

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POGAJANJA V MEDNARODNEM TRŽENJU - VPLIV
KULTUROLOŠKIH DEJAVNIKOV**

Ljubljana, november 2002

PETRA POPOVIČ

KAZALO

1	UVOD	1
2	KULTURA KOT NUJNA RAZSEŽNOST MEDNARODNEGA TRŽENJA	2
2.1	VSTOP KULTUROLOŠKIH DEJAVNIKOV V MEDNARODNO TRŽENJE....	2
2.2	PRISOTNOST KULTUROLOŠKIH DEJAVNIKOV V MEDNARODNEM TRŽENJU	3
2.3	NARAŠČAJOČ POMEN KULTURE.....	3
3	OPREDELITEV KULTURE	4
4	SESTAVINE KULTURE	4
4.1	DRUŽBENE ORGANIZACIJE IN USTANOVE	5
4.2	NORME IN VREDNOTE	6
4.3	VERSTVA	7
4.4	JEZIK.....	7
4.5	VZGOJNI IN IZOBRAŽEVALNI SISTEMI RAZNIH STOPENJ IN SPECIALIZACIJ	8
4.6	UMETNOST IN ESTETIKA	8
4.7	MATERIALNA KULTURA IN ŽIVLJENJSKE RAZMERE	9
5	KULTURA V TRŽENJU	9
5.1	VPLIV KULTURE NA SESTAVINE TRŽENJSKEGA SPLETA	10
5.1.1	<i>KULTURA IN IZDELEK</i>	10
5.1.2	<i>KULTURA IN TRŽNE POTI</i>	11
5.1.3	<i>KULTURA IN CENA</i>	12
5.1.4	<i>KULTURA IN KOMUNIKACIJE</i>	12
6	KULTURA IN POGAJANJA	13
6.1	OPREDELITEV POGAJANJ.....	14
6.2	POGAJALSKI PROCES	15
6.2.1	<i>PRIPRAVE NA POGAJANJA</i>	16
6.2.2	<i>OTVORITEV POGAJANJ IN PREDSTAVITEV ZAČETNIH POZICIJ</i>	17
6.2.3	<i>PROCES ISKANJA REŠITVE</i>	18
6.2.4	<i>DOSEGANJE SPORAZUMA IN ZAKLJUČEK POGAJANJ</i>	18
6.3	MEDKULTUROLOŠKA POGAJANJA PO WEISSU IN STRIPU	19
6.4	SPREMENLJIVKE MODELA WEISS IN STRIP IN PRIKAZ RAZLIK MED POGAJANJI V RAZLIČNIH KULTURAH.....	20
6.4.1	<i>POGAJALSKA ZAMISEL</i>	20
6.4.2	<i>IZBOR POGAJALCEV</i>	22
6.4.3	<i>VLOGA HOTENJ POSAMEZNIKOV</i>	24
6.4.4	<i>PROTOKOL</i>	25
6.4.5	<i>POMEN TIPA ALI VRSTE VPRAŠANJ IN PRIČAKOVANIH KORISTI</i>	26
6.4.6	<i>KOMPLEKSNOŠT JEZIKA</i>	28
6.4.7	<i>PREPRIČEVALNI ARGUMENTI</i>	29
6.4.8	<i>UPOŠTEVANJE ČASA</i>	31
6.4.9	<i>PODLAGA ZA ZAUPANJA</i>	32
6.4.10	<i>NAGNjenost k sprejemanju tveganj</i>	33
6.4.11	<i>NOTRANJI SISTEM SPREJEMANJA ODLOČITEV</i>	35
6.4.12	<i>VSEBINA IN OBLIKA SPREJEMLJIVEGA SPORAZUMA</i>	36

7	PRIMERJAVA ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA IN NEMŠKEGA POGAJALCA TER VPLIV KULTURE NA POGAJANJA	38
7.1	PRIKAZ POGAJANJA IN ZNAČILNOSTI POGAJALCA NA PRIMERU IZBRANEGA SLOVENSKEGA IN NEMŠKEGA PODJETJA	39
7.2	ANALIZA SPREMENLJIVK MODELA WEISS IN STRIP-A NA IZBRANEM PRIMERU	41
7.2.1	<i>POGAJALSKA ZAMISEL</i>	<i>41</i>
7.2.2	<i>IZBOR POGAJALCEV</i>	<i>41</i>
7.2.3	<i>VLOGA HOTENJ POSAMEZNIKOV</i>	<i>42</i>
7.2.4	<i>PROTOKOL</i>	<i>42</i>
7.2.5	<i>POMEN TIPA ALI VRSTE VPRAŠANJ IN PRIČAKOVANIH KORISTI</i>	<i>42</i>
7.2.6	<i>KOMPLEKSNOŠT JEZIKA</i>	<i>42</i>
7.2.7	<i>PREPRIČEVALNI ARGUMENTI</i>	<i>43</i>
7.2.8	<i>UPOŠTEVANJE ČASA</i>	<i>43</i>
7.2.9	<i>PODLAGA ZA ZAUPANJE</i>	<i>43</i>
7.2.10	<i>NAGNJENOST K SPREJEMANJU TVEGANJ</i>	<i>43</i>
7.2.11	<i>NOTRANJI SISTEM SPREJEMANJA ODLOČITEV</i>	<i>44</i>
7.2.12	<i>VSEBINA IN OBLIKA SPREJEMLJIVEGA SPORAZUMA</i>	<i>44</i>
8	SKLEP	44
	LITERATURA	46

1 UVOD

V svojem diplomskem delu želim predstaviti, kako pomemben dejavnik je kultura različnih dežel v mednarodnem trženju. Skušam dokazati, da kultura močno vpliva na mednarodna poslovna pogajanja. Ko mednarodni tržnik in prav tako pogajalec vstopa na tuje trge, se mora dobro seznaniti z načini poslovanja na teh trgih. Za razliko od preteklosti, ko kulturološki dejavniki še niso bili tako pomembna sestavina mednarodnega trženja, pa je danes njihov pomen zelo velik in v prihodnosti bo še naraščal. Kulturološke razlike na mednarodnih trgih prihajajo veliko bolj do izraza kot na domačih trgih, kjer tržniki delujejo znotraj lastnega kulturološkega okolja. Zato se morajo podjetja nujno prilagajati kulturnim razlikam.

V prvem delu diplomske naloge opredeljujem definicijo kulture, njene sestavine in vpliv kulture na trženjski splet. Poznavanje kulture predstavlja uvod v poslovna pogajanja, ki so bistvo drugega dela diplomske naloge. Opredelitvi samih pogajanj sledijo kulturološke razlike v mednarodnih pogajanjih, ki pa so rdeča nit diplomskega dela.

Da bo mednarodni tržnik uspešno komuniciral, se mora čim bolj spoznati z značilnostmi tujih kultur. To nikakor ne pomeni, znati le tuji jezik, je pa to začetek. Mednarodni pogajalci morajo sprejeti različne kulturne običaje, pravila ter navade na tujih trgih. Pri medsebojnem komuniciranju s tujimi partnerji, naj te navade čim bolj upoštevajo in si pridobijo pri svojih tujih partnerjih ugled. Pogostokrat prvi vtis pomembno vpliva na razpletujočo se situacijo.

Tako imenovana medkulturološka pogajanja prikazujem v šestem poglavju na modelu Weiss in Strip. Model pogajalcu omogoča predvideti in pojasniti ravnanje nasprotne strani, pomaga mu pri pripravi na pogajanja in k ustreznim odločitvam pred, med in po pogajanjih. Spremenljivke tega modela predstavljajo spremenljivke, po katerih se ravna pogajalec, ko zbira informacije o določeni tuji kulturi. V tem poglavju so tudi prikazane glavne razlike med pogajalci različnih kultur. Poudarek je na slovenskih in nemških pogajalcih, predvsem zaradi tega, da vidimo razlike med nami samimi in državo, s katero poteka večino našega mednarodnega poslovanja. Slednji naj bi veljali za ene izmed najbolj formalnih pogajalcev. Poleg tega pa omenjam tudi nekatere glavne značilnosti pomembnih kultur v mednarodnem poslovanju.

V zaključku diplomske naloge, v sedmem poglavju, prikazujem tipične lastnosti slovenskega in nemškega pogajalskega sloga in seveda vpliv kulture na pogajanja pogajalcev obeh držav. Primer prikazuje realno poslovno situacijo. Ugotovitve, ki sledijo na podlagi opisa tipičnih lastnosti teh podjetij in pogajalcev, povežem s teoretičnim delom, v katerem so bile prikazane tipične lastnosti omenjenih kultur. Glavne ugotovitve povzemam v sklepu.

2 KULTURA KOT NUJNA RAZSEŽNOST MEDNARODNEGA TRŽENJA

Pri poslovanju podjetij preko nacionalnih meja je bistvenega pomena interakcija mednarodnih tržnikov z ljudmi in njihovimi podjetji v tujini, ki so bile izoblikovane v okolju različnih kultur. Zaposleni v vsakem podjetju se vede po svojih vrednotah in prepričanjih. Prav ta različna vedenja in tudi druge značilnosti kulture so temeljnega pomena za mednarodnega tržnika in imajo močan vpliv na oblikovanje tržnega programa za tuje trge (Jurše, 1993, str. 55). V svetovnih kulturah je opaziti veliko skupnih značilnosti, ki pa se prikazujejo na unikaten način, ko začnemo proučevati njihove elemente (Usuiner, 1993, str. 5).

2.1 VSTOP KULTUROLOŠKIH DEJAVNIKOV V MEDNARODNO TRŽENJE

Z gospodarskega vidika se je zanimanje za kulturo začelo zelo pozno, saj je do pred tridesetimi leti veljalo prepričanje, da je kultura konzervativni dejavnik, ki je ločena od gospodarstva in zapleta ter upočasnjuje gospodarske tokove (Hrastelj, 2001, str. 25).

Pred petnajstimi leti so se začeli pojavljati kulturološki dejavniki, ki do tedaj niso bili pomembni. Do takrat smo kulturo na področju mednarodnega poslovanja povezovali predvsem s protokoli poslovnih srečanj, embalažo itd.

S prevlado človeškega kapitala in z zmanjšanjem carinskih in drugih ovir pretokov izdelkov, storitev, znanja in kapitala razlagajo, da različne kulture omogočajo oblikovanje enkratnih izdelkov in storitev, ki spodbujajo mednarodno trženje, drugi pa kulturne razlike označujejo kot ovire poslovanja (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2001, str. 62).

Pri razvoju akvizicij in strateških zavezništev je veliko število neuspešnih primerov vzpodbudilo proučevanje vzrokov za ta neuspeh. Po ugotovitvi, da so prav kulturološki dejavniki glavni razlog za neuspeh teh združenj, so se svetovne študije o kulturi in kulturoloških dejavnikih, ki vplivajo na mednarodno trženje močno razvile. Danes, v prehodu v novo tisočletje, je nesporno, da racionalno mednarodno poslovanje ni le večnacionalno, ampak tudi večkulturološko (Hrastelj, 2001, str. 23).

S problemom nesprejemanja tuje kulture se je srečal tudi zabavišni park Euro Disney. Ignoriranje kulturoloških navad je park skoraj pripeljalo v stečaj. Že odnos do zaposlenih je nekoliko zaostрил razmere. Do njih so morali omiliti strikne kode obnašanja. Disney, kot eden največjih podjenikov, je odklonil evropske prehranjevalne navade. Niso upoštevali, da vsi Evropejci kosijo ob isti uri, zraven pijejo vino in tudi pivo. Za Ameriko so to družinske restavracije in alkohola ni mogoče kupiti. Poleg tega je bilo pomanjkanje kapacitet gostinskih objektov, saj je navada Evropejcev, da večinoma kosijo okoli ene ure in jim je

čakanje v vrstah odveč. Do leta 1993 so pridelali velike izgube, do celo milijarde dolarjev (Gesteland, 2001, str. 108). Spremembe so bile potrebne. Potrebna je bila prilagoditev Evropi, kar je pomenilo sprejemanje tuje kulture. Danes lahko v kasneje preimenovanem zabaviščnem parku Disneyland Paris ob kosilu obiskovalci spijejo pivo in vino. Iz tega vidimo, da je zavračanje tuje kulture za mednarodno poslovanje lahko usodnega pomena.

Med področji mednarodnega poslovanja, kjer se danes pojavljajo kulturološki dejavniki kot nujna sestavina, so poslovna pogajanja, katerim bom namenila več pozornosti v šestem poglavju, oblikovanje večkulturoloških skupin ter vnašanje kulturoloških sestavin v izdelke in storitve, kar je razlog, da pritegnejo porabnike (Hrastelj, 2001, str. 23).

2.2 PRISOTNOST KULTUROLOŠKIH DEJAVNIKOV V MEDNARODNEM TRŽENJU

Kultura je tista, ki oblikuje in narekuje naš življenjski stil. Je umetno ustvarjen del človekovega okolja. Trg in obnašanje subjektov na njem so del kulture določene države. Ko mednarodni tržniki prvič vstopajo v mednarodno okolje, imajo pred seboj težavno nalogo, saj morajo razumeti pravila vodenja poslov v okoljih, ki so precej drugačna od njihovega domačega poslovnega okolja. Razumevanje teh pravil je predpogoj za sklenitev poslov na tujem trgu. Če mednarodni tržniki ne sprejemajo drugačnega obnašanja od svojega, je že sklenitev prvega posla vprašljivo.

To nam pove, da mednarodni tržnik mora biti dovzeten za kulturno dimenzijo mednarodnega okolja in upoštevati, da različne kulture niso niti pravilne in boljše, niti napačne in slabše, temveč so enostavno drugačne od kulture njegove države (Jurše, 1993, str. 55).

2.3 NARAŠČAJOČ POMEN KULTURE

Vpliv kulture na mednarodno poslovanje se vedno bolj povečuje. Razumevanje kupčevih želja in potreb je postalo pomembno s strani trženjskega uspeha tako na domačih kot tudi tujih trgih. Seveda je razumevanje in odkrivanje kupcev na tujih trgih veliko težje kot na domačem, zaradi kulturoloških ovir, ki stojijo med tržniki in njihovo ciljno skupino kupcev v drugih državah. Za doseg nekega nadpovprečnega donosnega poslovanja se je seveda potrebno prilagajati kupcem in porabnikom. Upoštevati je potrebno njihove želje, potrebe, pričakovanja itd.

Da pomen kulture narašča, smo lahko videli na primeru Euro Disney, ki sem ga navedla v poglavju 2.1. Obstaja pa še mnogo podobnih primerov. Eden tipičnih je trženje proizvodov

restavracije za hitro prehrano McDonald's. McDonald's formula sicer deluje skoraj vedno in povsod, vendar pa se pojavljajo tudi razlike v izvajanju trženjskega spleta različnih državah. Npr. v Izraelu servirajo samo goveje meso, ki je bilo zaklano na halal način, na Norveškem lahko stranke naročijo losos burger, v Moskvi so se morali zaposleni naučiti smehljati strankam, saj to pri njih ni običaj in še bi lahko našli nekaj razlik (Gesteland, 2001, str. 109).

Brez upoštevanja kulturoloških razlik bo mednarodno poslovanje vse težje. Porabniki postajajo vse bolj zahtevni in prav to je razlog, da neupoštevanje kulturnih razlik postaja nemogoče.

3 OPREDELITEV KULTURE

Kot sem že omenila, je kultura v gospodarstvu veljala kot konzervativni dejavnik, ki upočasnuje in zapleta gospodarske tokove. Vendar pa so obstajale druge vede, ki so kulturo obravnavale. Te so npr. politologija, filozofija, teologija, psihologija, itd.

