.2	75.25
Oman	2 713 462	3.41	sultanat	8 200	80	21.77
Saudijska Arabia	23 513 330	3.27	kraljevina	10 600	78	49.59
Sirija	17 155 814	2.5	republika	3 200	70.8*	32.73
Somalija	7 753 310	3.46	republika	550*	37.8	122.15
Sudan	37 090 298	2.73	republika	1360	46.1*	67.14
Tunizija	9 815 644	1.12	republika	6 600	66.7*	27.97
ZAR	2 445 989	1.58	federacija emiratov	21 100	79.2*	16.12

* podatki iz leta 2001

Vir: \$sell2arabia, 12.5.2003, Arabia.com, 3.7.2003, CIA, The World Factbook 2002, 3.7.2003.