

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

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV KULTURE NA MEDNARODNO
POSLOVANJE NA PRIMERU JAPONSKE,
BRAZILIJE IN RUSIJE**

**IMPACT OF CULTURE ON INTERNATIONAL
BUSINESS IN THE CASE OF JAPAN, BRAZIL
AND RUSSIA**

Kandidatka: Helena Radej
Študentka rednega študija
Številka indeksa: 81602113
Program: univerzitetni
Študijska smer: marketing
Mentor: izredni profesor, dr. Milan Jurše

Stranje, september 2010

PREDGOVOR

Živimo v času nenehnih sprememb, globalizacije in v času interneta, kar posledično vodi h globalnemu in mednarodnemu obnašanju. Pred nekaj desetletji so podjetja delovala predvsem v domačem kulturnem okolju, danes pa vse več podjetij deluje na svetovnem globalnem tržišču, kjer se soočajo z različnimi kulturami, jezikom, poslovnimi običaji in novimi poslovnimi prijemi. Poslovni svet je izpostavljen mnogim izzivom, med drugimi predvsem vplivu kulture. Dobro in temeljito preučevanje in poznavanje tujih kultur omogoča podjetniku biti uspešen v današnjem konkurenčnem svetu.

Kultura ima velik vpliv na mednarodno poslovanje in poznavanje le te je ključ do uspeha pri pogajanjih v mednarodnem poslovnem okolju in zmanjšanju kulturnega šoka. Iz tega vidika smo diplomsko delo zasnovali tako, da se bo bralec dobro seznanil s pojmom kultura in vplivom kulture na mednarodno poslovanje. Kajti poznavanje kulture je pomemben vir konkurenčnosti podjetja, v nasprotnem primeru pa lahko le ta predstavlja pomembno oviro pri učinkovitosti pogajanj v mednarodnem poslovnem okolju.

V diplomski nalogi bomo predstavili pogajanja v mednarodnem poslovnem svetu, pogajalske sloge, strategije pogajanj in pogajalski proces, ki je ključen za sklenitev dobrega posla in za vstop na nove trge.

V nadaljevanju bomo spregovorili o različnih teorijah medkulturnih razlik, kot okvir za razumevanje poslovnih pogajanj in kulturnemu šoku. Opredelili bomo pomen kulturnega šoka, faze kulturnega šoka in pojasnili kako lahko zmanjšamo kulturni šok. Kulturni šok ni ne dober ne slab, potreben ali nepotreben. Je realnost s katero se soočijo ljudje, ko se znajdejo v tuji in nepričakovani situaciji (Harris and Moran 1999, 141- 142).

V zadnjem delu diplomske naloge bomo predstavili kulturne značilnosti in njihov vpliv na mednarodno poslovanje na primeru držav Japonske, Brazilije in Rusije. Za izbrane države bomo predstavili tri slovenska podjetja in njihove izkušnje z vstopanjem na omenjene trge.

Z diplomsko nalogo bomo bralcu ponudili seznanitev s kulturo, z vplivom kulture na mednarodno poslovanje, pogajanja v mednarodnem poslovnem okolju, kulturnim šokom in na praktičnih primerih prikazali tri slovenska podjetja, ki so zaradi dobrega poznavanja medkulturnih razlik in pogajalskimi sposobnostmi postala konkurenčna podjetja in si s tem zagotovila uspeh na vedno bolj konkurenčnem globalnem trgu.

KAZALO

1 UVOD	5
1.1 Opredelitev področja in opis problema	5
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve	5
1.3 Predpostavke in omejitve raziskave	6
1.4 Predvidene metode raziskovanja.....	7
2 OPREDELITEV KULTURE	8
2.1 Koncept kulture.....	8
2.2 Značilnosti kulture.....	9
2.3 Vpliv kulture na mednarodni marketing.....	11
2.4 Elementi kulture	13
3 POGAJANJA V MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU	16
3.1 Opredelitev mednarodnih poslovnih pogajanj.....	16
3.1.1 Pogajalski slogi v mednarodnem okolju.....	16
3.2 Proces pogajanj	19
3.2.1 Priprava in načrtovanje pogajanj.....	19
3.2.2 Proces iskanja sporazuma	20
3.2.3 Sklenitev sporazuma in zaključek pogajanj.....	20
3.3 Strategije pogajanj.....	21
3.4 Komunikacijske ovire v mednarodnih poslovnih pogajanjih	23
4 TEORIJE MEDKULTURNIH RAZLIK KOT OKVIR ZA RAZUMEVANJE POSLOVNIH POGAJANJ	27
4.1 Hofstedova teorija	27
4.2 Gestelandova teorija	28
4.3 Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj.....	29
4.4 Hallow koncept kulture	31
5 KULTURNI ŠOK	33
5.1 Kulturni šok	33
5.2 Faze kulturnega šoka	34
5.3 Zmanjševanje kulturnega šoka.....	34
6 KULTURNE ZNAČILNOSTI IN NJIHOV VPLIV NA MEDNARODNO POSLOVANJE NA PRIMERU TREH DRŽAV IN SLOVENSКИH PODJETIJ ...	36
6.1 Poslovanje z Japonsko	36
6.1.1 Osnovni podatki države	36
6.1.10 Oblačila.....	40
6.1.2 Jezik	36

6.1.3 Sestanki	36
6.1.4 Pogajanja	37
6.1.5 Poslovna zabava	38
6.1.6 Pozdravljanje	39
6.1.7 Naslavljanje	39
6.1.8 Geste	39
6.1.9 Darila	40
6.2 Poslovanje z Brazilijo	42
6.2.1 Osnovni podatki države	42
6.2.10 Oblačila	45
6.2.2 Jezik	43
6.2.3 Sestanki	43
6.2.4 Pogajanja	44
6.2.5 Poslovna zabava	44
6.2.6 Pozdravljanje	44
6.2.7 Naslavljanje	45
6.2.8 Geste	45
6.2.9 Darila	45
6.3 Poslovanje z Rusijo	47
6.3.1 Osnovni podatki države	47
6.3.10 Oblačila	50
6.3.11 Poslovanje podjetja Iskratel d.d. z Rusijo	51
6.3.11 Poslovanje podjetja Iskratel d.d. z Rusijo	51
6.3.11 Poslovanje podjetja Lesimpex d.o.o. z Japonsko	40
6.3.11 Poslovanje podjetja Le-tehnika d.o.o. z Brazilij	46
6.3.2 Jezik	48
6.3.3 Sestanki	48
6.3.4 Pogajanja	48
6.3.5 Poslovna zabava	49
6.3.6 Pozdravljanje	49
6.3.7 Naslavljanje	50
6.3.8 Geste	50
6.3.9 Darila	50
7 SKLEP	53
POVZETEK	55
ABSTRACT	56
8 SEZNAM LITERATURE	57
9 SEZNAM VIROV	59
10 SEZNAM TABEL IN SLIK	60

UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Živimo v času nenehnih sprememb, globalizacije, v času interneta in vedno boljše komunikacije, kar posledično ustvarja vedno manjši svet in večje zavedanje poznavanja kulture in kulturnih razlik pri vstopanju na nove trge. Poznavanje kulture je pomembno ali obiščemo tujo državo kot turist ali kot podjetnik, ki želi vzpostaviti stik na novem trgu in pričeti s pogajanjem o sodelovanju in sklepanju poslov. Nepoznavanje kulture posameznega naroda lahko privede do nesporazumov in neuspešnih zaključenih poslovnih pogajanj.

Pogajamo se v osebnem in poslovnem delu življenja. Pogajamo se nezavedno in ne razmišljamo o izbrani strategiji pogajanj. Nezavedno se pogajamo od otroških let dalje, s starši, učitelji in prijatelji, v poslovnem svetu se pogajamo s sodelavci, nadrejenimi in poslovnimi partnerji. Pogajanja so sredstvo oz. orodje za doseganje sporazumov, sklepanje kompromisov in usklajevanje različnih interesov. Poznavanje kulturnih razlik in stališč nekoga ali nekega naroda nam daje prednost pri pogajanjih ter možnost predvidevanja situacij, hkrati pa obvladovanje konkurenčne prednosti.