Opredelitev kulture je ogromno in prav tako tudi avtorjev. Izmed 200 opredelitev navajam le nekatere od njih:

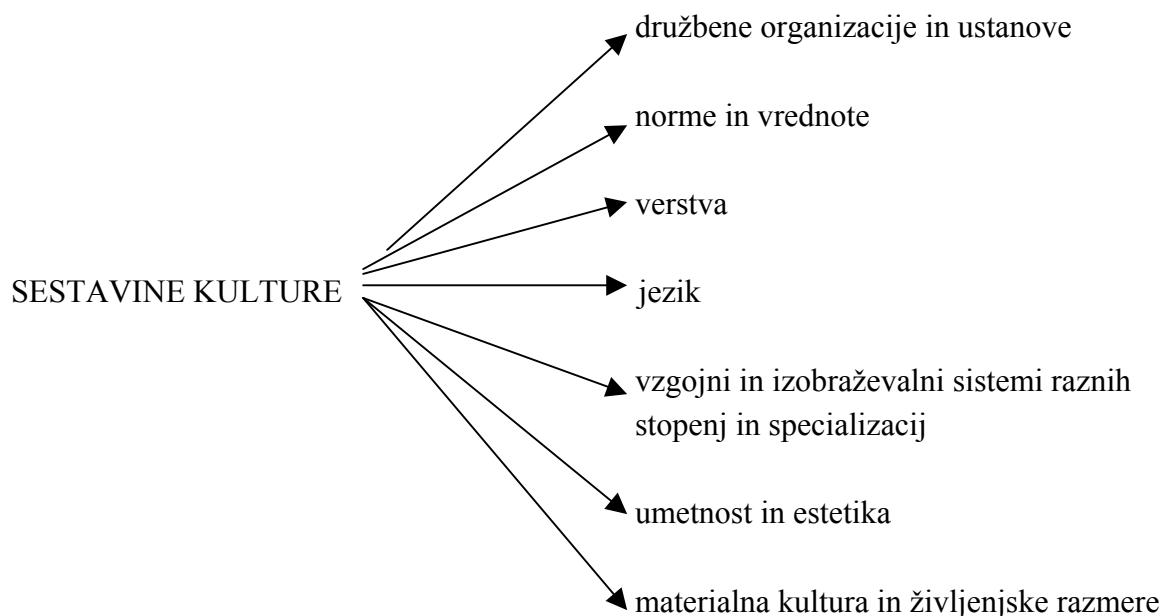
- kultura so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi, ki niso dedne, namreč priučene (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2001, str. 62),
- kultura daje osebam smisel o tem, kdo so, o njihovi pripadnosti, kako naj se vedejo, kaj naj delajo,
- kultura je skupinski instrument, ki omogoča posameznikom preživetje v okolju,
- kultura je tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi odgovori, ki so se izkazali kot uspešni,
- kulturo sestavljajo vrste simbolov, kod in vrednot,
- kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili (Hrastelj, 1995, str. 363).

4 SESTAVINE KULTURE

Prav tako kot obstaja veliko definicij kulture, je veliko tudi kulturoloških sestavin, ki naj bi pomagale tržnikom pri razumevanju nekaterih dimenzij kulturološkega okolja ter pri razumevanju vpliva, ki ga imajo na trženjske dejavnosti na tujih trgih (Terpstra, Sarathy, 2000, str. 91). Tržniki bodo obravnavali le tiste sestavine, ki bodo po njihovem mnenju najverjetneje vplivale na trženjsko strategijo podjetja.

V naslednji skici prikazujem sedem najpomembnejših sestavin, za katere se odloča veliko avtorjev iz področja poslovno-organizacijskih ved.

SKICA 1: Sestavine kulture



Vir: Hrastelj, Makovec Brenčič, 2001, str. 36.

4.1 DRUŽBENE ORGANIZACIJE IN USTANOVE

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturne okvire (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2001, str. 63). Ukvarjajo se z vsakdanjim človekovim življenjem, preučevanjem odnosov med ljudmi, načini organiziranja dejavnosti za urejeno življenje, kako in zakaj se osebe združujejo, da bi uresničile svoje skupne potrebe.

Za tržnike so najpomembnejše informacije podatki o tipih gospodinjstev kot nabavnih enot. Družine se razlikujejo npr. po številu članov. Prav tako osebe v gospodinjstvu ne zasedajo enakih vlog. Lahko so uporabniki, vplivniki, kupci, odločevalci ali vratarji pri nakupih. Družinsko celico v zahodnih industrializiranih državah sestavljajo starši in otroci, v številnih drugih kulturah, kot na primer na Bližnjem vzhodu, pa je družina razširjena in vključuje poleg starih staršev tudi druge sorodnike. To dejstvo je potrebno upoštevati pri vzorcih potrošnje (Czinkota, 1995, str. 142).

V zadnjih desetletjih pa vse bolj postaja pomembna vloga žensk. To velja prav tako kot za razvite države, tudi za države v razvoju.

Naj omenim tudi pripadnost referenčnim skupinam, katerim bi posamezniki radi pripadali. Od teh skupin pričakujemo in sprejemamo vedenjske smernice. Obstajajo dve vrsti teh skupin in sicer:

- skupine, ki jim pripadamo in v katere si želimo vstopiti,
- skupine, od katerih se želimo razlikovati (Hrastelj, 1995, str. 365; Makovec Brenčič, 2001, str. 64).

4.2 NORME IN VREDNOTE

Družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli, so vrednote globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga norm (Hrastelj, 1995, str. 365). Norme in vrednote nam pomagajo opredeliti, kaj je prav in primerno, kaj je pomembno in kaj je željeno (Terpstra, Sarathy, 2000, str. 108).

Tukaj govorimo o človeških odnosih, ki so vezani na vrednote skupin in posameznikov. Razkrivanje vrednot si razlagamo kot družbeno-kulturološki postopek, v katerega so vključeni kupci in prodajalci.

Rokeach trdi (Hrastelj, 2001, str. 30) da:

- je skupno število vrednot neke osebe omejeno,
- imajo vsi ljudje po svetu enake vrednote in so razlike med njimi le v stopnjah,
- so vrednote povezane s kulturo, družbo in zlasti z njenimi ustanovami.

Hofstede (Hofstede, 2001, str. 6) pravi, da vrednote obravnavajo naslednje:

- slabo nasproti dobremu
- umazano nasproti čistemu
- nevarno nasproti varnemu
- spodobno nasproti nespodobnemu
- grdo nasproti lepemu
- nenaravno nasproti naravnemu
- nenormalno nasproti normalnemu
- paradoksalno nasproti logičnemu
- nerazumno nasproti razumnemu
- moralno nasproti nemoralnemu

4.3 VERSTVA

Religija je sestavina kulture, ki nam ponazori in pojasni najgloblje obnašanje različnih kultur. Če poznamo tujo religijo, lahko po tem, ko vidimo, da se ljudje obnašajo drugače, razberemo, zakaj se obnašajo drugače (Terpstra, Sarathy, 2000, str. 102).

Veliko kultur najde v religiji razlog za obstoj (Czinkota, 1995, str. 135). V nekaterih državah predstavlja vera način življenja, v nekaterih pa vera le spremlja normalno življenje. Okrog tri četrtine vsega prebivalstva na svetu se opredeljuje, da pripada eni izmed mnogih verovanj. Religije z največ verniki so krščanska vera, muslimanska vera, hinduizem, budizem in ostale. Pri nekaterih verstvih je uporaba določenih izdelkov zavrnjena. Tipičen primer so islamske države, kjer je potrebno uvoženo govedino in perutnino zaklati po posebnem postopku, ki se mu pravi halal. Za katoličane je bil klasičen primer, da so ob petkih jedli ribe, prepoved alkohola pa velja v muslimanskih državah (Terpstra, Sarathy, 2002, str. 107).

Tudi glavni prazniki so pogosto vezani na religijo. Za praznovanje istega praznika je kultura različna v različnih državah. Npr. novoletna darila se izmenjujejo v zahodnih kulturah 24. decembra na božično noč, na Nizozemskem se darila izmenjujejo šestega decembra na dan svetega Miklavža, v Rusiji pa prvega januarja, na novega leta dan. Poznavanje obdarovalnih dnevov različnih kultur je zelo pomembno za načrtovanja prodaj, potovanj itd, saj, npr. prav v decembrskih dneh, naraste prodaja do 18% letne prodaje (Czinkota, 1995, str. 136; Hrastelj 1995, str. 366).

4.4 JEZIK

Največje razlike v kulturah se izražajo prav v različnih jezikih, saj se v jeziku odraža značaj in vrednote posamezne kulture. Npr. angleški jezik ima bogat besedni zaklad za industrialne in komercialne aktivnosti, medtem ko imajo nekatere druge kulture, ki so v tej smeri slabše razvite, bogatejši vokabularij za druga področja (Terpstra, Sarathy, 2000, str. 94).

Znati tuji jezik, pomeni prvi korak pri poznavanju kulture tuje države. Uspešen tržnik mora doseči visoko stopnjo komunikacije v tujem jeziku, kar pomeni popolno razumevanje in zmožnost tekočega izražanja (Cateora, Graham, 2002, str. 106). Paziti mora na visoko previdnost pri reševanju problemov, ki so v tujem jeziku. Npr. pogajanja, pogodbe itd. Prav pri take vrste dogodkih velikokrat pride do spodrseljajev, ki so posledica nepravilnega poznavanja jezika (Jurše, 1993, str. 68; Hrastelj, 1995, str. 366).

Rešitev mednarodnega poslovanja je postal angleški jezik, ki je najbolj razširjen. Nekatere mednarodno pomembne države, kot sta Singapur in Indija, so sprejele angleščino kot uradni jezik in si s tem odprle možnosti večjega sodelovanja in si olajšale komuniciranje s svetom.

4.5 VZGOJNI IN IZOBRAŽEVALNI SISTEMI RAZNIH STOPENJ IN SPECIALIZACIJ

Nekoč je bila stopnja pismenosti merilo izobrazbe, danes pa je bolj pomembna kakovost vzgojno izobraževalnih sistemov in programov.

Načini izobraževanja se po državah razlikujejo. To nam pove že dejstvo, da ameriški otroci preživijo v šoli 180 dni, kitajski 251 dni, japonski 240 in nemški 200 dni (Cateora, Graham, 2002, str. 102). Slovenski šolarji se po številu dni enačijo z nemškimi.

Izobrazbena raven je za mednarodnega tržnika pomembna v določeni državi iz različnih razlogov. Npr. pri oblikovanju propagandnih sporočil bo moral tržnik v državah, kjer je nizka stopnja pismenosti, uporabiti za posredovanje sporočil medije, kot je radio, medtem ko je v državah z visoko stopnjo pismenosti na voljo več medijev, kot so tudi časopisi in drugi mediji, kjer se lahko sporočilo pisno izrazi (Jurše, 1993, str. 70).

Pri najemanju in zaposlovanju delovne sile je zelo pomembna strokovna usposobljenost delavcev. Zaradi tega mednarodna podjetja potrebujejo podatke oz. informacije o kakovosti celotne pridobljene izobrazbe in pa o izkušnjah oz. spretnostih (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 141).

4.6 UMETNOST IN ESTETIKA

Vsaka kultura izraža, kaj v njej pomeni dober okus. To so ideje povezane z lepoto, obliko, glasbo, barvami, itd. Kaj je in kaj ni sprejemljivo, lahko niha tudi na zelo podobnih trgih.

Barva je velikokrat uporabljena za hitro prepoznavnost blagovne znamke. Na mednarodnih trgih ima barva veliko bolj simboličen pomen kot pa na domačih trgih. Bela barva je znak čistoče na zahodu, v azijskih državah pa je znak smrti in žalovanja. V Ameriki in Evropi je barva žalovanja črna. V muslimanskih državah cenijo zeleno barvo, saj je sveta, medtem ko jo v Aziji povezujejo z boleznijo (Jurše, 1993, str. 69; Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 141). Zelo nenavadna pa je ugotovitev, da Benetton pri vstopu na azijske trge pomena barv ni upošteval in je vstopil na trg z zeleno barvo (Hrastelj, 1995, str. 367). Na splošno velja, da so barve zastave določene države varne barve za pojav na teh trgih.

Barve pridobijo na učinku, ko pritegnejo pozornost potrošnika. Odločitve o izbiri barv so prepuščene strokovnjakom za grafično oblikovanje. Mednarodni tržniki pogosto menijo, če imajo dober izdelek, so barve na embalaži relativno nepomembne. V primerih, ko ima podjetje monopolni položaj, to drži, ko pa začne podjetje vstopati na konkurenčne trge, je vse bolj pomembna embalaža in takrat barve pridejo močno do izraza.

4.7 MATERIALNA KULTURA IN ŽIVLJENJSKE RAZMERE

Materialna kultura je neposredno povezana z načinom, kako družba organizira svoje gospodarske aktivnosti. Je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla. Razvoj je povezan s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanjski kulturi, zdravstvenih in drugih storitvah. Vse to vpliva na prosti čas porabnika, na njegove odločitve o izdelkih in na njegove aktivnosti (Hrastelj, 1995, str. 368; Jurše, 1993, str. 68).

Kadar govorimo o razlikah v materialni kulturi dveh držav, govorimo o "tehnološkem razkoraku". Kadar gre za uvajanje novih izdelkov na trg podjetja, skušajo spremeniti materialno kulturo države. Lahko gre za male spremembe, npr. v prehranski industriji, ali pa za velike spremembe, kot je informacijska tehnologija. Pri uvajanju sprememb se mora podjetje prepričati, da so spremembe, ki jih uvaja v interesu države gostiteljice (Czinkota, Rokainen, 1995, str. 140; Jurše, 1993, str. 68).

5 KULTURA V TRŽENJU

Povezava med trženjem in kulturo je nujna in soodvisna. Ne smemo prezreti, da je mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo večinoma neuspešno. Kljub temu pa se taka oblika prenašanja kulture pogosto dogaja. Ljudje smo ujetniki svoje kulture in skušamo določena merila podzavestno uveljaviti. Gre za postavljanje lastne kulture pred vse druge.

Za tržnike pomeni kultura način poslovanja. Ni pomembno le vprašanje, kaj družba počne. Navade se ponavadi ne razlikujejo, saj vsi potrebujemo hrano, obleko, bivališče itd. Glavno vprašanje je, kako bomo to dosegli in tukaj pridejo do izraza kulturne razlike (Johansson, 2000, str. 69).

5.1 VPLIV KULTURE NA SESTAVINE TRŽENJSKEGA SPLETA

Pri zasnovanju proizvoda morajo biti vse tržne aktivnosti kulturno sprejemljive. Vpliv kulture se izraža v vseh sestavinah trženjskega spleta, zato je vprašljivo ali je mogoče sestaviti standardizirani trženjski splet. Kulturni vplivi so vidni v vseh spremenljivkah trženjskega spleta in vsaka sestavina kulture vpliva na vsako izmed teh spremenljivk. Kultura vpliva na (Hrastelj, 1995, str. 368; Cateora, Graham, 2002, str. 98):

- komunikacije, kjer je vpliv najbolj razviden in jasen,
- na izdelek,
- tržne poti,
- ceno.

Cilj odkrivanja kulturoloških razsežnosti v trženjskem spletu je, da postanejo izdelki in storitve za porabnike še privlačnejši in da se približujejo unikatom.

5.1.1 KULTURA IN IZDELEK

Kot sem že omenila, kulturne spremenljivke vplivajo na izdelek. Tukaj govorimo o prilagajanju izdelka drugim kulturam oz. državam.

Izdelek naj bi vseboval tri lastnosti, ki predstavljajo prednosti porabniku (Usunier, 1993, str. 223):

- Fizične lastnosti, ki so npr. barva, teža, velikost itd. Te lastnosti se lahko po posameznih kulturah razlikujejo. Ko uvedemo izdelek na tuje tržišče, je včasih potrebno spremeniti barvo, saj lahko barva v eni državi predstavlja prav nasprotno v drugi državi.
- Servisiranje storitev in izdelkov, ki vsebujejo, npr. razpoložljivost rezervnih delov, poprodajne storitve itd. Servisne storitve so močno odvisne od kulture.
- Simbolne prednosti, ki so pogosto prisotne pri fizičnih proizvodih. Te prednosti se kažejo pri barvah, oblikovanju blagovnih znamk, številkah itd.

Pri prodaji izdelkov je zelo pomembno zgodovinsko ozadje države v katero tržimo. Prodaja računalniških vojnih iger je v države, kjer imajo težke izkušnje z vojno prepovedano ali otežkočeno (Hrastelj, 1995, str. 369).

Seveda vpliva na prodajo izdelko tudi religija. Proizvajalci hrane za hišne ljubljence Uncle Ben's iz Avstralije so morali za muslimanske trge narediti hrano za hišne ljubljence, ki ni vsebovala svinjskega mesa. To je bilo navedeno tudi na embalaži. Simbol na embalaži je lahko povsem primeren za neko državo, kar za drugo morda ne velja (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 273).

Mednarodni tržniki morajo biti pozorni tudi na številke. Na zahodu je številka 7 obravnavana kot srečna številka in številka 13 velja za nesrečno. Npr. na Japonskem lahko razumejo pod številko 4 tudi smrt. To se je poznalo tudi pri prodaji, saj so bili paketi s štirimi proizvodi slabše prodajani. Paketi s petimi ali tremi proizvodi naj bi prinašali več sreče (Czinkota, Usuiner, 1995, str. 273).

Pri pakiranju v embalažo je potrebno upoštevati povprečno številčnost družin. Medtem ko se v Evropi prodajajo najbolje paketi pakirani po dva ali tri izdelke, velja za države, kjer so več številčne družine prav nasprotno. V Argentini in Braziliji so paketi vsaj enkrat večji.

5.1.2 KULTURA IN TRŽNE POTI

Tržnik mora tukaj preučiti in analizirati obstoječe tržne poti. Prodreti na tuji trg ni povsod enako. Na evropske trge se tržniki lažje prebijejo kot pa npr. na japonske trge. V vsaki državi mora mednarodni tržnik dobro spoznati tržne poti na splošno in seveda posebne povezave, ki veljajo posebej za njegove proizvode.

Po Usunierju (Hrastelj, 2001, str. 99) obstaja sedem vplivov kulture na prodajne poti:

- Nakupovalno obnašanje; nekateri kupci so bolj naklonjeni uvoženim izdelkom, nekateri pa domačim. Pomembno je tudi, kako gledajo kupci na čas, ki so ga vložili v nakup izdelkov oz. storitev. Zanima nas, kdo so osebe, ki kupujejo in kakšna je njihova lojalnost do ponudnikov.
- Obratovalni časi trgovin; v nekaterih državah se delovni časi krajšajo, v nekaterih pa podaljšujejo. Obratovalni časi delujejo tudi na verskih argumentih in drugih socioloških dejavnikih.
- Izbor izdelkov; ta je lahko omejen iz verskih in drugih razlogov.
- Kakovost storitve in pripravljenost prilagoditve strankam; tukaj pride do izraza človeški značaj, ki je lahko dober oz. prijazen, slab oz. neprijazen in nevtralen oz. nezainteresiran.
- Čakalne vrste; predvsem v zahodnih državah se upošteva pravila v zvezi z čakalnimi vrstami. Obstaja pa še veliko držav, kjer taka pravila ne pomenijo prav veliko.
- Kraje kupcev in osebja.
- Samopostrežba nasproti osebni prodaji (Hrastelj, 2001, str. 99, Usuiner, 1993, str. 315).

Podjetja pri trženju svojih izdelkov na tuje trge tudi skušajo spremeniti že obstoječe tržne poti, kar ni tako enostavno. Avtomobilsko podjetje Porsche je skušalo spremeniti prodajo avtomobilov na ameriški trg. Prav tako se trudi podjetje igrač Toys 'R' Us doseči direktno prodajo na japonski trg (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 341).

Kot že omenjeno, je na japonske trge zelo težko prodreti. Njihovi prodajni sistemi imajo svoje korenine v nacionalnih kulturah. Japonski keiretsu je tipičen primer navezovanja na kolektivistični značaj japonske kulture. Kritiki menijo, da je tak sistem več povezanih podjetij, ki je oprt na vlado, trdovratna oblika upravnega protekcionalizma, ki ga je celo težje odpraviti kot carine ali kvote.

5.1.3 KULTURA IN CENA

Vsaka država ima svoje oblikovanje cen. Razlike se izražajo v stopnji pokrivanja potreb v hierarhični porabniški piramidi. Če niso pokrite osnovne potrebe po hrani, obleki, bivalnih prostorih, je prodor na te trge z dražjimi izdelki zelo težak (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2001, str. 66).

Kultura se pri cenah pogosto pojavlja pri naslednjih področjih (Hrastelj, 2001, str. 100):

- Barantanje je tipični odraz kulture. Največ ga zasledimo v arabskih državah in državah, kjer so žene večinoma doma. V razvitih držav barantanja naj ne bi bilo. Če nanj naletimo, pa poteka prikrito. V nerazvitih državah je barantanje povsem odkrito. Nekje to predstavlja odraz kulture države in tam ponavadi čas ni tako pomemben.
- Neuporabnost kreditiranja kot instrumenta ofenzivnega poslovanja in iskanje nadomestkov, npr. v islamskih državah. Namesto kreditiranja je potrebno sklepati pogodbe, ki udeležencem v poslu zagotavljajo udeležbo pri dobičku. To velja za islamske države.
- Večja ali manjša teža, ki jo predstavlja cena v trženjskem spletu neke kulture. Cena je velikokrat merilo kakovosti izdelka. V nekaterih kulturah igra veliko vlogo čas, ki je bil potreben za pridobitev izdelka.

5.1.4 KULTURA IN KOMUNIKACIJE

Izmed vseh sestavin trženjskega spleta so komunikacije tiste, na katere kultura najbolj vpliva. Tudi v prihodnje bodo komunikacije ostale kulturološko obarvane in se bo vpliv kulture na njih še povečeval, kajti popolno standardizacijo sporočil v prihodnje ni mogoče pričakovati. Kljub temu, da govorijo v nekaterih državah isti jezik, ni nujno, da je komuniciranje enako. Potrebno je razumeti komuniciranje države. Npr. Italijani cenijo prijetno komuniciranje, Francozi izražajo dvome, Nemci in Danci dajejo prednost neposrednim in eksplicitnim navedbam, ki so kar se da stvarne, njim pa se pridružujejo tudi Nizozemci in Flanci.

Pri komuniciranju naj omenim oglaševanje, na katerega imajo države različen pogled. Za oglaševanje je včasih veljalo, da je to le razsipavanje denarja. Še danes v nekaterih državah

prebivalstvo meni tako. Npr. to velja za severno Evropo in v Franciji. V Kuvajtu pa je oglaševanje farmacevtskih proizvodov visoko nadzorovano ali pa celo prepovedano. Oglaševanje naj bi zdravilom povišalo prodajno ceno in bi bila le ta nedosegljiva nižjim, revnejšim slojem prebivalstva (Usunier, 1993, str. 343).

Danes na splošno velja, da je oglaševanje koristno, saj obvešča potrošnike o novostih in jih seznanja z uporabo proizvodov, po drugi strani ga pa obsojajo, da privede potrošnike do nakupa, ki ga sicer nikoli ne bi opravili. Usunier (Usunier, 1993, str. 343) navaja, da večina managerjev meni, da je oglaševanje koristno zaradi razlogov, ki sem jih že navedla, medtem ko ostali potrošniki nad oglaševanjem niso tako navdušeni.

Navajam značilnosti nemškega oglaševalskega sloga, saj se bom kasneje v poglavju o pogajanjih usmerila predvsem na nemške pogajalce in njihovo poslovanje. Nemški oglaševalski slog ima naslednje značilnosti (Hrastelj, 2001, str. 104; Marx, 1999, str. 80):

- poudarja avtoriteto izvedencev in inštitucij,
- da se izognejo negotovosti, uporabljajo jasne informacije,
- uporabljajo racionalen in resen slog, ki bolj poudarja zaupanje v tehnologijo in znanost kot pa korist porabnika,
- kakovost jim je bolj pomembna kot cena.

Komunikacijske razlike opažamo tudi v javnih občilih. Tu ima veliko vlogo zgodovina države in pa seveda stopnja izobrazbe. Javne publikacije so v razvitih državah bolj razširjene. Tudi tukaj velja, da je verjetnost poenotenja komunikacijskega sporočila zelo majhna (Hrastelj, 2001, str. 103).

6 KULTURA IN POGAJANJA

Ko mednarodni tržniki potujejo v tuje dežele, so pogosto šokirani, kako lahko različni običaji narodov zapletejo njihovo poslovanje s tujimi deželami. Ena od teh različic so tudi pogajanja. Mednarodni pogajalci se morajo prilagajati na vse možne načine, da bi se lahko z nasprotno stranjo čim bolje razumeli (Czinkota, Ronkainen, 1995, str. 316).

Sama pogajanja vnašajo v osebne odnose med mednarodnimi pogajalci kulturo. Kultura postane pomemben dejavnik pogajalskega procesa. Gre za prilagajanje nacionalnih ambicij, interesov in aktivnosti (Plantey, 1982, str. 1).

Poznavanje kulturoloških razlik različnih dežel predstavlja mednarodnemu pogajalcu veliko prednost. Tuj pogajalec ne more popolnoma spoznati druge kulture, saj ima vsak narod svojo zgodovino in svoje vrednote, ki so že nekako vkoreninjene v mišljenje in delovanje naroda. To so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah, prepričanjih,

ki obsatjajo v vsaki družbi. Te norme niso podedovane, ampak so priučene. Začetek in prvi korak spoznavanja drugih kultur je jezik, ki pa je res le začetek in poznavanje le tega, še ne pomeni poznavanje kulture (Cohen, 1997, str. 13). Pri pogajanjih z drugimi kulturami moramo biti pozorni, da se ne pogajamo z vsemi enako. Npr. Američanom se bo potrebno drugače prilagoditi kot Italijanom (Usunier, 1996, str. 97).

Vpliv in pomen kulture in komuniciranja v pogajanjih je v današnjih časih še kako pomemben, saj je na trgu vedno večja konkurenca iz najrazličnejših držav sveta. Kulturološki dejavnik bo tudi v prihodnje vse bolj pomemben pri pogajanjih. Govorimo o pogajanjih oz. o komunikaciji pogajalcev iz različnih dežel, kultur oz. o pogajanjih na mednarodnem nivoju, z različnimi pogledi in vrednotami na svet. Govorimo o tako imenovani kulturi v pogajanjih.

Pri pogajanjih nikoli ne gre za pogajanja o kulturi. Vedno se pogajamo o predmetu ali vsebini pogajanj. Vedno moramo vedeti, s kom se bomo pogajali, iz katere dežele pogajalec prihaja, kakšne so njihove korenine, kultura, tradicija itd. Bolj kot nam je znano kulturološko ozadje samih ljudi, bolj so nam lahko pogajanja v korist. Pri pogajanjih bomo težko spremenili vrednote drugih kultur. Vsekakor to za pogajalsko mizo ni priporočljivo. Če ugotovimo, da ne bomo mogli sprejeti vrednot kulture s katero se pogajamo in da teh vrednot ne moremo ignorirati, je najbolje, da od pogajanj odstopimo (Foster, 1992, str. 19).

6.1 OPREDELITEV POGAJANJ

Pogajanja so primerna za reševanje konfliktov, kadar gre za obstoječe neskladje in kadar ni boljše alternative. Nastopati morata vsaj dve ali več strank in pa obstajati mora vsaj delna razlika v interesih obeh strank. Hkrati pa se morata strinjati, da so pogajanja primerna alternativa reševanja konflikta (Kavčič, 1999, str. 315-317).

Pogajanje je proces, ki (Baguley, 1994, str. 68):

- vključuje vsaj dve ali več oseb,
- je lahko formalen ali neformalen,
- pogosto vsebuje verbalni jezik,
- ima konflikt na začetku pogajanj in tudi v nadaljevanju,
- vsebuje skupne odločitve.

Najpogostejša alternativa pogajanj so prepričanja, vendar pa med njima obstajajo razlike, ki so prikazane v tabeli 1.

TABELA 1: Prepričanja in pogajanja

	Prepričanja	Pogajanja
Cilj	Prepričevalec želi, da drugi sprejmejo njegov pogled na problem.	Pogajalec skuša doseči sporazum.
Fleksibilnost	Prepričevalčevo bistvo je lahko ali pa ni sprejeto, ampak lahko vsebuje popravljanje ali izmenjavanje informacij.	Kompromis dovoljuje spremembe in izmenjave informacij.
Formalnost	Prepričevalec je pogostokrat neformalen.	Pogajalec je lahko formalen ali pa tudi neformalen.

Vir.: Baguley, 1994, str. 69.

Čas je ena izmed pomembnejših komponent pogajanj. Pogajanja lahko trajajo le en dan, tedne, mesece, lahko pa tudi več let. Ponavadi vsaj na enega od pogajalcev pritiska skrajni rok. Pogajalci ne smejo biti vnaprej nepripravljeni. Pomembna je fleksibilnost med samimi pogajanjmi, saj morajo pogajalci med pogajanjem sprejemati določena tveganja, ki pa se iz države v državo razlikujejo. Da bi pogajalci uspešno premagali vse ovire, morajo vse možne nevšečnosti, ki naj bi sledile, dobro preštudirati. Dobri pogajalci so pripravljeni in poučeni o tujih kulturoloških ozadjih, kot so tradicija, navade in običaji. To poznavanje pa predstavlja veliko prednost, saj omogoča lažjo vzpostavitev in pristnejši stik s pogajalci iz drugih dežel in kultur.

Informacij, kot eno najpomembnejših komponent v pogajanjih, je danes, v nasprotju s preteklostjo, v izobilju. Informacije je potrebno filtrirati (Hrastelj, 2001, str. 65). Največjo moč ima tisti pogajalec, ki ima več informacij. Pogajalca si med seboj informacije izmenjujeta. Potrebno je biti seznanjen, kako priti do informacij najlažje in ali so informacije, ki jih dobimo, prav tako tiste, ki jih damo, resnične.

Hrastelj (1995, str. 373) navaja Nicholsonovo razlikovanje pogajalcev na dve skupini: **bojevniško** (nemško) in **trgovsko** (angleško). Za trgovsko skupino je značilna merkantilistična teorija, katera daje prednost kompromisom, za bojevniško pa herojska, s katero obravnavamo danes v mednarodnem poslovanju različne napadalne strategije.

6.2 POGAJALSKI PROCES

Pogajanja so daljši proces, ki se ne ponavljajo serijsko. Pogajajo se živi ljudje, ki so spremenljivi (Kavčič, 1992, str. 29). Okoliščine, v katerih pogajanja potekajo, se prav tako spreminjajo. Vsako pogajanje je unikat, je edinstven proces, na katerega se je potrebno

pripraviti. Območje, v katerem se je stranka pripravljena gibati, imenujemo pogajalski interval. Tem bolj se intervala strank pokrivata, tem lažje bo doseči sporazum.

Pogajalski proces pogajanj oziroma faze v pogajanjih vsebujejo:

- priprave na pogajanja,
- otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij,
- proces iskanja rešite,
- doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

Pogajalca komunicirata med seboj, si izmenjujeta informacije in se premikata iz faze v fazo. Faza je zaključena, ko se pogajalca odločita, da je možen prehod v naslednjo fazo, lahko pa tudi zaključita pogajanja, če vidita, da peljejo v slepo ulico. Najprej skušata pogajalca razumeti potrebe nasprotne strani in pridobiti čim več informacij, potem pride do pogajanj in na koncu, ko se pogajalca sporazumeta o določenih postavkah, podpišeta sporazum (Usuiner, 1996, str. 7).

6.2.1 PRIPRAVE NA POGAJANJA

Skrivnost uspešnih pogajanj je največkrat v dobri pripravljenosti. Pogajanja se ne pričnejo, ko se srečamo z našim nasprotnim pogajalcem, temveč mnogo prej. Danes, ko časa ljudem vse bolj zmanjkuje, se pogosto dogaja, da pogajalci na pogajanja prihajajo nepripravljeni. Ljudje računajo na to, da bodo svojo nepripravljenost nadomestili med pogajanja. Po mnenju strokovnjakov pa je to najslabše. Posledica tega so (Markič, Strniša, Tavčar, 1994, str. 22):

- čas pogajanj je bistveno daljši,
- večja je verjetnost, da pride do nepotrebnega popuščanja,
- zmanjšuje se verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj,
- povečuje se verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitve pa težje, kot bi bilo treba.

Za dobro pripravljenost na pogajanja je potrebno odgovoriti na vprašanja, ki jih navajam v naslednji tabeli (Baguley, 1994, str. 71).

TABELA 2: Priprave na pogajanja po Baguleyu

<i>Ozadje</i>
Kaj je zadeva, o kateri se nameravamo pogajati? Kakšna so zgodovinska dejstva? S kom se pogajamo? Kaj je znano o njihovi sposobnosti, izkušnjah, zmožnostih in ozadju? Kaj vemo o njihovih potrebah in željah? Kje se bomo pogajali? Kdaj se bomo pogajali?
<i>Cilji</i>
Kaj hočemo doseči? Kaj lahko realno največ pričakujemo? Kaj je najhujše, kar lahko sprejmemo? Kaj nam je poznano o vsem tem pri nasprotniku?
<i>Pričakovanja, prednosti in slabosti</i>
Kaj so naše prednosti-tehnične, cena, stroški, čas, izkušnje itd? Kaj so naše slabosti-tehnične, cena, stroški, čas, izkušnje itd.? Kakšne informacije imamo o nasprotnikovih prednostih in slabostih? Kaj vemo o naših konkurentih, njihove prednosti in slabosti?