V diplomski nalogi bomo največ pozornosti namenili prav kulturnim razlikam in vplivu le teh na mednarodna pogajanja. Želimo poudariti kako pomembno je poznavanje kulturnih značilnosti, pogajalskih slogov na mednarodni ravni ter opozoriti, da so potrebna znanja, ki pripomorejo k lažjemu in boljšemu prilagajanju tujemu trgu.

Izbrali smo tri zelo različne si države, Japonsko, Brazilijo in Rusijo, ki se med seboj razlikujejo po kulturnih in pogajalskih značilnostih. Na podlagi teh držav in njihove raznolikosti bomo prikazali kako pomembno je poznavanje kulturnih razlik in kako vpliva kultura na mednarodno poslovanje. Hkrati pa bomo prikazali kako se posamezna Slovenska podjetja pripravljajo in kako prilagodijo način poslovanja njihovem trgu, da se tako izognejo neprijetnim situacijam in si zagotovijo večji poslovni uspeh.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomske naloge je prikazati vpliv različnih kulturnih dejavnikov na različnost poslovanja, ki zaradi nepoznavanja privedejo do neuspešnih poslovnih situacij. Hkrati ugotoviti kako pristopiti in kako se obnašati v določeni državi, v določeni kulturi. Namen je predstaviti tri zelo različne si države in kako se slovenska podjetja pripravljajo na komuniciranje z njimi.

Cilj diplomske naloge je predstaviti kulturo, njene sestavine in značilnosti ter prikazati teorije različnih avtorjev. Prav tako želimo prikazati kako zelo pomembno je dobro poznavanje različnih kultur pri vstopu na tuje trge in kako poznavanje kulturnih razlik koristi pri pogajanjih s tujimi partnerji. Cilj je predstaviti poslovna pogajanja, pri čemer se bomo osredotočili na mednarodna poslovna pogajanja, vpliv kulture na mednarodna poslovna pogajanja ter strategije pogajanj. Cilj je predstaviti kulturne značilnosti Japonske,

Brazilije in Rusije, in kako le te vplivajo na pripravo pogajanj slovenskih podjetij na omenjenih trgih.

Trditve:

- Kultura vpliva na mednarodno komuniciranje, mednarodna pogajanja in na uspešen ali neuspešen izid mednarodnih pogajanj.
- Za podjetja je poznavanje kulturnih značilnosti in navad trga zelo pomemben vidik pri vstopanju na nove trge.
- Japonski, brazilski in ruski pogajalski slogi se bistveno razlikujejo in so rezultat kulturnih značilnosti teh držav.
- Poznavanje kulturnih značilnosti nam omogoča, da se izognemo kulturnemu šoku, kulturnim nesporazumom in smo uspešni pri mednarodnih poslovnih pogajanjih.

1.3 Predpostavke in omejitve raziskave

Predpostavke:

- predpostavljamo, da je za dobro poslovanje na tujih trgih potrebno poznati kulturne značilnosti države, njihove navade, običaje in strategije pogajanj;
- pomen kulture v svetu še vedno narašča, saj se podjetja zavedajo pomembnosti poznavanja, zaradi mednarodnih poslovanj;
- poslovni kontekst držav Japonske, Brazilije in Rusije se razlikuje in zahteva prilagajanje strategij in taktik v medkulturnih pogajanjih;
- predpostavljamo, da se kulturne značilnosti posameznega naroda ne spreminjajo hitro, tako da je moč uporabiti izsledke različnih avtorjev, ki so to temo že preučevali.

Omejitve:

- kot glavno omejitev lahko navedemo, da smo se osredotočili na posamezne države različnih kontinentov, torej geografska omejitev;
- omejili se bomo na podatke, ki se nam zdijo pomembni, saj je tema diplomskega dela široka in zato ni moč zajeti vseh področij;
- pomanjkanje novejših literature o medkulturnih pogajanjih;
- omejeni praktični podatki posameznih družb, zaradi poslovnih skrivnosti gospodarskih družb in njihova nepripravljenost za razgovore in sodelovanje;
- omejitev na teoretično obdelavo podatkov.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

V diplomski nalogi bomo uporabili deskriptivni pristop, s katerim bomo predstavili kulturo in njene značilnosti, vpliv na pogajanja, taktike in strategije pogajanj na primeru treh izbranih držav ter treh izbranih Slovenskih podjetij.

Metode raziskovanja, ki jih bomo uporabili v okviru omenjenega pristopa, bodo:

- metoda deskripcije s katero bomo opisali teoretičen koncept pogajanj, kulture in medkulturna pogajanja;
- s komparativno metodo bomo primerjali spoznanja vpliva kulture na mednarodno poslovanje in načine pogajanj na primeru treh izbranih držav;
- metoda kompilacije: povzeli bomo stališča, spoznanja in sklepe različnih avtorjev navedenih v nalogi.

2 OPREDELITEV KULTURE

2.1 Koncept kulture

V osnovnem pomenu beseda kultura izvira iz latinščine, v kateri *cultura*, *culturae* pomeni obdelovanje, vzgojo, izobrazbo. Prvotni pomen besede kultura je bil obdelovanje zemlje (poljedelstvo), gojenje, negovanje in reja. Kultura je pomenila tudi človekovo izobraženost, spoštovanje in oplemenitenje.

V splošnem ločujemo dve osnovni zvrsti kulture:

- **duhovno**, ki zajema področje miselnega in imetniškega ustvarjanja,
- **materialno**, ki obdaja praktično, tehnično- tehnološko in delovno polje človeškega ustvarjanja.

V ožjem smislu gledamo na kulturo kot na lastnost človeka ali družbe glede na obvladovanje in uporabljanje delovnih načel, pravil in dosežkov, uresničenih na določenem področju prakse. Npr. nekdo ima visoko filmsko, gledališko, pevsko ipd. kulturo, medtem ko drugi nima zadovoljive govorne kulture (Jelovac 2000, 9-11).

Kultura predstavlja okvir, znotraj katerega nastaja in se razvija stil posameznika in družine. Kulturo lahko opredelimo kot celoto, ki zajema znanje, vero, umetnost, zakone, moralo in navade, ki jih posameznik pridobi kot član določene kulture (Mumel 1999, 131).

V širšem pomenu koncept kulture obsega vsak del osebnega življenja in ima neposreden vpliv na vzorce vedenja posameznika. Kultura je priučen način življenja v skupini in odzivanja skupine na različne stimule. Kulturo lahko opredelimo kot niz vrednot in vzorcev priučenega vedenja, ki se oblikujejo zaradi bivanja znotraj določene družbe. Navedemo lahko dva mehanizma, ki to omogočata: kulturna dediščina kot način prenašanja kulturnih vrednot in norm iz ene generacije v drugo in izposojanje drugih kultur kot način prevzemanja in posnemanja določenih elementov drugih kultur. Na splošno obstaja skupno mnenje o tem, da mora imeti kultura tri značilnosti, da lahko rečemo, da se kultura izoblikuje na osnovi usklajevanja družbenih razmerij v obliki vzorcev, ki jih sprejemajo člani celotne skupine. Te tri značilnosti so: da je kultura priučena, kar pomeni, da jo člani skupine privzamejo v daljšem obdobju in jo prenašajo iz generacije v generacijo; da je kultura medsebojno prepletena, kar pomeni, da je en del kulture močno povezan z drugimi deli (npr. religija in poroka, poslovni svet in družbeni status); da je kultura deljena, kar pomeni, da se načela kulture razširjajo na ostale člane skupine (Jurše 1993, 56).

Kultura predstavlja skupek dosežkov ali drugače rečeno vrednote človeške družbe in je rezultat človekovega delovanja in ustvarjanja. Lahko se nanaša na člane določene ožje skupine, širše skupnosti, določene organizacije ali na celotno družbo. Ob uveljavitvi kultura prehaja iz generacije v generacijo, determinira vrednote, stališča in obnašanje posameznikov (Kenda 2001, 90).