Vir: Baguley, 1994, str. 71

Priprave na pogajanja vsebujejo številne vidike. Kavčič (1999, str. 321) navaja nekaj najbolj splošnih:

1. Prva zahteva v pripravah na pogajanja je določanje ciljev. Le te so temeljni kriterij za presojanje uspešnosti pogajanj. Poleg ciljev določimo tudi vsebino pogajanj.
2. Ko smo določili cilje, se postavi vprašanje, kako te cilje doseči. Izbrati je potrebno pogajalsko strategijo. Tukaj gre za nek skupek pravil, kako se pogajati.
3. Sledi zbiranje informacij, kateremu je potrebno pri pogajanjih posvetiti veliko pozornosti, saj informacije pomenijo moč pogajalca.
4. Če pogajanja vodi skupina, so nujne skupne priprave celotne skupine.
5. Določiti je potrebno prostor, čas pogajanj in pa pristojnost pogajalcev.
6. Določitev o javnosti ali tajnosti pogajanj.

6.2.2 OTVORITEV POGAJANJ IN PREDSTAVITEV ZAČETNIH POZICIJ

Prvo uradno srečanje strank je zelo pomembno, saj je prvi vtis zelo pomemben tudi v prihodnje. Nasprotniku pokaže, kako smo resni in ali smo na pogajanja pripravljeni. Pogajanja se začnejo tako, da se stranki najprej med seboj spoznata. Lahko se predstavita formalno, lahko pa neformalno. Slednje olajšuje pogajanja. Nato je potrebno določiti dnevni red, ki že predstavlja začetek pogajanj. Stranki se sporazumeta, o čem se bosta pogajali. Še preden se stranki lotita dnevnega reda, obe predstavita svoje začetne poglede na vsebino pogajanj in objasnila svoje začetne pozicije, ki ponavadi pomenijo maksimalne zahteve

stranke. Tu pokažemo stranki, da smo zahteve dobro premislili. Na začetku pogajanj stranki tudi predstavita svoje pristojnosti v pogajanjih.

6.2.3 PROCES ISKANJA REŠITVE

Gre za minimalno pripravljenost obeh strani, da do sporazuma pride. To so pravzaprav pogajanja v ožjem smislu. Dolžina te faze je predvsem odvisna od konflikta. Če obe stranki pristajata na zahteve nasprotni strani, so pogajanja lahko zelo kratka. Za hiter potek pogajanj pa je zelo pomembno vzdušje, ki prevladuje v pogajanjih. Lahko je ugodno, kar pomeni, da sta stranki pripravljene na iskanje skupne rešitve, da si zaupata in razumeta. Ovira tekočemu pogajanju pa je nezaupanje, nepripravljenost in nesodelovanje.

Uspešnost v pogajanjih se kaže, kako uspemo prepričati nasprotno stran. Prepričevanje je umetnost in spretnost, ki se jo da tudi naučiti. Uspešnost se izraža v (Kavčič, 1999, str. 334):

- aktivnem poslušanju in ne prepogostem govorjenju,
- posvečeni pozornosti branju med vrsticami,
- sposobnosti vživeti se v nasprotnikovo kožo,
- strpnosti pri svojem govoru,
- poudarjanju močnih točk,
- uporabnosti čustev,
- sposobnosti, da predstavimo bistva tako, da jih bo nasprotna stran razumela, kot mi želimo,
- odgovarjanju na nasprotnikova vprašanja,
- tem, da po nepotrebnem ne dražimo nasprotnika.

6.2.4 DOSEGANJE SPORAZUMA IN ZAKLJUČEK POGAJANJ

Sporazum je cilj, zaradi katerega so se naša pogajanja začela. Kdaj zaključiti pogajanja, je vprašanje vsakega pogajalca, saj ni nikoli siguren ali ni mogoče zaključil pogajanj brezgodaj in bi lahko pridobil še kaj več, po drugi strani pa je v dilemi ali ne bi bilo mogoče pogajanj čim prej končati, da ne bi nasprotna stran še kaj več iztisnila iz njega. Za sporazum je potrebno strinjanje obeh strank o glavnih postavkah. Usposobljeni pogajalec bo prepoznal pravi trenutek za sklenitev sporazuma. Tehnik zaključevanja je več (Kavčič, 1999, str. 337-338):

- Najpogostejša oblika je ponudba zadnje, končne ponudbe pri kateri ocenimo, da je nasprotna stran pripravljena na sporazum, vendar pa obstaja še nekaj majhnih razlik in zato smo pripravljene še na zadnje popuščanje.
- Tehnika povzetek za zaključevanje temelji na predlaganju zaključka pogajanj s povzetkom dosedanjega poteka in poudarjanjem doseženega.

- Tehnika prekinitev za premislek pomeni, da damo nasprotni stranki dovolj časa za premislek o našem predlogu. Tukaj seveda tvegamo, da se nasprotna stranka ne bo vrnila na pogajanja.

6.3 MEDKULTUROLOŠKA POGAJANJA PO WEISSU IN STRIPU

Weiss in Strip sta izmed mnogih avtorjev različnih modelov medkulturoloških pogajanj podala najbolj celovit model le teh. Model je sestavljen iz štirih segmentov, izmed katerih ima vsaka še spremenljivke. Model pogajalcu omogoča predvideti in pojasniti ravnanje nasprotne strani, pomaga mu pri pripravi na pogajanja in k ustreznim odločitvam pred, med in po pogajanjih. Spremenljivke tega modela predstavljajo seznam, po katerem se ravna pogajalec, ko zbira informacije o določeni tuji kulturi.

Faze, ki jih pogajalec pri pogajanjih upošteva so (Makovec, Brenčič, 2001, str. 69):

- začne z raziskavami, ki temeljijo na pisnih virih in na razgovorih z osebami, ki so del ciljne skupine,
- na podlagi ugotovitev raziskav oblikuje začasne predloge,
- oblikuje načrte pogajanj,
- upošteva interakcijo, ki upošteva morebitne odklone v dinamičnem modelu, tako da upošteva nove ugotovitve.

Štiri segmente in spremenljivke tega modela medkulturoloških pogajanj prikazujem v naslednji tabeli.

TABELA 3: Segmenti in spremenljivke pogajanj modela Weiss in Strip

<i>SEGMENTI</i>	<i>SPREMENLJIVKE</i>
POLITIKA	1. Pogajalska zamisel 2. Izbor pogajalcev 3. Vloga hotenj posameznikov 4. Protokol 5. Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi
INTERAKCIJA	6. Kompleksnost jezika 7. Prepričevalni argumenti 8. Upoštevanje časa
PREMISLEK	9. Podlaga za zaupanje 10. Nagnjenost k sprejemanju tveganj 11. Notranji sistemi sprejemanja odločitev
IZID	12. Vsebina in oblika sprejemljivega sporazuma

Vir: Hrastelj, 1995, str. 380.

Politika so interesi strank in toki ukrepov in dejanj, ki varujejo in pospešujejo te interese. To interakcijo označujemo kot obdobje izmenjave podatkov, ko si stranke izmenjujejo predloge in protipredloge. Za pogajalce so še posebej pomembne prve minute pogajanj, ko se poskuša vzbuditi poslovni interes nasprotne stranke. V fazi premisleka pogajalci ponovno oblikujejo prednosti in predloge in ocenjujejo cel postopek. Izid je končni dogovor, ki je uspešen, če stranki dosežeta sporazum. Pogajalca lahko ugotovita, da dogovor ni možen.

Ko pogajalec išče podatke o ciljni kulturi, si pomaga z izkušnjami oseb, ki so s to kulturo že imele stike in pa z ustrežno literaturo. Nadalje uporabi opisan model in z njim analizira dobljene podatke in razvije okvirne predloge, ki jih vključi v načrt pogajanj. Med potekom pogajanj opazuje morebitne odklone od predvidenih situacij. Z odkloni se mora spoprijeti in sprejeti nove izzive.

Weiss in Stripov model je dinamičen model, kar pomeni, da mu pogajalec lahko po potrebi doda nove spremenljivke. Hkrati si beleži odklone in svoja opazovanja ter nato prilagodi zaznamke o zadevni kulturi. Na ta način je resnično sposoben razumeti potrebe, motivacijo, pričakovanja in poglede tuje pogajalske strani.

6.4 SPREMENLJIVKE MODELA WEISS IN STRIP IN PRIKAZ RAZLIK MED POGAJANJI V RAZLIČNIH KULTURAH

6.4.1 POGAJALSKA ZAMISEL

Kaj naj bi pri pogajanjih dosegli, se razlikuje od kulture do kulture. Še preden se bomo vsedli za pogajalsko mizo, bodo kulturološke razlike vplivale na pogajanja (Foster, 1992, str. 272). Zaradi tega pogajalci za svoje zastavljene cilje uporabljajo različne postopke, saj je vsak pogajalec, kot že omenjeno, pod vplivom kulture, tradicij in svojih navad. Pri pogajalski zamisli oba avtorja, Weiss in Strip navajata **sinergetični** in **strateški** koncept. V naslednji tabeli prikazujem pregled značilnosti strateške in sinergične filozofije.

TABELA 4: Pogajalska zamisel

	<i>Strateški koncept</i>	<i>Sinergični koncept</i>
<i>Namen</i>	Maksimiziranje posamičnih koristi	Maksimiranje skupnih koristi
<i>Prepričanje</i>	Ničelna vsota	Neničelna vsota
	Konflikt je funkcionalen	Konflikt je nefunkcionalen
	Nasprotujoči odnosi so neligitimni	Nasprotujoči odnosi so legitimni
	Pri reševanju sporov uporabljamo silo	Pri reševanju sporov sodelujemo
<i>Pristop</i>	Konkurenčen	Kooperativen
	Nezaupljiv	Zaupljiv
	Sovražen	Prijateljski
	Pripravljen izrabiti potrebe nasprotne strani	Pripravljen reagirati prijateljsko
	Občutljiv na razlike	Občutljiv na skupne interese
<i>Komunikacija</i>	Zavajujoča	Odkrita in poštena
	Konfrontacijska	Nekonfrontacijska
	Razširitev konflikta	Omejitev konflikta
	Spodbuja občutek opozicije	Spodbuja konformnost in skladnost prepričanj in vrednot

Vir: Hrastelj, 1995, str. 381-382.

Za strateško usmerjene kulture velja, da so viri omejeni, predstavljajo fiksno celoto, od katere želi vsaka stran pridobiti čim več. Eden nujno pridobi, drugi pa izgubi. Obe pogajalski strani sta izrazito tekmovalno nastrojene in pogosto uporabita nepošteno metode za doseg cilja.

Sinergične kulture pa za razliko od strateških menijo, da je kolač za vse dovolj velik. Vsaka stran se bo potrudila pridobiti čim več in z medsebojnim sodelovanjem bo vsak dobil zaželeno. Do obojestranskega zadovoljstva vodi več poti, ne da bi se morala ena stran nečemu nujno odpovedati zaradi koristi druge strani.

Za **Nemčijo** je značilna strateško usmerjena kultura in pogajanja. Na že vnaprej skrbno pripravljenih pogajanjih tekmujejo in želijo pridobiti čim več. Glede proizvodov, ki so stvar pogajanja so zelo dobro seznanjeni. Vsi predlogi naj bodo logični, realni, konkretni in opremljeni z vsemi tehničnimi informacijami. Že vnaprej postavijo pogoje, ki se jim zdijo najbolj sprejemljivi. So zelo racionalni in ne marajo agresivnosti v pogajanjih. Če je možno, se izognejo izražanju čustev pri pogajanjih in so zelo trdi pogajalci. Njihov pristop je tekmovalen, sumničav, namen pa je zadovoljiti svoje osebne potrebe. Do drugih držav so Nemci zelo nezaupljivi, še posebej do južnih dežel. Če stopiš v pogajanja z Nemci, moraš dobro raziskati njihov trg in biti dobro pripravljen.

Za **Slovence** velja, da kot majhen narod neradi zaupajo tujim državam. Italijane podcenjujemo, obračamo hrbet Madžarom in pa tudi jugoslovanskim narodom. Slovincem ne manjka napadalnosti, vendar naj bi bila povezana z individualnostjo osebe. Velja, da smo na pogajanja slabo pripravljeni, saj o nasprotniku ne vemo veliko (Hrastelj, 2001, str. 41; Markič, Strniša, Tavčar, 1994, str. 131).

Za nasprotne od Nemcev veljajo Japonci, kot tipični predstavniki sinergične kulture. Že pred samim pogajanjem bodo namenili veliko časa spoznavanju in druženju. Pomembno je, da zadovoljijo skupne koristi. Za Japonce je značilno, da veliko sprašujejo in malo govorijo. Želijo pridobiti čim več možnih informacij. Če se le da, se skušajo izogniti konfliktu (Foster, 1995, str. 273). Američani bi opisali japonski način pogajanj kot zelo frustrirajoč, saj imajo občutek, da samo dajejo informacijo, obratno pa ne dobijo nič. Za Američane dolgoročne zveze niso cilj, saj so orientirani k takojšnji sklenitvi posla.

6.4.2 IZBOR POGAJALCEV

Prav tako tudi izbira pogajalcev vpliva na pogajalski proces, še preden se pogajanja za pogajalsko mizo začnejo. Ko se srečata na pogajanjih dve kulturi, ki za izbor pogajalcev upoštevata različne kriterije, je velika verjetnost, da bo prišlo do nasprotij pričakovanj o veliko vidikih pogajanj (Foster, 1992, str. 275).

Ko izbiramo pogajalca drugih kultur, nas zanima kot posamezno bitje z emocijami, vrednotami, navadami, znanjem, prepričanji itd., hkrati pa kot del celote določene kulture. Človeški dejavnik pogajanj nam je lahko v pomoč, lahko pa tudi predstavlja oviro. Nasprotna stran bo vedno izbrala pogajalca, ki bo po njeni presoji najuspešnejši. Izbrala ga bo na podlagi njegovih izkušenj, znanja, starosti, spolu, pripadnosti socialnemu razredu in seveda nagnjenosti k tveganju (Hrastelj, 1995, str. 383; Moran, Strip, 1991, str. 95).

Izbir oseb, ki so primerne za pogajalca po Moranu in Stripu poteka po dveh vrstah meril. Merilo **tehnične sposobnosti** ali po **merilu družbenih vrtilin**. V posameznih primerih lahko tudi kombiniramo.

TABELA 5: Tehnične sposobnosti in družbene vrline

<i>Tehnične sposobnosti</i>	<i>Družbene vrline</i>
Dosedanji dosežki	Status
Profesionalne veščine	Osebnostne karakteristike (privrženost, zanesljivost,...)
Pravna znanja	Sorodstvo
Znanja jezikov	Družbeni razred
Splošna znanja	Priporočila

Vir: Hrastelj, 1995, str. 384.

Pri tehničnih sposobnostih so pomembne predvsem izkušnje in dokazane zmožnosti na posameznih področjih. Kriteriju socialnih spretnosti pa ustrezajo osebnostne značilnosti, kot so vljudnost, zanesljivost, itd. Pomembna je tudi njegova vplivnost in ugled.

Po kulturah se število pogajalcev razlikuje. Nekateri pogajalci pogajanja vodijo sami, kar pa je slabost, saj je na pogajanjih potrebno veliko razmišljati, poslušati, govoriti itd. Zato je bolje, da je skupina sestavljena z osebami, ki imajo več tehničnega znanja in z osebami, ki so socialno spretnejši.

V **Nemčiji** je, prav tako kot v vseh ostalih zahodnoevropskih državah, temeljni kriterij za izbor pogajalcev izobrazba. S prav tako pomembnim socialnim razredom skupaj določata, kdo vodi posle in kdo odloča. Za Nemce je zelo pomemben status pogajalca. S tem mislimo npr. na avto, ki ga nasprotna stran vozi, na premoženje, standard zaposlenosti, naziv na poslovni kartici itd.

Za **Slovence** velja, da se o nasprotni strani ne pozanimamo dovolj, da o njih premalo vemo. Kot za pravilno presojo strank sodimo tiste, s katerimi bomo poslovali vsaj srednjeročno, če že ne dolgoročno (Hrastelj, 2001, str. 43).

Kot sem dejala, je v zahodni Evropi pglavitni dejavnik za izbiro pogajalca izobrazba, kar pa ne velja za nekatere ostale države. Arabske kulture postavljajo spol na prvo mesto, saj ne priznavajo žensk kot pogajalk. V Latinski Ameriki veliko pomenijo družbene ali vladne zveze, medtem ko na Japonskem izbirajo pogajalca na podlagi položaja in statusa v podjetju, ne izključujejo pa tudi spola. Zelo malo verjetno je, da bomo v japonski pogajalski skupini zasledili žensko. Američani bodo izbrali primerne pogajalca na podlagi znanja s področja, ki je podlaga pogajanj in pa na podlagi izkušenj.

6.4.3 VLOGA HOTENJ POSAMEZNIKOV

Pogajalci pogosto postavljajo svoje cilje pred cilje podjetja. Njegovi interesi so lahko različni. Lahko da ne nastopajo kot predstavniki podjetja, temveč kot posredniki med strankama. Lahko se potegujejo le zase, za svojo družino, za svoje podjetje, za neko družbo, narod. Njegovi materialni motivi prevladujejo, kar je v neskladju z etičnim ravnanjem.

Posameznikova hotenja in hotenja podjetja lahko uvrstimo med **individualistične usmeritve** in **kolektivistične usmeritve**. Hofstedova raziskava je pokazala, da tisti, ki imajo visok IDV (individualistični/kolektivistični indeks) delujejo v svojem interesu in so individualisti. Nasprotno imajo kolektivisti, ki delujejo v interesu skupine nizek IDV (Cateora, Graham, 2002, str. 110).

Za individualistične usmeritve velja:

- posamezniki delujejo v svojem lastnem interesu,
- njihovi odnosi do sodelavcev temeljijo na sebičnosti,
- nagrado in plačilo želijo zase.

Za kolektivistične usmeritve pa velja:

- ljudje so motivirani z željo, da zadovoljijo interese skupine,
- odnosi med sodelavci temeljijo na skupnih interesih,
- čustveno so odvisni od uspeha skupine in težijo k potrditvi in nagradi cele skupine.

Pri kolektivističnih usmeritvah ponavadi sodeluje neka skupina ljudi. Odločitev je običajno sprejeta po sestanku, ko se sodelujoči med seboj dogovorijo in pogovorijo o vseh postavkah. V skupini ponavadi naj ne bi izstopali posamezniki, ki naj bi delali v svojo korist (Foster, 1995, str. 289). Za sprejetje odločitve bodo pogajalci porabili veliko časa. Pri individualističnih usmeritvah pa naj bi bila odločitev sprejeta hitreje, kot to velja za kolektiviste.

Za **Nemce** velja, da so individualisti, kar lahko vidimo tudi na visokem IDV, ki je leta 1991 dosegel višino 67 (Cateora, Graham, 2002, str. 110). Zasebnost strogo ločijo od poslovnega sveta. Na pogajanjih so zelo čustveno zadržani, tekmovalni, natančni in nepopustljivi. Potegujejo se za lastne, individualne dosežke in niso navdušeni nad skupinskim delom, saj je njihovo napredovanje in plačilo odvisno od individualnega dosežka (Kenna, Lacy, 1994, str. 27).

Tudi za **Slovence** velja, da smo bolj individualisti kot ne. Smo občutljivi, prepirljivi in zamerljivi. V posebnih okoliščinah skušamo dominirati in imamo težave pri sprejemanju srednjih odločitev. Sicer cenimo materialne dosežke, vendar pa tudi dajemo prednost sebi in družini (Hrastelj, 2001, str. 41). Za republike bivše Jugoslavije je leta 1993 veljal nizek IDV. Z najnižjim je vidno izstopala Srbija (Hofstede, 2001, str. 65).

Pravo nasprotje nemških pogajalcev pa so kolektivistično usmerjeni Japonci, ki so vedno hierarhično razdeljeni po statusu. Vsak pogajalec skuša zadovoljiti svoje interese in tudi interese celotnega podjetja. Pogajalci z višjimi statusi se bodo vedno posvetovali z pogajalci nižjih statusov (Markič, Strniša, Tavčar, 1994, str. 128). Prav tako je tudi večina južnoameriških, afriških, južnoevropskih in južnoazijskih pogajalcev kolektivistično usmerjena. Angleški pogajalci pa radi delujejo timsko in ne marajo izstopati, kar velja tudi za Kitajce. Individualistično usmerjeni pa so tudi Mehičani, saj je to neka vrsta samopotrditve in pa Američani, ki se radi pogajajo zase in za svoje koristi, saj naj bi tako zaščitili svojo družino (Markič, Strniša, Tavčar, 1994, str. 128; Foster, 1995, str. 289).

6.4.4 PROTOKOL

Protokol so pravila in norme poslovnega vedenja v določeni kulturi (Gesteland, 2001, str. 79). Obstajajo številne dejavnosti, ki označujejo protokol. Te so: izbira lokacije pogajanj, izražanje dobrodošlice, organiziranje prevozov, darila, zabave, pravila oblačenja, sprejemi, dogovor o uporabi jezikov, sestavljanje pogajalskih skupin, urniki, točnost, kosila, dokumentacije itd. Protokol je uveljavljena praksa postopkov in ceremonijala, ki izhaja iz avtoritete in zaupane odgovornosti in upošteva občutke nasprotne strani (Hrastelj, 1995, str. 385). Protokol je lahko hkrati spodbuda, kot tudi ovira uspešnim pogajanjem. Še preden se pogajanja pričnejo, se mora pogajalec seznaniti s protokolom nasprotnega pogajalca, saj lahko drugače pride do nepričakovanih konfliktov, žalitev in podobno.

Protokol je lahko zelo **formaliziran**, pri katerem so natančno določena pravila obnašanja in kršenje teh pravil pomeni žalitev nasprotne stranke. Lahko pa je **neformalen**, kjer ni vnaprej predvidena pogajalska shema in so prekinitve nasprotnih pogajalcev nekaj povsem običajnega. Moran in Stripp navajata (Moran, Stripp, 1991, str. 98) lastnosti formalnega in neformalnega protokola.

Za formalnega velja:

- določena so podrobna in stroga pravila,
- pogajanja bodo stekla na predpisan način,
- jasno izražanje vljudnosti,
- poslovne kartice z jasno izraženim statusom, so najpomembnejši način identifikacije.

Za neformalni protokol pa velja:

- pravila, ki predpisujejo vedenje, niso tako pomembna,
- pogajalci prosto prekinjajo drug drugega, saj niso podrejeni nobenim pravilom,
- vljudnost ni tako pomembna kot pri formalnem protokolu,
- status ni tako pomemben pokazatelj.

Na podlagi protokola lahko pogajalci za nasprotno stran sklepajo, če si le ta želi pogajanja in poslovne stike ali pa z neizvajanjem protokola kaže odklonilna stališča, ki bi se prej ali slej pokazala v pogajanjih. Protokol je eden izmed zanesljivih signalov o pripravljenosti strank za sklenitev posla (Hrastelj, 1995, str. 385).

Formalno vedenje pri **Nemcih** kaže spoštovanje tistih, ki so dosegli profesionalne naslove in visoko izobrazbo. So zelo formalni in resni in ne marajo neformalnosti in naslavljanja po imenih. Prekinjanje govoroče osebe je zelo nevljudno. Zelo tudi cenijo osebni prostor, tudi v pisarni, in izogibajo se osebnim odnosom v poslu. Pri pravilih oblačenja za moške velja, da naj nosijo temno obleko in konzervativno kravato, za ženske pa kostim ali obleko. Stisk roke z nasprotno stranjo je obvezen. Slab stisk roke pomeni šibkost, nesoočenje z očmi pa nespoštovanje. Ob prihodu na pogajanja in odhodu močno stisnejo roko, saj slovijo kot resni in trdi pogajalci. Nemci niso darilom naklonjena kultura. Če pa bi jim radi kaj podarili, naj bo to nekaj majnega, ne preveč dragega, ki predstavlja npr. kakšno značilnost države. Če se z nemškim pogajalcem pogaja pri kosilu ali večerji, je treba paziti, da posli pridejo na vrsto ali pred jedjo, ali po njej in nikoli ne med jedjo (Gesteland, 1999, str. 248-249; Marx, 1999, str. 80).

Pri Američanih ima protokol majhno vlogo, saj je odnos med ljudmi prijateljski. ZDA velja za eno najbolj neformalnih kultur. Američani se počutijo zelo lagodno, kar se tiče osebnih in fizičnih stikov, oblek, uporabe njihovih imen itd. Povsem nasprotno pa velja, ko je čas odločitev, sklepanja poslov itd. V Braziliji je moč zaslediti obe vrsti protokola, formalni pa se predvsem kaže v pravilih oblačenja. Npr. moški naj vedno nosijo srajco z dolgimi rokavi, tudi v veliki vročini. Ženske prav tako nosijo elegantne obleke, kostime in bluže. Kot neformalni pokazatelj pa so neprestana prekinjanja med pogajanja. Pri arabskih kulturah je veliko dotikanja in manj osebnega prostora. Pri kodi oblačenja so predvsem pomembni modni dodatki, kot so ura, zapestnica, poslovni kovček itd. Le te naj bodo visoke kvalitete. Pri Kitajcih velja, da naj bodo zelo konzervativno oblečeni. Veliko vlogo pa pripisujejo dajanju daril, ki pomenijo graditev stikov. Primerno darilo je, npr. konjak, ki se ga po pogajanjih oz. sestanku odpre. Kar se tiče obdarovanja, so pravo nasprotje Kitajcem Američani. Ne marajo obdarovanja, če pa dobijo darilo, se počutijo zelo neugodno, če je darilo brez vrednosti (Gesteland, 1999, str. 125-272).

6.4.5 POMEN TIPRA ALI VRSTE VPRAŠANJ IN PRIČAKOVANIH KORISTI

Še preden se bodo pogajanja začela, bosta obe strani formulirali seznam vprašanj. To je najpomembnejša sestavina pogajanj, saj se lahko zgodi, da že takoj na začetku pogajanj pride do nasprotujočih si interesov. Potrebno je določiti vse sporne vsebine pogajanj. Pomembno je ugotoviti interese in omejitve poslovnih strank. Če stranke interesov niso upoštevale, potem ni prave podlage za izpeljavo pogajanj. Če vprašanja niso dobro opredeljena, lahko pogajalci zaradi tega izgubijo veliko časa. Obe stranki najprej določita vsebine, o katerih se

obe strinjata, da se k njim kasneje ne bo potrebno več vračati. Potem vsaka stranka zase določi vsebino, ki je zanjo najpomembnejša. S tem prikažeta interese, končne pozicije in koristi, ki se jim ne nameravata odreči. Na koncu je potrebno še ugotoviti, katere vsebine so sporne in narediti njihovo sintezo.

Poznamo dve vrsti vprašanj, ki so podlaga mednarodnim pogajanjem. Ta so vsebinska in temelječa na odnosih (Hrastelj, 1995, str. 386).

Vsebinska so: - otipljiva,
- denar,
- premoženje,
- moč.

Temelječa na odnosih pa so: - neotipljiva,
- osebnostna,
- vrednostna,
- prepričanje, verovanje.

Vsebinska vprašanja temeljijo na kontroli in uporabi virov, vprašanja temelječa na odnosih pa poudarjajo trajnost poslovnih odnosov in so osredotočena na recipročne interese.

Nemci bodo nasprotno stran vedno držali na neki določeni distanci, saj jim predstavlja vmešavanje osebnih odnosov v posle nesprejemljivo. Pri njih prevladujejo stvarne in otipljive vrednote, kot so denar, moč in lastnina. Že takoj na začetku pogajanj je točno določena pomembna vsebina in tudi čemu so se pripravljene odreči.

Kot sem že omenila za **Slovence** velja, da na pogajanja nismo dobro pripravljene, zato tudi vsebine nimamo dobro opredeljene. Nismo pripravljene tvegati in manjka nam poguma. Večkrat prehajamo k materialnim vidikom.

Za latinske Američane je značilno, da opredeljujejo sporne vsebine glede na vrednote in odnos. Želja po dolgoročnem sodelovanju je zelo močna. Vera je del njihovega življenja in zato so tudi njihove vrednote za njih zelo pomembne. Tudi za Japonce velja, da je zaupanje in dolgoročno poslovanje velikega pomena. Američani se bodo vedno prepričali o otipljivih stvareh, kot so denar, lastnina, moč, itd. Takoj preidejo na bistvo pogajanj in so zelo odprti, kar večkrat predstavlja pomanjkljivost, saj povejo vse svoje argumente in nasprotna stran lahko to izkoristi. Le na začetku kažejo potrpežljivost in ne marajo molka.

6.4.6 KOMPLEKSNOST JEZIKA

Tukaj govorimo predvsem o verbalni in neverbalni komunikaciji. Neverbalna komunikacija, ki ji pravimo tudi govorica telesa oz. tihi jezik, je kontakt z očmi, izražanje s telesom, uporaba prostora itd. V različnih kulturah je potrebno zelo dobro poznati govorico telesa, saj lahko hitro koga užalimo. Pri verbalnem komuniciranju pa mislimo na intonacijo glasu, intenzivnost glasnosti, prilagodljivost glasu, kakovost itd. (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2001, str. 72).

Hrastelj (Hrastelj, 1995, str 388) navaja razvrstitev tihega jezika, kot je prikazano v naslednji tabeli.

TABELA 6: Razvrstitev tihega jezika

Čas	Sestanki
	Roki
	Organiziranje oseb in dogodkov
Prostor	Obseg pisarne
	Lokacija
	Oprema
	Konverzacijska distanca
Stvari	Materialna posest
	Interes za najnovejšo tehnologijo
	Osebne zveze z materialnimi simboli
	Status, moč in spoštovanje
Prijateljstvo	Prijatelji nasproti samorasništvu kot družbeno
	Zavarovanje ob napetostih in izjemnih razmerah
Dogovori	Pogajalska pravila na podlagi predpisov, moralnih načel in neformalnih navad

Vir: Hrastelj, 1995, str. 388.

Po Edvardu Hallu delimo po jezikih **visoko kontekstne** in **nizko kontekstne** kulture. Pri visoko kontekstnih kulturah je informacija o osebi in njenem vedenju in nadalje o skupini izražena skozi besede, geste, govorico telesa in osebnim prostorom. Informacije potekajo tekoče v sklopu kulture, vendar pa imajo tisti, ki niso pripadniki kulture, lahko težave pri branju oz. dekodiranju informacij, ker ne poznajo formalnega in neformalnega jezika kulture. Tako znanje imajo ponavadi samo pripadniki določene kulture. Razlage niso podane eksplicitno z besedo, temveč so dopolnjene z neverbalno komunikacijo. Nizko kontekstno komuniciranje je hladno in poteka ponavadi preko besed. Vedno je prisotna potreba po eksplicitnem besednem izražanju. Informacije so ponavadi razumljive vsem kulturam, vendar, če informacija pri teh kulturah ni izrecno navedena in ji popolnoma ne sledimo, je njen pomen lahko izkrivljen. Visoko kontekstne kulture se opirajo na

neverbalno obnašanje, medtem ko se nizko kontekstne kulture opirajo večino na verbalne komunikacije (Foster, 1995, str. 280). Nerazumevanja, pa naj bo to ignoranca ali napačna interpretacija, predstavljajo veliko težavo nizko kontekstnim kulturam pri komuniciranju z visoko kontekstnimi (Cohen, 1997, str. 154).

Za **Nemce** velja, da jim je cilj komuniciranja jasnost in razumevanje. So predstavniki nizko kontekstne kulture, ki ne odobravajo preveč neverbalne komunikacije. Včasih sumijo visoko kontekstne kulture, kot so arabske, azijske in južnoameriške, da jih skušajo zapeljati na napačno sled z nejasnim komuniciranjem, medtem ko je za te kulture značilno, da na tak način skušajo ustvarjati harmonijo in se izogibati raznim žalitvam. Danes se večina nemških pogajalcev že zaveda, da je pri Japoncih, Arabcih in drugih indirektni nagovor način, kako povedati stvari. Nemci veljajo za tako formalne, da imajo celo evropske kulture težave pri komunikaciji z njimi. Kot primer formalnosti naj navedem, da se bodo na telefon oglasili s svojim priimkom. Pri neverbalni komunikaciji cenijo močan stisk roke in pa pogled v oči, saj nemočen stisk pomeni šibkost, pogled mimo oči pa nespoštovanje. Kot nizko kontekstna kultura je nujen stisk roke edini fizični dotik in drugega ni pričakovati. Kot zelo nevljudno smatrajo dotik čela, medtem ko gledajo v določeno osebo. To povzroča predvsem težave Angležem in Špancem, saj bi to pri njih pomenilo kot neko dobro idejo ali kot nekaj pametnega, medtem ko to pri Nemcih pomeni ravno nasprotno, npr. neumno dejanje ali neumno osebo. Nemci bodo dobro idejo izrazili z dvigom obrvi, medtem ko bi bili ob tem mogoče Arabci malo zmedeni, saj za njih to pomeni "ne".