Na vprašanje, kaj je kultura, lahko odgovorimo v naslednjih alinejah:

- bistvo fenomena kulture je predvsem zavest o sebi, prostoru in času v katerem bivamo,
- je zavest, ki zajema vse, kamor sežeta naša misel in naše delovanje,
- je zavest o skupnem razumevanju preteklosti, oblikovanju sedanjosti in načrtovanju prihodnosti,
- instrumenti, s katerimi vzdržujemo zavest: jezik, vrednote, vera, tradicija, ideologija, umetnost, znanost, itd.,
- je prostor, na katerem se vzdržuje ta zavest: domovina, država, Evropa, zahodna civilizacija, svet,
- v smisli zavesti pa je kultura identiteta- osebna, lokalna, nacionalna, civilizacijska (Jelovac 2000, 13).

2.2 Značilnosti kulture

Kultura je večkrat zaznana kot vodilna sila v ozadju človekovega vedenja, morale, produktivnosti pri delu. Navajamo naslednjih devet kategorij za razumevanje kulture:

Zavedanje sebe in prostora

Samozadovoljstvo se skozi kulturo izraža različno. Samo identiteta in samospoštovanje se lahko manifestira preko ponižnega vedenja na eni strani ali mačizma na drugi strani. Enako velja za neodvisnost in ustvarjalnost nasproti sodelovanju in konformizmu. Nekatere kulture so zelo strukturirane in formalne, med tem ko so druge bolj fleksibilne in neformalne. Ene kulture so zelo zaprte in zelo precizno določajo posameznikov prostor, druge pa so bolj odprte in spreminjajoče.

Komunikacija in jezik

Komunikacijski sistemi, verbalni in neverbalni, ločuje eno skupino od druge. Poleg množice tujih jezikov, imajo nekateri narodi petnajst ali več uradnih jezikov (znotraj jezikovne skupine obstajajo dialekti, naglasi, sleng, narečja, žargoni). Prav tako so tu pomembne kretnje, ki se pogosto razlikujejo med kulturami. Medtem ko je govorica telesa univerzalna, se njeno tolmačenje razlikuje glede na kulturni prostor. Subkulture, kot je npr. vojska, imajo terminologijo in signale, ki segajo preko narodnih meja (pozdravi in sistemi salutiranja).

Obleka in videz

Zunanji videz, obleka, dekoracija oz. poslikava telesa, ali pa odsotnost le-teh se zelo razlikujejo od kulture do kulture. Japonski kimono, frizure Afričank ter cilinder in dežnik Angleža so zelo zgovorni primeri. Nekatera plemena mažejo svoje obraze za bitke, medtem ko nekatere ženske uporabljajo ličila za izražanje in poudarjanje lepote. Mnogo subkultur nosi posebna oblačila; formalen videz poslovnežev, jeans mladih po celem svetu, uniforme, ki ločujejo posameznika od študenta do policista. V vojski običaji in predpisi določajo obleko dneva, dolžino las in opremo, ki jo posameznik nosi.

Hrana in prehranjevalne navade

Od kulture do kulture se pogosto razlikuje način izbrane, pripravljene, postrežene in pojedene hrane. Hišni ljubljencek nekoga je za drugega lahko poslastica. Američani obožujejo govedino, ki je v hinduizmu prepovedana, med tem ko je za muslimane prepovedana svinjina. Veliko svinjine pa pojedjo Kitajci in drugi. Mnogo restavracij ponuja raznoliko hrano in domače jedi, da zadovoljijo okuse različnih kultur. Tudi prehranjevalne navade se razlikujejo in sicer variirajo od uživanja hrane z rokami ali palicami, do prehranjevanja s celotnim nizom jedilnega pribora. Po uporabi vilic lahko ločimo Evropejce od Američanov in Azijcev po tem, v kateri roki jo držijo. Iz te perspektive prav tako razlikujemo subkulture; vojaški obedi, delavski in pomorski sendviči, čajanke za gospe in vegetarijanske restavracije.

Čas in zavedanje časa

Občutek za čas se razlikuje od kulture do kulture, nekateri so točni, spet drugi so pozni. Na splošno, Nemci so točni kot ura, medtem ko je mnogo prebivalcev Latinske Amerike in Azije ravnodušnih glede časa, kar pomeni da niso tako točni. V nekaterih kulturah je točnost določena s starostjo ali s položajem posameznika. V nekaterih državah se od podrejenega pričakuje, da bo na sestanek prispel pravočasno, medtem ko bo nadrejeni pričel zadnji. Še vedno so ljudstva v nekaterih kulturah, ki se s časovnimi urami in minutami ne obremenjujejo, ampak upravljajo z dnevi glede na sončni vzhod in sončni zahod. Čas, v smislu letnih časov, variira glede na kulturo. Nekatera področja sveta imajo zimo, jesen, pomlad in poletje, druga področja pa se orientirajo glede na sušno in deževno obdobje.

Odnosi med ljudmi

Kulture določajo človeka in med- organizacijska razmerja po starosti, spolu, položaju in stopnji sorodstva, kot tudi po zdravju, moči in modrosti. Najbolj pogost izraz naštetih značilnosti in ureditev je družina. Družine so lahko majhne ali velike. V hindujskem gospodinjstvu je pod eno streho mati, oče, otroci, starši, strici, tete in bratranci ter sestrične. V nekaterih kulturah je kot zakonsko razmerje sprejemljiva monogamija, spet v drugih pa je sprejemljiva poligamija (ena žena ima več možev). V nekaterih kulturah spoštujejo starejše ljudi, medtem ko jih drugje ignorirajo, v enih morajo ženske nositi tančice čez obraz in so podrejene moškimi, spet drugje so ženske enakovredne, ponekod celo moškimi nadrejene.

Vrednote in norme

Sistem vrednot se razlikuje med kulturami. Na eni strani so tisti, ki se borijo za golo preživetje katerih osnovne vrednote so hrana, zatočišče, na drugi strani so z višjimi vrednotami in cenijo materialne dobrine, denar, nazive v službah, pa tudi zakon in red. kultura določa tudi norme obnašanja, glede na vrednote, ki jih ima posamezen krog ljudi.

Verovanja in vedenja

Verjetno je najtežja klasifikacija potrditev največjih prepričanj ljudi in kako le ta vključno z ostalimi dejavniki vplivajo na njihovo vedenje, samih sebe in drugih ter kaj se dogaja v njihovih mislih. Zdi se, da se ljudje v vseh kulturah zanimajo za nadnaravno, kar se kaže skozi njihovo vero in verske navade. Primitivne kulture verjamejo v duhovna bitja, kar imenujemo animizem (verjamejo, da imajo stvari dušo). Skozi zgodovino človeškega razvoja je človek prešel skozi različne stopnje duhovnega zavedanja in danes mnogo posameznikov uporablja izraz kozmična zavest, s katerim označujejo svoja verovanja v transcendentalne sile. Med tema dvema ekstremoma pa verske tradicije v različnih kulturah zavedno ali nezavedno vplivajo na odnos do življenja in smrti. Verska prepričanja ljudi so do neke mere odvisna od njihovega duhovnega razvoja.

Delovna praksa in navade

Še ena dimenzija raziskovanja kulture je odnos ljudi do dela, prevladujoči način dela, delitev dela, navade, praksa, kot je napredovanje in stimulacija. Delo je definirano kot trud usmerjen v proizvodnjo oziroma izvršitev nečesa. V preteklosti, ali pa kjer je še prisoten verski pogled na delo, je pogled na delo kot dejanja služenja Bogu in ljudem, in se kaže kot moralna obveza. Na Japonskem je lojalnost družini prenesena na organizacijo, ki zaposluje posameznika. Glede na faze človekovega razvoja so ljudje primarno označeni kot lovci, kmetje, industrijski ali storitveni delavci. Večina ekonomsko naprednih družin je na prehodu od industrijsko delavne kulture na tehnološki način dela. V prejšnjem stoletju je delo zahtevalo več fizične energije, danes pa je potrebne več čustvene in miselne energije, zaradi spremembe narave dela in delovnih naporov. Delo ni več zgolj sredstvo za preživetje in razlike med delom in igro izginjajo. Od fevdalnih časov preko industrijske dobe, pa naj bo v vojski, trgovinskih podjetjih ali industriji, se je birokratska kultura izražala v piramidah. Uspešna piramidna organizacija je bila razdeljena na ravni in funkcije, vsaka s svojim vodjem. Trend je oddaljevanje od določenih individualističnih aktivnosti proti skupinam in timske delu.