Kar se jezika tiče, smo **Slovenci** najbližje nemškimi pogajalcem. Prav tako veliko pomeni močan stisk roke in pogled v oči. Tako visoka formalnost za nas kot za večino ostalih zahodnoevropskih držav ne velja.

Američani veljajo za nizko kontekstne kulture. Njihova direktnost pri komuniciranju lahko užali pogajalce, npr. Južne ali Vzhodne Azije. Njihov direktni nagovor je znak odprtosti, poštenosti in samozavesti. Vedno pozorno spremljajo pogajanja. Japonci so znani po visoko kontekstni kulturi, saj je za njih značilna zadržana, posredna in kontrolirana komunikacija (Morran, Stripp, 1991, str. 121). Japoncem je zelo pomembna govorica telesa, saj le ta največ izdaja. Izogibajo se dolgim in direktnim kontaktom z očmi. Njihova drugačnost od ostalih kultur izhaja predvsem iz religije, običajev, vsakdanjega obnašanja in komunikacije med ljudmi in pa njihovega družabnega življenja. Med visoko kontekstne kulture uvrščamo tudi, npr. brazilsko, angleško, špansko, švicarsko, italijansko in druge. Za Francoze pa velja, da uporabljajo mešanico visoko in nizko kontekstne komunikacije.

6.4.7 PREPRIČEVALNI ARGUMENTI

Argumentiranje je dejanje pogajalca, s katerim skuša prepričati druge, da bi ravnali ali mislili v določeni smeri. Po Aristotlu obstajajo trije načini, ki vplivajo na prepričanja in

dejanja. To so logos, ki pomeni logični poziv, pathos, ki je čustveni poziv in pa ethos, ki je poziv povezan s spoštovanjem poslušalca do osebe (Hrastelj, 1995, str. 388). V mednarodnih pogajanjih gre za splet **logike, čustev in dogme**.

TABELA 7: Prikaz dogme, logike in čustev

<i>Dogma</i>	<i>Logika</i>	<i>Emocija</i>
Etos	Vsebinski dokaz	Patos
Avtoritativni dokaz	Empirična evidenca	Motivacijski dokaz
Ideologija	»Cost benefit analiza«	Tradicija

Vir: Hrastelj, 1995, str. 388.

Logični pogajalci se v glavnem opirajo na logične, stvarne dokaze v obliki statistik, analiz in preverjenih trditev. Pogajalci, ki vplivajo čustveno na nasprotnika, prepričujejo z motivacijo, ki vzpodbudi čustva in vrednote v nasprotniku. Z avtoriteto pa na nasprotnika skušajo vplivati dogmatiki, ki pa so znani kot najzahtevnejši pogajalci, ker so pripravljeni na najmanj koncesij in posledično tudi sprejmejo najmanj sporazumov.

Nemci veljajo za zelo empirične, kar tudi dokazujejo s številnimi dejstvi, tehničnimi podatki, primeri, podrobnostmi itd. Zelo so natančni in vse te lastnosti pričakujejo tudi od nasprotne strani. Opirajo se na stvarne dokaze in radi izdajajo in pregledujejo različna statistična poročila in finančne analize. Podajajo le preverjene trditve. Znani so kot trdni pogajalci, ki pa so logični in realni. Ne marajo, da nasprotni pogajalec na njih skuša čustveno vplivati z različnimi prepričevanji in zaradi tega le redko na takšen način popuščajo.

Slovcem manjka vztrajnosti, potrpežljivosti in pogajalskega poguma. Zaradi tega smo le malokrat pripravljeni tvegati. Ne znamo presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti, zato ne moremo tvegati do konca. Premalo smo zgovorni in preveč zaprti vase. Vprašanju nasprotnika se bomo skušali izogniti (Markič, Strniša, Tavčar, 1994, str. 132).

Za Brazilce velja, da dajejo poudarek osebnim odnosom in jih je nasprotno kot Nemce mogoče prepričati prav na čustveni osnovi oz. z medosebnimi odnosi ter z razumevanjem ljudi. Čustvenost velja tudi za Mehičane. Pravo nasprotje pa so Američani, saj za njih čustvenost pomeni šibkost. Čustva zelo slabo obvladajo. Pri Japoncih so čustva sicer pomembna, vendar se jih ne sme pokazati. Ostanajo naj čim bolj prikrita, tako da nasprotna stran ne bo mogla razbrati njihovih misli in predvidevati njihove odzive. Za dogmatike pa označujemo Kitajce, ki pogosto dramatično zagovarjajo svoj prav. Njihov nastop kaže, kot da niso pripravljeni sprejemati nobenih kompromisov.

6.4.8 UPOŠTEVANJE ČASA

Čas je v različnih kulturah različno pomemben. Za nekatere je bistvenega pomena, nekateri pa ga dojemajo bolj sproščeno. Odnos do časa je odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Pri pripravljanju na pogajanja lahko pride do različnih vprašanj o nasprotni stranki (Cohen, 1997, str. 34). Npr.:

- Kako močan vpliv ima zgodovina na pogajalske odnose?
- Kako cenijo hitre odločitve ali počasne odločitve?
- Kaj planirajo za prihodnost?
- Ali shranjujejo knjige srečanj?
- Ali je čas na njihovi strani?
- Ali jim je točnost pomembna?
- Kdaj je za njih pomembna predstavitev predlogov?
- Kako so potrpežljivi?
- Ali lahko preložijo dogovor in če da, za koliko časa?
- Kdaj mislijo, da je optimalni čas, da predložijo zadnjo ponudbo?
- Kdaj in kaj je za njih konec pogajanj ?

Glede na organiziranje in izrabo časa se kulture različno obnašajo. Hall navaja polikorne kulture, za katere velja, da je prihodnost negotova in nepredvidljiva in monokorne kulture, pri katerih se dogodki razrešujejo drug za drugim. Usiner (Usiner, 1996, str. 157) opisuje razlike med tema dvema vrstama obnašanja. Za **monokorne** kulture velja, da je čas linearen. Stvari so narejene po vrsti, ena za drugo. Čas je organiziran in kontroliran. Ne bo planiran samo začetek, ampak bo planiran tudi konec. Če pridejo pogajalci do dileme, bodo vljudno prekinili komunikacijo in nadaljevali z naslednjo točko. Čas je zelo dragocen, ima veliko vrednost, saj ga vedno primanjkuje. Za **polikorne** kulture pa velja, da je čas nelinearen, veliko ga je in ni ne konca, ne začetka. Ni poudarek na izpolnitvi urnika, temveč na sodelovanju med ljudmi in izvršitvi posla. V prihodnosti sledi veliko neobvladljivih in neznanih situacij, zaradi česar je točnost nepomembna. Stvari se ne odvijajo ena za drugo, vendar se odvija več stvari hkrati.

Nemška kultura je močno monokorna. Čas ima zelo velik pomen. Točnost je bistvena. Biti točen, pomeni prispeti na kraj pogajanj celo nekaj minut pred začetkom. Če zamudiš na pogajanja pol ure, te lahko, npr. doleti pol meseca zakasnela pošiljka. Če ne uspeš priti na sestanek pravočasno, je to potrebno javiti še dovolj zgodaj, saj se točno držijo dogovorjenih rokov. Sestanki, ki so načrtovani daleč vnaprej z vsemi aktivnostmi in ostalim potrebnim, bodo redko prekinjeni z nenapovedanimi obiski in raznimi telefonskimi klici. Gesteland (Gesteland, 1996, str. 210) pravi v svojem delu, da že od leta 1963 ne pomni nobene resne prekinitve na poslovnem sestanku, na katerem je sodeloval. Nemški pogajalec si bo natančno razporedil čas za vsako od vsebin pogajanj in ga tudi neprestano kontroliral. Aktivnosti se morajo odvijati druga za drugo. Problem pri nemških pogajalcih nastopi, ker

skoraj vedno komunicirajo s strankami iz drugih kultur, za katere čas ni tako pomemben kot za njih. Takrat morajo pokazati veliko potrpežljivosti. Na splošno velja, da je čas bolj pomemben, bolj ko je razvita država. Tako za Nemčijo, kot za eno najbolj razvitih svetovnih držav velja, da je čas denar.

Slovenci, kot pogajalci, smo Nemcem podobni v monokornosti. Naša slaba lastnost pa je, da pogostokrat upravljamo svoj in partnerjev čas v navideznih pogajanjih in zaradi nečimernosti, saj se pogajamo s figo v žepu in si prave resnice niti ne želimo. Pogostokrat se tudi pogajamo z napačnega stališča, ki pogajalskega partnerja postavlja v nepravi položaj, saj se lahkomišelnost zanašamo, da so aduti na naši strani, kar pa je posledica nepravilne ocene svoje in partnerjeve konkurenčnosti (Markič, Strniša, Tavčar, 1994, str. 131-132).

Poleg nemške kulture je tudi v ZDA čas denar. Zelo je pomemben, saj želijo doseči največ, kar se da v najkrajšem možnem času (Kenna, Lacy, 1994, str. 28). Za Japonce velja, da čas doživljajo polikorno in prav tako monokorno. Držijo se dogovorjenih rokov, vendar pa za njih čas ne pomeni denarja. Pri pogajanjih se jim ne mudi, so potrpežljivi, kar jim je velikokrat v korist, saj nasprotniki včasih zaradi pritiska časa popustijo. Tudi Angleži ne zahtevajo nobenega hitenja, vendar pa cenijo točnost. Za pogajalce Južne Amerike čas ni pomemben in ga je več kot dovolj. Ne sme vplivati na medosebne odnose. Za njih je značilno, da velikokrat taktizirajo z zavlačevanjem pogajanj, zato tudi nepotrpežljivi nasprotnik nikakor ne more uspeti na takšnih pogajanjih.

6.4.9 PODLAGA ZA ZAUPANJA

Pogajalci se vedno pri pogajanjih soočajo z dilemo zaupanja. Prepričanje o nasprotnikovi iskrenosti ne more biti nikoli popolno. Popolnega zaupanja skoraj nikoli ni, po drugi strani pa popolno nezaupanje izključuje možnosti kakršnegakoli sporazuma (Hrastelj, 1995, str. 390). Dobri pogajalci znajo sklepati o prednostih in slabostih ter o namenih in interesih nasprotne strani. Če sta stranki nezaupljivi ena do druge, je potrebno, da dešifrirata vedenje druga druge. Na splošno velja, da če ni zaupanja, so pogajanja daljša.

Kulture iščejo temelj zaupanja v **pravnem sistemu** ali v razvitih medsebojnih odnosih, v **prijateljstvu**. Pri zaupanju temelječem na pravu so prisotne zunanje sankcije, ki dajejo gotovost, pravice ljudi, rodovno pravo itd. Pri prijateljstvu pa zasledimo prijateljske odnose, pristrčno sodelovanje, tovarištvo, nagrade za prijateljsko sodelovanje itd.

Pri zaupanju oz. nezaupanju ima veliko vlogo tudi laganje. Laž je odsvetovana, saj je velika verjetnost, da bo nasprotna stran tako dejanje prej ali slej odkrila. Z laganjem bi dosegli le trenutno oz. kratkoročno ugoden rezultat, dolgoročno pa prav nasprotnega. Z laganjem lahko porušimo zaupanje, ki je za uspešna pogajanja zelo pomembno in seveda smo tudi s

tem otežili in podaljšali pogajanja. Kot laganje lahko štejemo tudi zavajanje nasprotne strani z napačnimi, delnimi ali prikrojenimi podatki. Nekatere države imajo posebne predpise, ki prepovedujejo uporabo laži v pogajanjih in laž natančno opredeljujejo. Laganje seveda označijo kot kaznivo. V nekaterih državah pa je laganje nekaj čisto običajnega. Nasprotna stran naj verjame ali pa preveri resnico. Za evropske kulture bi lahko rekli, da laganje ni etično (Kavčič, 1992, str. 124-125).

Za **Nemce** je zaupanje v primerjavi z drugimi kulturami zelo majhnega pomena. Pogodbe imajo zelo podrobno in natančno napisane in ne puščajo nobene dvoumnosti. Glede zaupanja svojim poslovnim partnerjem jim je zelo pomembno preteklo ravnanje tako posameznika kot podjetja, izogibajo pa se rabi intuicije. To jim lahko včasih povzroča probleme, saj se nemalokrat srečajo s kulturami, kjer je intuicija in zaupanje v sopogajalca ena od temeljnih vrednot. S svojim nezaupanjem lahko tako užalijo pogajalce, da ti zapustijo pogajanja. Nemci za zaupanje potrebujejo trdne osnove, kot so, npr. pravni predpisi, ki pa med drugim opredelijo zunanje sankcije, do katerih bi prišlo v primeru kršitve sporazuma, ki so ga dosegli na pogajanjih. Velika nezaupljivost pri Nemcih do drugih kultur velja kot slabost, po drugi strani pa imajo tudi dobre lastnosti, saj velja, da so zelo etični in moralni.

Za **Slovence** je značilna kar visoka stopnja nezaupanja do tujcev, kar je posledica majhnosti naroda. Trstenjak pravi, da občudujemo Nemce, podcenjujemo Italijane in obračamo hrbet Madžarom. Nezaupanje imamo tudi do južnoslovanskih narodov. Nezaupljivost do tujine zaenkrat zaznamo tudi v odporu do naložb tujega kapitala, vendar naj bi le to nekoliko popustilo, ko bomo imeli več naših izvoznih naložb na tuje (Hrastelj, 1995, str. 41-42).

Za Južnoameričane velja, da se zanašajo na poslovne partnerje na podlagi intuicije in le malo na podlagi pravnega sistema. Pomembna jim je tudi preteklost poslovnega partnerja. Njihovo zaupanje si je mogoče pridobiti na številnih družabnih in poslovnih srečanjih. Nasprotno velja za Američane, da so zelo nezaupljivi in mnogokrat že kar na srečanja pripeljejo s seboj odvetnike. Za Japonce bi lahko rekli, da so vredni zaupanja. Medsebojni stiki z njimi se bodo nadaljevali še po koncu pogajanj.

6.4.10 NAGNJENOST K SPREJEMANJU TVEGANJ

Niso vse kulture pripravljene enako sprejemati oz. prevzemati tveganja. Poslovne odločitve pogajalcev in pogajanja lahko potekajo v gotovosti, tveganju in negotovosti. Odločitev, ki bi potekale povsem v gotovosti, je zelo malo. Prevzem tveganja je skoraj vedno prisoten. Negotovim odločitvam se bodo skušali pogajalci izogniti.

Hofstede loči kulture z **visoko stopnjo izogibanja negotovosti** in kulture z **nizko stopnjo izogibanja negotovosti**, ki ju meri z UAI (indeks izogibanja negotovosti). Visoka stopnja

UAI pomeni visoko izogibanje tveganju. Nizko stopnjo pa imajo države, ki so tveganju bolj naklonjene (Cateora, Graham, 2002, str. 110).

Za kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti velja (Foster, 1995, str. 287, 268-269):

- Počasno in previdno sprejemanje odločitev pogajalcev.
- Vedno potrebujejo veliko informacij in se skušajo izogniti tveganim in negotovim situacijam.
- Zelo so birokratski in hierarhični.
- Zaupanje imajo le do najbližjih.
- Veliko predvidevajo in načrtujejo in se skušajo izogniti dvoumnosti.

Za kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti pa velja (Foster, 1995, str. 287, 268-269):

- Sprejemajo hitre odločitve na podlagi malo informacij.
- Sprejemajo tudi tvegane in dvomljive situacije.
- So nebirokratski in nehierarhični.
- Načrtujejo zgolj zato, da imajo večjo kontrolo nad prihodnostjo in so strpni do dvoumnih položajev.

Za bolj konzervativne kulture velja, da bodo imele bolj zapleten način sprejemanja odločitev za pogajalsko mizo. V državah, kjer so pripravljene sprejemati več tveganja, bodo odločitve sprejemali posamezniki.