Omenimo lahko še en način za opazovanje kulture- opazovanje običajev in načinov hvale za dosežke, kar lahko vključuje večerje v čast posameznikom, plačane povišice, pohvale, priporočila ali odlikovanja.

Teh devet splošnih kategorij je preprost model za ocenitev določene kulture. Ne vključuje vsak vidik kulture, niti ni edini način analiziranja kulture. Ta pristop omogoča mnogim sistematično raziskavo ljudi. Kategorije so začetek za razumevanje kulture, ko nekdo potuje in spoznava različne kulture. Model je uporaben za proučevanje subkultur v okviru kulture naroda. Vsi aspekti kulture so med seboj povezani, in če spremenimo en del spremenimo celoto (Harris and Morran 1996, 4-9).

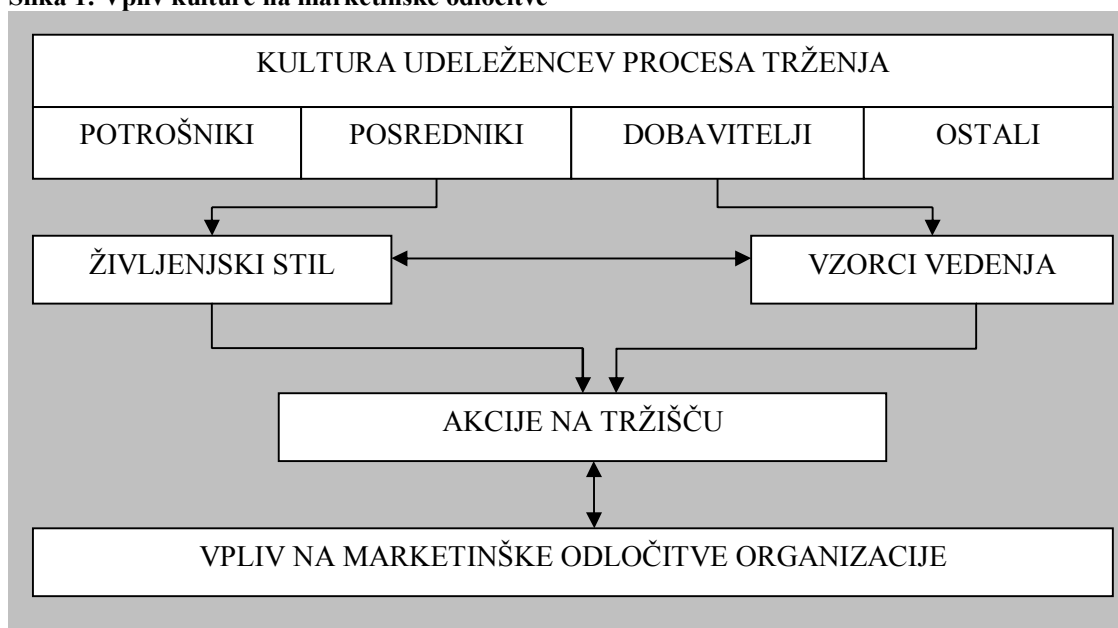
2.3 Vpliv kulture na mednarodni marketing

Kultura ima močan vpliv na mednarodno poslovanje, hkrati pa tudi vedno večji vpliv na medkulturna pogajanja in velja za pojasnjevalno spremljevalko, ki ne sme biti zapostavljena (Menon 2004, 135). Vidik razumevanja kulture, ki povezuje kulturo z

načinom življenja ljudi v skupini in ki je predvsem domena antropološke znanosti, je lahko zanimiv za mednarodne tržnike. Kadar razmišljamo o prodaji izdelkov in storitev določenim skupinam potrošnikov v tujem okolju, je mogoče kulturo opredeliti z naslednjimi elementi, ki so pomembni tudi za tržnike: kulturno skupino je mogoče prepoznati po vzorcu stališč in vedenja in ne samo na osnovi posameznih akcij, ki se pojavljajo od časa do časa, posamično in navadno na različnih krajih, uporaba simbolov služi sporočanju elementov kulture in vrednote predstavljajo jedro kulture (Jurše 1993, 56).

Z vidika mednarodnega marketinga kultura vpliva na vsak aspekt marketinga. To povezanost prikažemo s sledečo sliko:

Slika 1: Vpliv kulture na marketinške odločitve



Vir: Jurše 1993, 63

Pogoj za ustreznejše snovanje marketinških strategij je razumevanje kulture, ki mora v procesu oblikovanja ciljnih skupin upoštevati tudi gornje elemente kot merila za tržno segmentiranje. Organizacijske strukture in kultura mednarodnih podjetij so pretežno prilagojene tradicionalnim (nacionalnim, regionalnim) vzorcem urejenosti, zato vnaša element »kultura« velik izziv na vsa področja vodenja mednarodnega marketinga. Vpliv kulture pa bo najprej viden pri mednarodnih tržnih raziskavah, s katerimi morajo razširiti in okrepiti vidik preučevanja okolja z novo dimenzijo, ki jo imenujemo kultura potrošnika. Analiza kulture je torej temeljna funkcija marketinških nalog v procesu preučevanja mednarodnega okolja in prilagajanja programa trženja.

Mednarodni tržnik mora poznati sledeče koncepte, ki so povezani s kulturo, da bi lažje razumel vpliv razlik kulturnega okolja na zasnovo mednarodnega marketinga: referenčne skupine, družbeni razred, sistemi potrošnje, struktura družine in odločanja, proces adopcije in difuzije, tržno segmentiranje in vedenje potrošnika.

Pripadnost določeni obliki interesnega povezovanja in združevanja v skupino ali pripadnost določenemu razredu izoblikuje določena pravila vedenja, ki so značilna za takšno skupino.

Skupine, ki se oblikujejo znotraj družbe, imenujemo subkulture, ki ohranjajo načelne značilnosti kulture te družbe, hkrati pa zagotavlja lastne vrednote in prepričanja, kar se neposredno odraža tudi na vzorcih potrošnje in nakupnega vedenja njenih članov.

Da premagamo kulturno zaslepljenost se je potrebno zavedati obstoja razlik v kulturah, jih poznati in vključiti v lastno izkustveno polje (Jurše 1993, 63-67).

2.4 Elementi kulture

Elementi kulture so:

- družbena struktura,
- jezik,
- religija,
- vrednote in prepričanja,
- šege in običaji,
- materialni elementi,
- estetika,
- vzgoja in
- družbene institucije.

Družbena struktura

Družbena struktura opredeljuje temeljna pravila obnašanja znotraj neke družbe, njeno stratifikacijo in mobilnost. Po svetu se razlikuje že sama institucija družine, ki je temelj družbene celice. V splošnem so ugotovitve, da Zahod promovira individualizem in svobodno demokratično tekmovanje, med tem ko Vzhod skupinsko delovanje. Na Zahodu (predvsem v ZDA) vzgajajo otroke že v osnovni šoli kot individuume, pri tem poudarjajo samozavest v smislu "njihova usoda je izključno v njihovih rokah". Na Vzhodu (zlasti Kitajska, Japonska ali izraelski kibuc) pa poudarjajo skupnost, kjer prevladujejo vrednote, kot so enotnost, pripadnost, lojalnost in harmonija. Japonci so dajali prednost pri zaposlitvi oz. nameščanju na odgovorna delovna mesta po starosti in manj po sposobnosti, med tem ko v ZDA izključno po sposobnosti in po letih.

Stratifikacija pomeni komuniciranje oz. pravila obnašanja med družbenimi sloji, mobilnost pa pomeni možnost prehoda iz ene grupacije v drugo. Čim bolj toga je družba oz. čim bolj poudarjena je stratifikacija, tem bolj težki so prehodi (Kenda 2001, 91).