Kot sem že večkrat omenila, so **Nemci** vedno dobro pripravljene na pogajanja. Ne delajo napak in nikoli ne improvizirajo. So zelo podrobni in ne marajo tveganja, negotovosti in dvoumnosti. To prikazuje tudi njihov UAI, ki je leta 1991 dosegel vrednost 65. Neradi se soočajo z nepričakovanim. Njihove odločitve so previdne in dobro proučene. Na pogajanja vedno pridejo z rezervnimi načrti, v primeru, da pride do kakršnihkoli sprememb med pogajanjem. Preden se bodo podali v posel, bodo natančno preučili, kakšne so možnosti tveganja. Če le tega ni, oz. je še sprejemljivo, bodo začeli poslovanje (Kenna, Lacy, 1994, str. 27; Cateora, Graham, 2002, str. 110).

Slovenci smo se nekoč pri izogibanju negotovosti zgledovali po Nemcih. Po letu 1991, ko se je začela privatizacija, pa smo postali tveganju bolj naklonjeni. V stopnji tveganja smo se nekoliko bolj približali Italijanom (Hrastelj, 2001, str. 42). Za bivšo Jugoslavijo je veljal visok UAI. Najvišjo stopnjo je dosegla Srbija (Hofstede, 2001, str. 65).

Američani pri svojih odločitvah veliko tvegajo, saj se odločajo zelo hitro in pričakujejo kratkoročne koristi. Za evropske države velja, da so zelo konzervativne, kar se tiče sprejemanja tveganja. Tudi Japonci in Mehičani se želijo izogniti tveganju, če se le da. Že večkrat sem omenila, da Japoncem informacij ni nikoli dovolj. Veliko sprašujejo in malo govorijo (Foster, 1995, str. 287-288).

6.4.11 NOTRANJI SISTEM SPREJEMANJA ODLOČITEV

Sprejemanje odločitev v različnih kulturah seveda ne poteka enako. Odločitve lahko pogajalci sprejemajo skupinsko ali pa le individualno. Odločitve se sprejemajo na podlagi preteklih izkušenj podjetij, kakovosti, mednarodnega komunikacijskega sistema in osebnih nagnenj. Sistem odločanja lahko razdelimo na **avtoritaren** in **konsenzualen**. Moran in Stripp (Moran Stripp, 1991, str.110) navajata značilnosti obeh.

Za avtoritaren odločitveni sistem velja:

- Odloča se posameznik, ki je vodja ali druga oseba z visokim vplivom in ne sprejema mnenj drugih.
- Vsi pogajalci kot ekipa ne morajo odločati.
- Vodja skupine se lahko odloča tudi brez posveta svojih nadrejenih, le te pa imajo pravico zavrniti njegovo odločitev.

Značilnosti konsenzualnega sistema odločitev pa so:

- Za odločitve mora vodja skupine dobiti soglasje od nadrejenih in tudi od pogajalske skupine.
- Pogajalci uporabljajo pripomočke, kot so poročila, računalniški programi, poročanje itd. (Hrastelj, 1995, str. 391).
- Pri končni odločitvi imajo lahko besedo tudi razni subjekti izven podjetja, kot so vlada, delničarji, združenja in dobavitelji.

Zelo dobro je, da pogajalec čim prej ugotovi, če to ni že znano, kdo je pristojen za sprejemanje odločitev in tako njemu tudi prilagodi predstavitev. V kolikor gre za avtoritativno odločanje, bo pogajalec skušal čim bolj prilagoditi predstavitev vodji, saj le on odloča in ne sprejema raznih nestrinjanj ostalih sodelujočih. Če pa gre za skupinsko odločitev, ko se bodo člani med seboj posvetovali, naj bo predstavitev namenjena vsem sodelujočim. Takrat bo proces odločanja počasnejši in bo treba dalj časa čakati, preden se bo skupina soglasno odločila.

Nemci se vedno, preden sprejmejo odločitev, dobro posvetujejo med seboj. Preden sprejmejo odločitev, poteče veliko časa in veliko tega časa je posvečeno zbiranju informacij. Le Japonci potrebujejo daljši čas za premislek (Gesteland, 1999, str. 250). Kljub posvetovanju pa bo odločitev sprejeta na najvišjih ravneh podjetja. Pri odločanju veliko dajo na mnenja ljudi oz. zaposlenih, ki se spoznajo na tehnične postopke posla in ki bodo delo tudi izvajali.

Slovenci sprejmejo odločitev po posvetovanju z ostalimi člani skupine in z nadrejenim.

Za Američane velja, da sprejemajo odločitve najhitreje na svetu (Gesteland, 1999, str. 276). Odločanje poteka od zgoraj navzdol, vendar pa lahko odločajo tudi tisti, ki so najbližje

problemu in ga dobro poznajo. Pogajalci se lahko odločajo avtoritativno. Tudi pri Japoncih se odločitve sprejemajo na višjih ravneh. Kar jih razlikuje od Američanov je to, da potrebujejo ogromno časa za premislek. Sprejemajo tudi mnenja ostalih sodelujočih, vendar na koncu odloči vodja skupine. Pri Francozih in tudi kulturah Južne Amerike lahko posamezniki sprejemajo odločitve, vendar so to le omejene odgovornosti posameznika, drugače pa odločitve sprejemajo z vrha navzdol (Foster, 1992, str. 291).

6.4.12 VSEBINA IN OBLIKA SPREJEMLJIVEGA SPORAZUMA

Že pred začetkom pogajanj je cilj obeh strani doseči sporazum. To je zaključek pogajanj, ki je v obojestransko korist. Stranke lahko sklenejo sporazum v formalni ali pa v neformalni obliki. To je odvisno od stopnje zaupanja do druge strani.

Hrastelj (1995, str. 391-392) navaja dve obliki zadovoljivega sporazuma. To sta eksplicitna, ki že vnaprej v pisni obliki opredeljuje vsa vsebinska vprašanja in pa implicitna, ki je lahko le ustna in veže stranke predvsem s kakovostjo medsebojnih odnosov. V tabeli 8 prikazujem razlike med tema dvema oblikama sporazuma.

TABELA 8: Obliki zadovoljivega sporazuma

	<i>Eksplicitni</i>	<i>Implicitni</i>
<i>Odnos strank</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ni odvisen od identitete, - omejen je na vsebino, - je prenosljiv, - omejen je na udeležence, 	<ul style="list-style-type: none"> - je soodvisen, - je neomejen, - je neprenosljiv, - omejen je na udeležence in njihove kulture,
<i>Komunikacije</i>	<ul style="list-style-type: none"> - omejene, - verbalne, - formalne, 	<ul style="list-style-type: none"> - ekstenzivne, - verbalne in neverbalne, - formalne in neformalne,
<i>Izmenjava obljub</i>	<ul style="list-style-type: none"> - specifični pogoji, - natančno opredeljene obveznosti, - natančno merljive obveznosti, - neizpolnitve so jasne, - niso potrebna nadaljna pogajanja, 	<ul style="list-style-type: none"> - nejasni pogoji, - natančno opredeljene obveznosti, - nemerljive, ohlapne obveznosti, - neizpolnitve niso jasne, - kot se prihodnost razvija, se izvajajo prilagoditve,
<i>Izpeljava</i>	<ul style="list-style-type: none"> - prihodnost se lahko napove in upošteva, - vse se zgodi hitro, - sporazum se začne in konča jasno, - ne zahteva prihodnjega odnosa in sodelovanja, 	<ul style="list-style-type: none"> - se ne more predvideti in vključiti v pogodbo, - je počasna, - ni ostrega začetka in jasnega konca, - potrebno je sodelovanje v prihodnje,
<i>Obveznosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> - obveznosti do sebe, - koristi in bremena so jasno deljena, - sprejema se konflikt interesov, - prepričanje, da je sebičnost inherentna menjavi, - kadar nastopijo težave, se vsak rešuje sam. 	<ul style="list-style-type: none"> - obveznosti do obeh, - skupna bremena za skupno korist, - konflikt interesov je zatrt, - prepričanje, da je kooperacija potrebna, - če nastopijo težave, jih razrešujemo skupaj.

Vir: Hrastelj, 1995, str. 392.

Sporazum nikoli ne nastopa v čisti eksplicitni ali pa čisti implicitni obliki. Včasih je bil že stisk roke dovolj za sporazum, danes pa prevladujejo pisni dogovori, ki so ustno dogovarjanje skoraj izpodrinili (Foster, 1992, str. 292).

Pri **Nemcih** se pogajanja zaključijo ustno, vendar pa sporazum oblikujejo zelo podrobno in sicer v eksplicitni obliki, ki ne dopušča nobenih odvečnih razlag. Po podpisu pogodbe posla ne bodo spreminjali (Gesteland, 2001, str. 251). Pregledajo vsako malenkost, tako da kasneje ne bi prišlo do kakšnega nesporazuma. Pri tem so zelo formalni.

Slovenski pogajalec želi doseči sporazum implicitne narave, glede izvrševanja pa eksplicitnega.

Pri Američanih je sklenitev sporazuma formalna. Sporazum vsebuje ogromno podrobnosti. Pogodbe prinesejo že kar na pogajanja. Ponavadi se pogajanja udeležijo tudi pravniki.

Japonci pogajanja zaključijo z zelo kratkim sporazumom v pisni obliki, značilno pa je, da ima dogovor večjo težo od napisanega. Za kulture Južne Amerike velja, da je kljub ustnim dogovorom, ki so zelo pogosti, nujna tudi bolj formalna oblika sporazuma (Foster, 1992, str. 292).

7 PRIMERJAVA ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA IN NEMŠKEGA POGAJALCA TER VPLIV KULTURE NA POGAJANJA

Preden preidem na primer izvedbe pogajanja med tema dvema kulturama, prikazujem glavne, nekatere že omenjene in nekatere nove, razlike in značilnosti pogajalskega sloga pogajalcev teh dveh držav.

Značilnosti **nemškega** pogajalskega sloga (Hrastelj, 2001, str. 66; Gesteland, 2001, str. 247-251; Kenna, Lacy, 1994, str. 12-41; Marx, 1999, str. 79-82):

- Pri pogajanjih brez problema uporabljajo tuje jezike, še posebej angleščino. Od njih se pričakuje, da aktivno obvladajo vsaj en tuj jezik.
- Prepričani so, da so na pogajanja temeljiteje pripravljene kot nasprotna stran. Temeljit pristop jim ne predstavlja nobenega napora, ker takšni pač so.
- Vljudnost in dobre navade so pri njih vedno dobrodošle.
- Pogajalce najpogosteje izbirajo po izobrazbi, poleg tega pa je pomemben tudi socialni razred.
- Za sklenitev posla potrebujejo dolg premislek, saj vse postavke zelo podrobno preučijo. Obveznosti, ki jih sprejmejo, tudi vedno izpolnijo.
- Neradi tvegajo. Če se le da, se tveganju izognejo, drugače pa se podajo v posel z minimalno možno oz. še sprejemljivo stopnjo tveganja.
- Komunicirajo monokrno. Praviloma ne zamujajo na pogajanja in z roki. Beseda točnost je pri njih bistvenega pomena.
- Zelo so formalni in ohranjajo distanco do strank. Zelo cenijo osebni prostor in ne želijo vmešavati poslovnega življenja v osebno. Njihovi dopusti so dolgi, vendar vseeno ni pričakovati, da bodo takrat odgovarjali na telefonske klice.
- Vedno izrazijo svoje mnenje, kar pogostokrat nasprotni stranki ni všeč.
- Hierarhija je pomembna. Odločitve sprejemajo pri vrhu, vendar se vedno posvetujejo z ostalimi sodelujočimi.
- Ne marajo neverbalne komunikacije in so predstavniki nizko kontekstne kulture. Obvezen je stisk roke in pogled v oči, drugi dotiki pa niso zaželeni.
- Ko je pogodba podpisana, posla ne spreminjajo več.
- Pogajanja zaključijo ustno, sporazum pa je zelo podroben, ekspliciten in brez odvečnih razlag.

Značilnosti **slovenskega** pogajalskega sloga (Hrastelj, 2001, str.41-43; Markič, Strniša, Tavčar, 1994, str. 131-132):

- Uporaba tujega jezika je nekaj povsem običajnega, saj se moramo in tudi smo se, kot majhen narod biti pripravljene prilagajati.
- Na pogajanja smo preslabo pripravljene. Jemljemo jih preveč lahko in premalo vemo o nasprotniku.
- Primerni pogajalci se nam zdijo tisti, s katerimi bomo lahko poslovali srednjeročno ali pa dolgoročno. Pomembni so nam tudi materialni dosežki, kot so avto, hiša itd.
- Pogosto se pogajamo z napačnega izhodišča, ki pogajalskega partnerja postavlja v nepravi položaj, saj se lahko miselno zanašamo, da so aduti na naši strani.
- Do tujcev imamo visoko stopnjo nezaupanja, kar pa je posledica naše majhnosti.
- Znani smo kot napadalni, vendar pa se ta napadalnost izraža le kot avtoagresivnost in nevoščljivost, ne pa na področju zdrave tekmovalnosti, npr. pri kakšnih večjih projektih.
- Za nas je značilna pridnost in poštenost, na žalost pa nam ponavadi zmanjka sape za zadnji korak. Manjka nam vztrajnosti, potrpežljivosti in pogajalskega poguma. Ponavadi nismo pripravljene tvegati do konca in ne znamo presoditi, koliko je nasprotnik pripravljen popustiti.
- Včasih smo tveganja zavračali, danes pa smo jim vedno bolj naklonjeni.
- Komuniciramo monokorno.
- Ljubimo red in organiziranost.
- Naša značilnost je individualizem, kar nam tudi predstavlja težave pri sprejemanju kompromisov.
- Smo prepirljivci in se tudi zavedamo svoje šibke pogajalske moči, ki pa jo neradi razkazujemo v mednarodni areni.
- Brez stiska roke in pogleda v oči tudi pri nas ne gre.

7.1 PRIKAZ POGAJANJA IN ZNAČILNOSTI POGAJALCA NA PRIMERU IZBRANEGA SLOVENSKEGA IN NEMŠKEGA PODJETJA

Primer bo prikazan na podlagi realnih dogodkov. V pogajanjih sodelujejo tri podjetja, poudarek pa je na nemškem in slovenskem. Poleg omenjenih dveh bom pisala tudi o hrvaškem podjetju. Vsa tri podjetja se ukvarjajo z mesno industrijo. Podjetja so:

- a) Podjetje: Gausepohl Fleisch GMBH, Dissen, Nemčija
Dejavnost: Klanje goveda in svinj in grosistična prodaja mesa doma in na tuje
Vloga: Ponudnik mesa
Pogajalec: direktor podjetja
- b) Podjetje: Pomex d.o.o., Ljubljana, Slovenija
Dejavnost: Uvoz, izvoz in ponovni izvoz mesa

Vloga: Posrednik med nemškim in hrvaškim podjetjem
Pogajalec: direktor podjetja

- c) Podjetje: Imes d.d., Zagreb, Hrvaška
Dejavnost: Proizvodnja in prodaja mesa in mesnih izdelkov
Vloga: Povpraševalec mesnih izdelkov
Pogajalec: direktor podjetja

Vse podatke in informacije o vseh treh navedenih podjetjih sem pridobila na podlagi intervjujev v podjetju Pomex d.o.o. Pogajanja analiziram z vidika pogajalskega procesa, ki sem ga predstavila v šestem poglavju.

1. Priprave na pogajanja

Ker je podjetje Pomex d.o.o. v poslovnem stiku z obema omenjenima podjetjema dolgo časa, so priprave na pogajanja nezamudne. Spoznavanje pogajalcev ni potrebno, saj gre že za večletno sodelovanje. Poslovne stranke so tudi v prijateljskem odnosu, tako da je med njimi veliko zaupanja. Pogajanja potekajo ponavadi v nemškem in hrvaškem jeziku. V podjetju Pomex d.o.o. najprej zberejo informacije, ki vsebujejo želje podjetja, ki je kupec mesa. V našem primeru je to hrvaško podjetje Imes d.d.. Le to posreduje podjetju Pomex d.o.o., kakšne so njihove potrebe in želje. Zaradi velikega zaupanja med podjetjema je poslovanje pri začetnih korakih zelo neformalno. Dogovori potekajo telefonsko. Nato se podjetje Pomex d.o.o. poveže z dobaviteljem mesa, ki je v tem primeru nemško podjetje Gausepohl Fleisch GMBH in mu sporoči potrebe kupca. Podjetje pošlje v podjetje Pomex d.o.o. ponudbo, ki vsebuje natančen pregled vrst mesa s pripadajočimi cenami.