Jezik

Najizrazitejši element razlik med kulturami je jezik, saj se v njem odražata značaj in vrednote posamezne kulture. Jezik je ogledalo kulture. Da bo lahko mednarodni tržnik intenzivno razvil stike z določeno kulturo, se mora naučiti njenega jezika. Naučiti se dobro jezik določene kulture pomeni spoznati kulturo, saj so besede nekega jezika zgolj koncept, ki odseva kulturo, iz katere se je jezik oblikoval (Jurše 1993, 68) Poslovnemu človeku na mednarodnem trgu lahko poznavanje jezika pomaga na več načinov. Omogoča mu lahko natančnejše razumevanje, brez vmesnega prevajanja. Omogoča mu dostop do domačinov,

če govori v njihovem jeziku in ti so za informacije bolj odprti. Omogoča mu opažanje podrobnosti ali pomembnih odtenkov v pogovoru, končno in kar je ključno tako lahko bolje razume kulturo nekega naroda (Kenda 2001, 92).

Religija

Na zemlji je od šestih milijard prebivalcev okoli 80% religiozno opredeljenih in le 20% je ateistov in agnostikov. Religija svojim pripadnikom oblikuje odnos do dela, do potrošnje, osebne odgovornosti in do načrtovanja prihodnosti. Lahko rečemo, da religija vsekakor vpliva na odnos človeka do dela, varčevanja in investiranja. Če omenimo hinduizem ja tako v nasprotju s kapitalističnimi načeli in premisami, kot so investiranje, akumulacija bogastva in nenehna težnja za večjo produktivnostjo in učinkovitostjo. Neposredno pa religija vpliva tudi na potrošnjo in proizvodnjo. Npr. v vseh krščanskih deželah izjemno poraste potrošnja za božične praznike, istočasno pa se takrat zmanjša proizvodnja zaradi praznikov (Kenda 2001, 93). Religija je prisotna v družbi ljudi in na splošno vpliva na vrednote in stališča, kar se posledično odraža na materialnem življenju ljudi, njihovih stališčih do posedovanja in uporabe izdelkov in storitev. Nekatere verske tradicije lahko celo prepovejo uporabo določenih izdelkov ali storitev (npr. prepoved uživanja alkohola in svinjskega mesa v islamskih državah) (Jurše 1993, 72).

Vrednote in prepričanja

Vrednote in prepričanja se nanašajo na pomen, ki jih posamezniki iz določenih kulturnih sredin pripisujejo vprašanjem o tem, kaj je prav in kaj ni, kaj je dobro in kaj slabo, kaj je pomembno in kaj nepomembno. Različne nacionalne posebnosti, kot npr. odnos in obnašanje do žensk je v različnih kulturnih okoljih različna, so za akterje v mednarodnem poslovanju pomembne. Pomembne so za ustvarjanje pozitivne poslovne klime, še zlasti za medsebojno zaupanje. Dobro poznavanje in razumevanje nacionalnih vrednot mednarodnemu podjetniku omogoča uspešnost njegovih proizvodov in storitev (Kenda 2001, 94). Uporabo znakov, simbolov, predmetov (stvari, živali) in njih števila ter barv je potrebno prilagoditi kulturnim normam okolja, kateremu so namenjena promocijska sporočila. Mednarodna praksa na področju ekonomske propagande namreč kaže, da so tržna sporočila najbolj podvržena napakam, ki so posledica nerazumevanja kulture potrošnikovega okolja (npr. ko je moral proizvajalec piva Carlsberg v oglasu na nalepki steklenice piva k upodobljenima dvema slonoma dodati še enega, saj sta v Afriki dva slona znak nesreče) (Jurše 1993, 73).

Šege in običaji

V določeni družbeni sredini pomenijo šege in običaji način obnašanja (npr. obnašanje pri jedi, komunikacija med ljudmi, predstavljanje, rokovanje ipd.). V Ameriki, Evropi ali na Japonskem je točnost predpogoj za poslovanje, medtem ko je v Latinski Ameriki zamujanje dovoljeno, s strani partnerja s prednostnim položajem in je celo običajno. Pogovor o poslu je med igranjem golfa v ZDA običajen, nikakor ni običajen na Japonskem. V Rusiji začnejo s pogajanjem običajno tako, da na začetku zahtevajo veliko in nudijo malo, v teku pogajanj pa popuščajo. Šege in običaji določenega družbenega okolja so pomembni tudi za odločanje o načinu reklamiranja ali promoviranja določenih izdelkov ali storitev (Kenda 2001, 95).

Materialna kultura

Materialno kulturo sestavlja temeljna gospodarska infrastruktura (transportni sistem, komunikacije in energetske zmogljivosti), družbena (socialna) infrastruktura (zdravstveni sistem, stanovanjska gradnja, izobraževalni sistem) in finančna infrastruktura (razpoložljivost in kvaliteta bančnih, zavarovalnih in finančnih storitev). Stanje materialne kulture vpliva na odločitve pri uvajanju izdelkov na posamična tržišča, na pričakovan uspeh in način ter možnost promoviranja (Kenda 2001, 90-95). Materialna kultura se nanaša na pridobitne dejavnosti človeka oz. gospodarstvo, na način s katerim si ljudje zagotavljajo izvor življenja. Neposredno je materialna kultura povezana z načinom, kako družba organizira svoje gospodarske aktivnosti (Jurše 1993, 67).

Estetika

Estetika v kulturi se nanaša na tiste ideje, ki so povezane z lepoto, dobrim okusom, z umetnostjo (glasba, slikarstvo, dramaturgija, ples) in upoštevanjem barv in oblike. Npr. zelena barva je cenjena, lahko bi rekli sveta barva, v muslimanskih državah, negativno konotacijo pa ima v jugovzhodni Aziji, kjer je povezana z boleznijo. Bela barva je znak čistoče na Zahodu, v azijskih državah pa je barva smrti in žalovanja. Analiza vpliva barv na embalažo je v okolju različnih kultur pokazala precejšnje razlike v zaznavanju barv (Jurše 1993, 69).

Družbene institucije

Družbene institucije vplivajo na vedenje posameznika v družbi, na njegove vrednote in način življenja, neposredno pa imajo vpliv na marketing. Poleg družbenih institucij so še družbena organizacija in politična struktura, ki vplivajo na medsebojne odnose in razmerja ljudi v družbi, na urejenost njihovih aktivnosti in življenja ter na vlogo žensk, družine in družbenih razredov v določeni družbi.

3 POGAJANJA V MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU

3.1 Opredelitev mednarodnih poslovnih pogajanj

Običajno si pod besedo pogajanje predstavljamo veliko mizo, za katero sedijo resni možje, kot so voditelji držav, predstavniki različnih političnih strank, sindikatov in delodajalcev, in se pogajajo o pomembnih zadevah. Če so pogajanja neuspešna, pa drug drugemu grozijo z vojno ali splošno stavko. Pogajanja si lahko predstavljamo tudi v pisarni, ko se pogajamo o poslih in posameznih členih pred sklenitvijo pogodbe. Pogajamo se vedno, ko želimo doseči kako spremembo, bodisi v podjetju pri kupcu, dobavitelju, v državi, na tujem trgu bodisi v lastni družini (Tavčar 2007, 9).

Pogajanja so proces komuniciranja, s katerim želimo doseči soglasje z drugimi, pri čemer so nekateri interesi obeh skupin skupni, drugi pa si nasprotujejo. Sporazum med dvema strankama, ki imata skupne interese izvedemo posel, pri nasprotnih interesih oblikujemo prodajne pogoje. Izhodišče poslovnih pogajanj je konflikt oziroma ovira, ki se odpravi s pogajanjem tako, da se doseže sporazum, ki je sprejemljiv za vse udeležence (Dubrovski 2006, 417).

Pogajanje je proces kjer se dva ali več pogajalcev sestane, da bi se pogovorili o skupnih in konfliktnih interesih za doseg dogovora v medsebojno korist. V mednarodno poslovnih pogajanjih so posamezne razlike v pogajalskem procesu od kulture do kulture. Te razlike so jezik, kulturni trening, pogajalski stil, pristopi k reševanju problemov, implicirani prevzemi, poteze in izrazi obraza, vloga uglajenosti ter formalnosti.

Za doseg dolgoročne sinergije in ne samo kratkoročne rešitve v mednarodnih pogajanjih, se mora udeleženi posameznik zavedati multikulturnih resnic v procesu. Pogajalec mora razumeti in poznati kulturni prostor svojih nasprotnikov (Harris and Morran 1996, 54).

Kakorkoli, ko zapustimo območje nam znane kulture, in ko vstopimo v mednarodno pogajalsko območje, se prizor dramatično spremeni. V takšni situaciji ni več skupnih vrednot, interesov, ciljev, etičnih principov, ali kulturnih predpostavk med pogajalskimi udeleženci. Različne kulture imajo različne vrednote, vedenje, moralo, obnašanje, jezične stile, in vse naštetu močno vpliva na proces in izid pogajanj. Zato se ne moremo medkulturno pogajati brez zavedanja se pogajalskega procesa (Ferraro 1998, 115).

3.1.1 Pogajalski slogi v mednarodnem okolju

Pogajalec mora izbrati pogajalski slog, saj bo le na tak način najlažje uresničil svoje pogajalske cilje. Izbiramo lahko med več pogajalskimi slogi, katere pa ni mogoče uporabiti v vsaki situaciji. Pogajalec se mora znati prilagajati različnim situacijam in pri tem spreminjati pogajalski slog, ki ga uporablja. Obstajajo različne kombinacije in medsebojno prepletanje pogajalskih slogov, med katerimi lahko izbirajo pogajalci v različnih kulturah, zato se le redkokdaj zgodi, da bi pogajalec uporabljal izključno en sam pogajalski slog. Pogajalski slog, ki ga pogajalec uporabi, je pogosto nasprotna reakcija na pogajalsko taktiko nasprotnega pogajalskega partnerja.

Optimalnost osebnega in skupinskega pogajalskega sloga zahteva resno presojo samega pogajalca, poznavanje prednosti in slabosti svoje osebnosti. Podobne odločitve pa uporablja tudi pri sestavi pogajalske skupine. Najpogosteje uporabljeni pogajalski slogi oziroma njihove kombinacije v posameznih državah pri poslovnih pogajanjih:

➤ *Agresivni pogajalski slog*

Agresivni pogajalci so do nasprotne strani brezobzirni, lahko rečemo da so brez milosti, saj jim je beseda popuščanje tuja. Ravno iz tega vidika, pa agresivno pogajanje ne prinaša zadovoljivih in uspešnih rezultatov. Ta slog bodo uporabili izkušeni pogajalci le v primeru, da se med samim pogajalskim procesom nikakor ne bodo mogli pogajati za določeno točko. Protistrategije, ki jih lahko uporabimo je popustljiv, hladnokrven, strpen, prikrit ali zavajajoč pogajalski slog. Med pogajalci, ki uporabljajo agresiven pogajalski slog so pogajalci iz Avstralije, Rusije, Izraela, Južne Koreje, Vietnama, ZDA, ipd.

➤ *Popustljiv pogajalski slog*

Popustljivi pogajalci so eni izmed tistih, ki skrajno sovražijo agresivne pogajalce. Njihova značilnost je, da začnejo popuščati že v zgodnji fazi pogajalskega procesa z namenom, da bi potegnili agresivne pogajalce v pogajalski proces. Pomembne točke iz dnevnega reda namenoma izpustijo in se jih resno lotijo šele tedaj, ko bo agresivni pogajalec pripravljen popuščati. Omenjeni slog je lahko učinkovit v primeru, da je pogajalec gostitelj poslovnih pogajanj in učinkovit le na začetku pogajanj. Protistrategije so lahko pragmatičen, prikrit, trdovraten ali tvegan pogajalski slog. Tega sloga se največ poslužujejo brazilski, indonezijski, irski, italijanski pogajalci.

➤ *Pasivni pogajalski slog*

Za nasprotnega pogajalca ni tako neškodljiv, kot je mogoče videti na prvi pogled. Pasivni gostitelj ne predstavlja ničesar in enostavno prikimava vsemu kar pove nasprotnik, vendar pa to ne pomeni, da se strinja z vsebino pogajanj. Ko so vse točke dnevnega reda obravnavane, gostitelj, kot pasivni pogajalec prične aktivno razpravljati o točkah, katere zanj niso bile sprejemljive. Pasivni pogajalec le redkokdaj predstavi svoj program, nasprotnikovega pa "razcefra" z namenom, da se začne braniti. Pasivnemu pogajalcu rezultat in zaključek pogajanj ni pomemben, temveč si želi s pogajanjem pridobiti čim več izkušenj in od nasprotne strani pridobiti informacije, ki jih bo lahko kasneje uporabil v pogajanjih. Pasivni pogajalski slog uporabljajo predvsem države v razvoju, ki na tuje trge vstopajo kot kupci ali tržni raziskovalci, da pridobijo kar se da veliko informacij za pogajanja. Protistrategiji pasivnega pogajalskega sloga sta agresivni in zastrašujoči pogajalski slog.

➤ *Hladnokrven/ miren pogajalski slog*

Hladnokrven pogajalec posreduje vtis, da mu je vseeno, če se na določeni stopnji pogajanj uveljavi nasprotna pogajalska stran. Spreten pogajalec, ki obvlada hladnokrven pogajalski slog, lahko z molkom doseže zelo veliko, nato pa napade v obratni smeri. Ta slog je lahko zelo uspešen v mednarodni trgovini in pri pogajanjih za investicijske projekte, vendar pod pogojem, da je njegov pogodbeni partner slabo informiran. Kdor želi biti uspešen kot hladnokrven pogajalec mora znati uporabiti mimiko "kitajskega obraza". Protistrategija temu pogajalskemu slogu je pragmatičen, tvegan pogajalski slog, včasih tudi tehnični argumenti in tehnika presenečenja. Ta slog

najpogosteje uporabljajo Argentina, Nemčija, Japonska, Malezija, Saudska Arabija, Singapur.

➤ *Zastrašujoč pogajalski slog*

Z zastrašujočim pogajalskim slogom poskuša pogajalec nasprotno stran prestrašiti. Ta slog mora biti premišljeno uporabljen, da nasprotna stran občuti njegove vplive, a ne prepozna pogajalske tehnike. Da je pogajalec uspešen s tem pogajalskim slogom, mora biti odločen, dobro mora poznati nasprotno stran, to pogajalsko tehniko pa mora uporabiti v začetni fazi pogajanj, da ga nasprotna stran ne prepozna. Nasprotna pogajalska stran se lahko brani z hladnokrvnim, pragmatičnim slogom, lahko pa uporabi tudi pravne, tehnične in poslovne argumente. Ta slog uporabljajo predvsem pogajalci iz Nemčije, Francije, Poljske, Rusije, Južne Koreje.

➤ *Trdovraten pogajalski slog*

O trdovratnem pogajalskem slogu lahko govorimo, kadar se pogajalec ne želi pogajati o določenih stvareh ali pa če nikakor noče odstopiti od svojega stališča in mnenja. Temu slogu se je moč ubraniti z zavajanjem ali s popustljivim pogajalskim slogom.

➤ *Tvegan pogajalski slog*

Značilnost za tvegan pogajalski slog je prevzem velikega tveganja in pogosta postavitev ultimata pogajalskemu partnerju. Bistvo postavljenega ultimata je v tem, da bo prekinil pogajanje v primeru, da problem ne bo rešen takoj. Pri temu pogajalskemu slogu gre bolj za ukazovanje kot pogajanje. Tvegan pogajalski slog pogosto uporabljajo gostitelji, ki so v vlogi kupca. Posledica postavljanja ultimata nasprotni strani je, da pogajalec razjezi nasprotno stran in hkrati pogajalski proces ne obrodi dolgoročnih poslovnih odnosov. Nasprotnik se temu slogu lahko ubrani z uporabo hladnokrvnega sloga. Tvegan pogajalski slog pogosto uporablja Rusija pri pogajanjih za investicijske projekte.