2. Začetek pogajanj

Ker gre v našem primeru že za rutinske posle, so predstavitve nepotrebne. V tej fazi podjetje Pomex d.o.o. sporoči podjetju Imes d.d., po kakšnih cenah in pod kakšnimi pogoji je pripravljen izvesti ponovni izvoz. Seveda vedno ciljajo na čim višji obseg prodaje. Pogajanja trajajo nekaj časa, saj se mora posredniško podjetje ves čas povezovati z obema strankama, z dobaviteljem in kupcem.

3. Proces iskanja rešitev

Ko podjetje Pomex d.o.o. oceni, da dobavitelj ne more več popustiti na ceni, sporoči zadnjo ponudbo hrvaškemu podjetju. Iz pisne ponudbe je moč videti, da je časa za popuščanje konec in možnosti za spremembo ni več. Če le ta potrebuje čas za premislek, ga tudi dobi.

4. Sklenitev sporazuma in zaključek pogajanja

S potrditvijo naročila so pogajanja zaključena. Ponavadi je to takrat, kadar sta obe stranki dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je bilo mogoče. Tako je bilo tudi v našem primeru.

7.2 ANALIZA SPREMENLJIVK MODELA WEISS IN STRIP-A NA IZBRANEM PRIMERU

Na podlagi intervjujev opravljenih v Pomex d.o.o. v nadaljevanju razčlenujem spremenljivke matrike Weiss in Strip in poudarjam glavne razlike in značilnosti med nemško in slovensko pogajalno stranjo.

7.2.1 POGAJALSKA ZAMISEL

Za podjetje Pomex d.o.o. iz Ljubljane velja, da je sinergično usmerjeno. Strateško usmerjena kultura, ki velja za večino nemških pogajalcev, ne velja tudi za pogajalce podjetja Gousepohl Fleisch GMBH. Tudi za njih je značilen sinergičen pristop.

Obe podjetji imata kooperativen, zaupljiv in prijateljski pristop. Komunikacija je odkrita in poštena ter usmerjena k zadovoljitvi skupnih potreb. Obe strani se z medsebojnim sodelovanjem trudita pridobiti čim več. Verjameta v obojestransko zmago na pogajanjih in v moč sodelovanja pri reševanju konfliktov. Tukaj vidimo odstopanje pogajalcev podjetja Pomex d.o.o. od tipičnega slovenskega pogajalca, saj za tega velja velika stopnja nezaupanja, kar je logično glede na ročnost (dolgotrajnost) sodelovanja med podjetji.

7.2.2 IZBOR POGAJALCEV

Obe podjetji dajeta prednost izboru pogajalcev na podlagi tehničnih sposobnosti. Pretekli dosežki so temeljni dejavnik, ki jih upoštevata nemško podjetje Gausepohl Fleisch GMBH pri izboru pogajalcev, in prav na podlagi teh si je podjetje Pomex d.o.o. pridobilo pri njih veliko zaupanje. V vlogi pogajalcev se največkrat znajdetta direktorja obeh podjetij. Veliko vlogo igrajo tudi splošna razgledanost, izobrazba in seveda znanje tujih jezikov pogajalcev, brez katerih bi podjetje Pomex d.o.o. težko sodilo v njihov krog poslovnih partnerjev. Kot podjetje, ki posluje v tako majhni državi, se zaveda pomembnosti znanja tujih jezikov in prilagajanja.

Kljub temu, da tehnične sposobnosti igrajo vodilno vlogo, tudi družbenih vrlin ne zanemarjajo ne eni ne drugi. Za oboje so zelo pomembne osebne karakteristike pogajalca.

7.2.3 VLOGA HOTENJ POSAMEZNIKOV

Tipični individualizem, ki velja za Slovence in tudi za Nemce, tukaj ni prisoten. Pogajalci ne delujejo samo v svojem lastnem interesu, vendar skušajo zadovoljiti interese celotnega podjetja. Kljub prijateljskemu odnosu med podjetjema, se v pogajanjih pri obravnavanem nemškem podjetju kaže natančnost in nepopustljivost.

7.2.4 PROTOKOL

Pri protokolu opazimo največje razlike med pogajalcema. Kot sem že omenila, so nemški pogajalci eni izmed najbolj formalnih in tudi v primeru podjetja Gausepohl Fleisch GMBH se je navedeno pokazalo kot dejstvo. Glavne značilnosti so prikazane v naslednji tabeli.

TABELA 9: Protokol podjetij Gausepohl Fleisch GMBH in podjetja Pomex d.o.o.

Podjetje Pomex d.o.o.	Podjetje Gausepohl Fleisch GMBH
<i>Neformaliziran pristop</i>	<i>Formaliziran pristop</i>
Pravila so določena, vendar je ozračje bolj sproščeno.	Določena so podrobna in stroga pravila.
Prekinitve so mogoče.	Pri pogajanjih prekinitve ne obstajajo.
<i>Skupne značilnosti</i>	
Pogosta je raba imen in dotikanje, saj je prisoten prijateljski odnos.	
Izražanje vljudnosti je jasno.	

7.2.5 POMEN TIPA ALI VRSTE VPRAŠANJ IN PRIČAKOVANIH KORISTI

Kot za večino nemških pogajalcev tudi za obravnavane velja, da so podlaga mednarodnim pogajanjem vsebinska vprašanja. Zanima jih moč, lastnina in denar. Prav tako so to lastnosti podjetja Pomex d.o.o.. Pri obeh straneh se pojavljajo tudi vprašanja temelječa na odnosih, kot so osebnostna, ki pa so posledica prijateljevanja med poslovnimi partnerji.

7.2.6 KOMPLEKSNOŠT JEZIKA

V kompleksnosti jezika sta si podjetji precej blizu. Ne morem ju uvrstiti niti v visoko niti v nizko kontekstno kulturo. Za oboje velja določena stopnja neverbalne komunikacije. Predvsem cenijo stisk roke in pogled v oči. Kljub neformalnosti, ki jo gojita v svojih odnosih, pa se pri nemškem podjetju vseeno opazi formalnost, ki je za te pogajalce tako značilna.

7.2.7 PREPRIČEVALNI ARGUMENTI

Ker pogajalci nemškega obravnavanega podjetja veljajo za zelo empirične, se jim je podjetje Pomex d.o.o. v tem pogledu prilagodilo. Zelo so natančni, opirajo se na stvarne dokaze in podajajo le preverjene trditve. Od slovenskega pogajalca pričakujejo enake lastnosti. Kljub prijateljskemu odnosu nikakor ne dovolijo, da bi čustva vplivala na izid pogajanj. So realni in trdi pogajalci.

7.2.8 UPOŠTEVANJE ČASA

Tako slovenski kot nemški pogajalci sodijo med monokorne pogajalce. Zavedajo se, da ima čas velik pomen in da ga ne smejo po nepotrebem zapravljati. Točnost prihoda na pogajanja je zelo pomembna. Obe podjetji zastopata to lastnost in v primeru, da je udeležba na pogajanjih nemogoča, to sporočita dovolj zgodaj. Glede na to, da pogajanja pogosto potekajo preko telefona in telefaksa, do zamudnih rokov ne prihaja. Tudi kasneje pri izvršitvi poslov je točnost zelo pomembna. Nemško podjetje v vračilo za točno dobavo pričakuje točno plačilo.

7.2.9 PODLAGA ZA ZAUPANJE

Nemci ponavadi iščejo zaupanje bolj v pravnem sistemu kot pa v prijateljstvu. Podjetje Gausepohl Fleisch GMBH goji zaupanje do podjetja Pomex d.o.o. v veliki meri na podlagi prijateljstva. Enako velja obratno. Ne smemo prezreti, da to nemško podjetje nikoli ne bo začelo posla brez natančno napisane pogodbe, brez kakršnihkoli dvoumnosti. Tudi slovensko podjetje se bo vedno zavarovalo s pravnimi možnostmi.

7.2.10 NAGNJENOST K SPREJEMANJU TVEGANJ

Kot je tipično za nemške pogajalce, tudi za obravnavane velja visoka stopnja izogibanja tveganja. Na pogajanja se zelo dobro pripravijo in če je le mogoče, se bodo tveganju izognili. Vedno so pripravljeni tudi z rezervnim načrtom, tako da jih nobena situacija ne more presenetiti. Za slovensko podjetje velja malo večja odprtost do tveganj, vendar pa, če se le da, se jim raje izognejo. Poskušajo ga obvladovati s čim številnejšimi informacijami in s predvidevanjem dogodkov in pogajalskih možnosti.

7.2.11 NOTRANJI SISTEM SPREJEMANJA ODLOČITEV

Oboji se nagibajo k avtoritarnem sistemu odločitev, saj so bistvo pogajanj ponavadi cene, ki jih oba pogajalca skušata doseči sebi v prid. To pomeni doseči maksimum, ki bi bil najbolj ugoden za njuni podjetji.

7.2.12 VSEBINA IN OBLIKA SPREJEMLJIVEGA SPORAZUMA

Končni sporazum je kljub zaupanju vedno sklenjen pisno. Sporazum je v eksplicitni obliki pisne pogodbe z vsemi potrebnimi podrobnostmi, ki so ključnega pomena. Obljube so podrobno opredeljene in merljive, neizpolnitve pa so jasne.

V podjetju Pomex d.o.o. menijo, da imajo na splošno hrvaški pogajalci in poslovneži veliko različnih lastnosti od Nemcev. Formalnost nikakor ni na tako visoki stopnji. Veliko dilem se reši ustno. Prisotna je tudi neverbalna komunikacija in veliko je prijateljskih srečanj. Kljub prijateljskem odnosu, pa se tudi z njimi končen sporazum zaključi pisno.

Podobne zahteve, kot jih imata obe tuji podjetji do slovenskega podjetja Pomex d.o.o., ima tudi to podjetje do njih. Pogajanja in poslovanje poteka z obema precej sproščeno, vendar je tudi s strani slovenskega podjetja več formalnosti do nemškega kot pa do hrvaškega. Lahko bi rekli, da to niso posledice želja, kako bi kakšno podjetje želelo poslovati, ampak je tukaj že viden odraz kulture, ki je tipična za določeno državo. Podjetje Pomex d.o.o. se kulturoloških razlik zaveda in se jim skuša čim bolj prilagajati. Tuja podjetja to cenijo in to tudi vračajo na enak način. To pa je razlog uspešnih pogajanj in razumevanj med tujimi poslovnimi partnerji.

8 SKLEP

Kot sem navedla že v uvodu in kasneje v diplomskem delu tudi dokazala, naj na koncu še enkrat poudarim dejstvo, da so kulturološke sestavine za mednarodno trženje bistvenega pomena. Porabniki imajo namreč čedalje bolj pomembno vlogo, saj so njihove zahteve vedno večje. Ko podjetja vstopajo na tuja kulturološka okolja, se njihovo obnašanje in mišljenje spremeni. Znova poudarjam, da je mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo skoraj vedno neuspešno. Vsi, ki so vključeni v proces trženja, ohranjajo svoje lastne kulturološke značilnosti, vendar se morajo zavedati, da imajo kulturološke razlike velik pomen v mednarodnem trženju. Ne smejo jih prezreti in ignorirati. Poznavanje tujih kultur je nujno in pomen teh dejavnikov bo v prihodnosti še kako pomemben.

Tudi za mednarodne pogajalce velja velika pomembnost kulturoloških razlik med različnimi državami. Da bodo pogajanja uspešna, bodo morali biti pogajalci z različnimi navadami dobro seznanjeni. Vživljanje v drugo kulturo je temeljni ključ uspešnosti pogajanj. V diplomskem delu je prikazano, da razlike med pogajalci različnih kultur obstajajo. Razlog teh razlik je vzgoja pogajalcev njihovih lastnih kultur, naselitev navad, prepričanj in vrednot v njegovo podzavest, ki jih ta kultura goji. Ne smemo pa tudi pozabiti, da obnašanje določene osebe izhaja tudi iz njegove individualnosti, ki pa je vsekakor pod vplivom pogajalčevega okolja.

Glavne razlike na podlagi katerih lahko razvrščamo mednarodne pogajalce, sem prikazala na modelu kulturoloških pogajanj po Weissu in Stripu. Glavna primerjava je temeljila na primerjavi nemških in slovenskih pogajalcev, seveda pa tudi glavne značilnosti drugih pogajalcev, kot so Japonci in Američani, niso izpuščene.

Na primeru slovenskega in nemškega podjetja sem prišla do ugotovitev, da se veliko teoretičnih lastnosti, ki sem jih navajala v diplomskem delu, resnično ujema z ravnanjem pogajalcev v navedenih podjetjih. Skoraj popolne enakosti sem zasledila pri nemških pogajalcih, ki so se izkazali kot najbolj formalni. So tudi zelo resni, podrobni, dobro seznanjeni s situacijo, v kateri se nahajajo, monokorni, in ne marajo tveganja. Pri izbiri nasprotne strani so zelo previdni.

Slovenski pogajalski slog je na splošno res najbližje nemškemu, vendar pa obstajajo razlike med njima. Tako visoke formalnosti ni opaziti. Nikakor tudi ne bi mogli trditi, da smo na pogajanjih tako dobro pripravljene kot Nemci. Vedno bolj smo odprti do tveganj in se po tej lastnosti oddaljujemo od Nemcev. Kot majhen narod se moramo zavedati, da se kulturno neobremenjeno lahko pogajamo le sami med seboj, ko pa vstopamo na tuje trge, so kulturološka prilagajanja neizogibna. Brez tujih jezikov in poznavanja običajev in navad drugih držav ne gre.

Kljub temu, da se je odkrivanje kulturoloških razlik v mednarodnem poslovanju začelo razmeroma pozno, so le te danes eden ključnih dejavnikov uspešnega poslovanja. Trženje in kultura sta vse bolj povezana in njuno sodelovanje je nujno za uspešno trženje danes in v prihodnosti.

LITERATURA

1. Baguley Phil: Effective Communication for Modern Business. London : Mcgraw-Hill Book Company Europe, 1994. 203 str.
2. Cateora Philip R., Graham John L: International Marketing. Eleventh Edition. New York : McGraw-Hill Companies, 2002. 693 str.
3. Cohen Raymond: Negotiating Across Cultures. Revised Edition. Wshington D.C. : Institute of Peace Press, 1997. 268 str.
4. Czinkota Michael R., Ronkainen Ilkka A.: International Marketing. Fourth Edition. Fort Worth : The Dryden Press, 1995. 815 str.
5. Foster Dean Allen: Bargaining Across Borders. New York : McGraw-Hill, Inc., 1992. 326 str.
6. Gesteland Richard R.: Cross Cultural Business Behavior. Second Edition. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 1999. 282 str.
7. Gesteland Richard R.: Cross Cultural Business Behavior. First Edition. Copenhagen: Copenhagen Business School Press., 1996. 244 str.
8. Hofstede Geert: Culture's Consequences: Comparing, Values, Behavior, Institutions and Organizations across Nations. Second Edition. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc., 2001. 595 str.
9. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.
10. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
11. Hrastelj, Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 122 str.
12. Johansson Johny K.: Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing & Global Management. Second Edition. B.k. : McGraw-Hill Companies, 2000. 604 str.
13. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 1993. 535 str.
14. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
15. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 354 str.
16. Kenna Peggy, Sondra Lacy: Busssiness Germany. Lincolnwood : Passport Books, 1994. 55 str.
17. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: Poslovna Pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 137 str.
18. Marx Elisabeth: Breaking Through Culture Shock. London : Nicholas Brealey Publishing, 1999. 233 str.
19. Moran T. Robert, Strip G. William: Successful International Business Negotiations. Houston: Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.

20. Terpstra Vern, Sarathy Ravi: International Marketing, Eighth Edition. Mason : South-Western, 2000. 753 str.
21. Usunier Jean-Claude, Ghauri Pervez: International Business Negotiations. First Edition. Oxford : Elsevier Science Ltd, 1996. 437 str.
22. Usunier Jean-Claude: International Marketing – A Cultural Approach. New York : Prentice Hall International, 1993. 494 str.
23. Plantey Alain: A Cultural Approach to International Negotiation. International Social Science Journal, 1982, 3, str. 1-10 str.