➤ *Tehnični, pravni in poslovni argumenti*

Pogajalec poskuša vzbuditi vtis podrejenosti nasprotni strani z navajanjem tehničnih podatkov, pravnimi predpisi in poslovnimi rezultati. V pogajalski skupini lahko tisti, ki obvlada tehnološke procese, poskuša nasprotno stran prepričati, da zaradi pomanjkljivega tehničnega znanja ne more vplivati na končno odločitev. Pogajalec se lahko brani, da sam navede pravne predpise, ki jih pozna bolje od "tehničnega" strokovnjaka. Predvsem pogajalci iz razvitih industrijskih držav, kjer so zakoni natančno upoštevani, navajajo pravne argumente.

➤ *Zavajanje pogajalskega partnerja*

O zavajajočem pogajalskem slogu govorimo, kadar nasprotna pogajalska stran ni popolnoma informirana, ali pa želi pogajalec določene podatke prikriti in s pomanjkljivi podatki nasprotnika zavesti. Napačna predstavitev dejstev ali raba informacij je nemoralna. Lahko pa govorimo tudi o goljufiji, če pogajalec postreže z nepravilnimi priporočili, pretirano predstavitevijo rezultatov raziskav, statistiko o doseženem dobičku. Države, ki imajo stroge zakone tega pogajalskega sloga ne odobravajo, spet druge pa sprejemajo goljufijo kot sestavni del posla. Zavedena pogajalska stran lahko uporabi pragmatičen, hladnokrven slog, zastrašujočega, lahko pa uporablja pravne argumente, da spodbija navedene nepravilne podatke. Ta slog

uporabljajo Brazilija, Kitajska, Indija, Indonezija, Rusija in Japonska pri pogajanjih pri investicijskih projektih, s katerim skušajo nasprotno pogajalsko stran zavesti (Završnik 2007, 96- 100).

3.2 Proces pogajanj

Pogajalski proces ima tri faze:

- priprave na pogajanja,
- iskanje skupnih rešitev,
- sklenitev sporazuma in zaključek pogajanj.

Nekatera pogajanja lahko trajajo le kratek čas ali pa tedne in mesece, včasih tudi leta, čeprav ponavadi vsaj enega od pogajalcev priganja časovni rok. Vsako pogajanje je edinstven proces in na vsako pogajanje se je potrebno dobro pripraviti. Pomembno je da smo zadostno fleksibilni in iznajdljivi, saj moramo med samim procesom pogajanja sprejemati določena tveganja, ki jih ni mogoče v naprej poznati. Dobra pripravljenost je skrivnost uspešnih pogajanj (Dubrovski 2006, 418).

3.2.1 Priprava in načrtovanje pogajanj

Bolje kot so pogajanja vsebinsko in formalno pripravljena, večja je možnost, da dosežemo zadovoljiv rezultat. Priprava na mednarodna pogajanja so še bolj zahtevna zaradi kulturnih razlik. V spodnji preglednici so navedena vprašanja, ki si jih mora zastaviti pogajalec ali pogajalska skupina, da se čim bolj pripravi in načrtuje pogajanja.

Tabela 1: Priprave na pogajanja

<i>Ozadje</i>	Kaj je predmet, o katerem se nameravamo pogajati? Kakšna so zgodovinska dejstva? S kom se pogajamo? Kaj je znano o njihovih sposobnostih, 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 najslabše, kar še 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: Dubrovski 2006, 419

Priprave na pogajanja zahtevajo planiranje časa in kraja pogajanj ter seveda sestavo pogajalske skupine. Pri vzpostavitvi odnosa s pogajalskim partnerjem je prvi korak dogovor dnevnega reda. Dnevni red je potrebno trdno določiti, saj se na ta način pri mednarodnih poslovnih pogajanjih izognemo zapravljanju časa in denarju. Pogajanja, ki niso dolgoročna, njihov potek pa je natančno določen, so donosna in učinkovita. Med pripravo na pogajanja sodi tudi določitev kraja pogajanj, ki lahko vpliva na potek procesa pogajanj. Pri tem ne gre samo za vprašanje prednosti domačega okolja, temveč tudi za vprašanje ponosa. Običajno v kraju, kjer potekajo pogajanja, prostor izbere gostitelj. Če pa gostitelj v določenem kraju nima poslovnih prostorov, lahko ponudi obiskovalcu določitev kraja pogajanj. Pogajalec mora imeti dobre komunikacijske sposobnosti in razpolagati z določenim strokovnim znanjem. Med pripravo sodi hitra izbira strategije, ki jo izbere pogajalski tim. Za mednarodna pogajanja velja, da je pogajalski tim čim manjši. Zelo pomembno je, da poznamo strategije, slabosti in prednosti pogajalskih nasprotnikov. Pridobiti je potrebno informacije o ciljni državi, v katero pogajalec vstopa. Te informacije so: informacije o politični in gospodarski stabilnosti države, o infrastrukturi in tehnologiji, transportu, telekomunikaciji, distribuciji, investicijskih in trgovinskih ovirah, davčnem in finančnem sistemu, zakonskih predpisih, prisotnosti korupcije, kulturi države. Nujna pa je tudi predhodno preverjanje bonitete poslovnih partnerjev.

3.2.2 Proces iskanja sporazuma

Cilj vse pogajanj, prav tako mednarodno poslovnih pogajanj je, da udeležene pogajalske strani najdejo skupno rešitev problema. Dosežejo sporazum in zaključek pogajanj. Skupno vsem udeležencem v pogajalskem procesu je različno pričakovanje končnega rezultata pogajanj, hkrati pa vsaka stran vidi svoj položaj drugače. V fazi iskanja sporazuma ocenijo predstavljene možne rešitve problema in skušajo izbrati tisto, kar najbolj ustreza lastnim pričakovanjem. Možna je tudi medsebojna pomoč me pogajalskim procesom. Za boljšo dosego sporazume je pomembno, da poznamo oziroma pričakujemo nasprotnikovo strategijo in nato izberemo svojo strategijo, ki bo ustrezala nasprotni. Za pogajalca je pomembno in priporočljivo, da se s ponujeno rešitvijo problema ne strinja takoj. Pomembno je zavedanje kulture nasprotne strani, saj so mednarodna poslovna pogajanja nato uspešnejša.

3.2.3 Sklenitev sporazuma in zaključek pogajanj

Pogajanja naj bi bila zaključena, ko je v celoti izpolnjen dnevni red. Ko obe strani dosežeta zadovoljive rezultate, uspešen pogajalec zaključi s pogajanja. Tehnika zaključevanja pogajanj je zelo pomembna in priporočljivo je, da jo obvlada vsak izmed udeležencev mednarodnih poslovnih pogajanj. Tehnika zaključevanja pomeni, da mora udeleženec pogajanj znati prepričati kupca, da je ta dosegel dovolj in da je čas za zaključek posla. Kupec in prodajalec, v mednarodno poslovnih pogajanjih, sta veliko boljše informirana kot sicer.

Lahko se zgodi, da pogajalski partner ne more zaključiti pogajanj. K zavrnitvi ali do predstavitve sklenitve posla vodijo naslednje trdne osnove: nerešene sporne finančne točke, neugoden pravni sistem in gospodarski položaj ciljne države, politična negotovost ciljne

države, nepopustljiv, nezanesljiv ali neprofesionalen pogajalski partner, pomanjkanje potrpljenja pogajalcev.

Zelo pomembno je, da je sklenitev sporazuma ugodna za obe strani. Z zaključkom uspešnih pogajanj, s podpisano pogodbo, ko je uspeh na eni in drugi strani, pa se izognemo nesporazumom in težavam v prihodnosti in stremimo k dolgoročnemu sodelovanju (Završnik 2007, 55-57).

3.3 Strategije pogajanj

Osredotočili se bomo na nekatera splošna načela medkulturnih pogajanj, ki so uporabljena v večini, če ne v vseh, mednarodnih situacijah. Mednarodni pogajalec lahko izbira med naslednjimi sedmimi strategijami:

a) *Osredotočenje na dolgoročne odnose, ne na kratkoročne pogodbe*

Graditi odnose, je zelo pomembno za dolgoročne odnose, kot pa da delamo samo na posamezni pogodbi. Včasih so ameriške poslovneže kritizirali zaradi njihovega kratkoročnega sklepanja poslov. Njihovo mnenje je, da ne smejo izgubljeni časa, temveč morajo skleniti posel, podpisati pogodbo in nadaljevati z ostalim delom, ki ga imajo. Mednarodna poslovna pogajanja so kot nogometna tekma, kjer se obe strani borita kdo bo koga prekosil, kdo je pametnejši in kdo bo zapustil pogajanja kot zmagovalca. Pogajanja z dvema izkušenima pogajalcema, naj ne bi bila kot nogometna tekma, ampak uspešna mednarodna poslovna pogajanja, ki so zasnovana kot sodelovanje v katerem so zadovoljene potrebe obeh strani in sta oba pogajalca zmagovalca.

Na svetu obstajajo različni razlogi, zakaj ljudje vstopajo v pogajanja. V nekaterih družbah poslovneži pričnejo s pogajanjem samo zaradi sklenitve pogodbe, med tem ko si spet v drugih družbah v prvi vrsti želijo dolgoročnega sodelovanja in šele kot drugo opcijo podpis kratkoročne pogodbe. Npr. za Američane pomeni podpisana pogodba zaključek posla, medtem ko pomeni za Japonce pričetek sodelovanja. Neizbežna resnica med kulturami je, da pogajanja ne bodo uspešna brez zaupanja in spoštovanja, kar pomeni da je odnos pomembnejši od pogodbe.

Grajenje odnosov zahteva, da si pogajalci vzamejo čas in spoznajo drug drugega. To pogosto vključuje aktivnosti kot so kosila, pijače, obiskovanje nacionalnih znamenitosti, igranje golfa. Ta način socializacije je pomemben, da se obe strani spoznata kar se da podrobno, spoznata potrebe, cilje, vrednote, interese. Možnost za uspeh pa je v gradnji odnosa, ki ga gradita na zaupanju in medsebojnem spoštovanju.

b) *Izogibanje čezmernim kulturnim posplošitvam*

Za uspeh na mednarodnih pogajanjih je pomembno zanje posameznika o kulturi, ki se pogaja na mednarodnih trgih. Več kot ima posameznik znanja o kulturi in o njegovem mednarodnem poslovnem partnerju, manj je verjetnosti o napačni razlagi in razumevanju kar je bilo rečeno in storjeno, več je možnosti o sprejemu poslovnih predlogov in sporazumu. Enako mora biti obvladljiva komunikacija, verbalna in neverbalna. Nepremišljeno bi bilo dati premajhen poudarek na informacije o kulturi, prav tako pa nepriporočljivo zanašati se na tako znanje. Npr. ni nujno da vsi Japonci zavlačujejo z direktnimi odgovori. Če interpretiramo kulturna posploševanja preveč

togo, je riziko, da posploševanja spremenimo v stereotipe. Kulturni stereotipi so lahko škodljivi v procesih mednarodnega pogajanja, kajti lahko se zgodi da so napačni. Včasih se pogajalci na drugi strani mize ne obnašajo tako, kot so posplošitve predvidele.

Nedvomno je kultura tista, ki najbolj vpliva na pogajalčevo obnašanje, vendar pa so lahko prisotni še drugi dejavniki kot so izobrazba ali pa dosedanje izkušnje. Za lažjo predstavitev izberemo primer; Mehičan, ki je študiral MBA v Ameriki, mogoče ne bo nasprotoval in se upiral diskusiji o poslu med kosilom, kot bi se temu najverjetneje upirali drugi Mehičani. Ravno zato ne smemo samoumevno sklepati, da se bo Mehičan obnašal kot pravi stereotip, saj se je med študijem v Ameriki naučil njihovega vzorca obnašanja. Zato je pomembno, da spoznamo našega pogajalca ne samo po stereotipu in kulturnega okolja iz katerega prihaja, ampak tudi z njegovo osebno plat.

c) Razvit občutek za čas

Občutek za čas mogoče res ni najpomembnejši, ima pa vsekakor velik pomen pri mednarodnih pogajanjih in zaradi njega smo lahko uspešni ali pa neuspešni. Kulture imajo različen ritem in različno predstavo o času. V kulturi, kot je naša in podobnih, s polnimi urniki in preciznim izračunom časa, je pričakovati, da časa ne želimo izgubljati. Vendar v velikih delih sveta ni realno pričakovati, da bo pogajalec priletel tik pred zdajci in po sklenjenem poslu hitel že k drugi stranki.

Splošno pravilo je, da so zaradi nešteti razlogov, mednarodna pogajanja daljša od domačih. Mednarodni pogajalec mora razumeti lokalni ritem in čas nasprotnika, če je ta počasnejši kot doma, da je z dobro mero potrpežljivosti in vztrajnosti lahko uspešen. Pomembno je vedeti tudi, da so nekateri letni časi boljši za pogajanja, kot drugi. Vse kulture imajo določen letni čas, v katerem so ljudje preobremenjeni s socialnimi ali verskimi zadevami, tako da v tem času poslovanje miruje. Mednarodni pogajalec ne bo planiral pogajanja na Japonskem v času "Zlatega tedna", ko večina Japoncev odide na počitnice ali pa v Islamskih državah, ko imajo Ramadan, saj muslimanske poslovneže takrat bolj skrbi post kot pogajanja.

Glede časa moramo biti pozorni še na mednarodna pogajanja v državah z različnim lokalnim časom. Tako lahko pride do upočasnitve pogajanj, če želimo pridobiti določene informacije iz domačega podjetja in so le ta ob neprimerni uri, ko v našem podjetju ne delajo več. Na te informacije moramo nato počakati nekaj ur ali pa celo do naslednjega dne.

d) Prilagodljivost

Kadarkoli vstopamo v mednarodna pogajanja, bo zahodni pogajalec, kljub dobri pogajalski pripravi, imel nepopoln nadzor nad dogodki, ki se bodo zgodili. V pogajalskem okolju se lahko nenapovedano spremeni urnik, državni uradniki postanejo neposlušni od predvidenega, ljudje se ne držijo prvotnih dogovor, in v takšnih okoliščinah moramo reagirati hitro in učinkovito.

e) Skrbna pripravljenost

Težko si je predstavljati kakršenkoli prevzem ali zmago v poslu, vladi, šolanju, ali atletiki, brez predhodnih priprav. Predhodne priprave v mednarodnih pogajanjih so

izjemno pomembne, zaradi kompleksnih nenadnih sprememb. Enostavno sta količina priprav in nato večja možnost uspeha povezana pri vključevanju na globalni trg. Tisti, ki bodo imeli nadut pristop in bodo rekli npr. "No pa pojdimo pogledat kaj bodo rekli Japonci", bodo vsekakor razočarani nad rezultatom. Za mednarodna poslovna pogajanja potrebujemo veliko priprav, predvsem pa moramo pričeti z razumevanjem kulturnih resnic. Osnovni in temeljni del priprav za pogajanja je dobro poznavanje samega sebe. Kako dobro razumemo samega sebe, svojo kulturo, lastne cilje in namene posameznih pogajanj? Pomembno pa je tudi dobro poznavanje svojih nasprotnikov, ne le kot predstavnike neke določene kulture ampak tudi kot osebe.

f) Znati poslušati in ne samo govoriti

Najboljši pogajalec je dobro informiran, kot dober slušatelj nasprotne stranke dobro razume njene namene in cilje. Razumevanje, ki je rezultat dobrega poslušanja, ima vsaj dva pozitivna učinka na nasprotno stranko. Prvi učinek je, da se nasprotna stranka zave, da ste dobro obveščeni in izobraženi in da se splača z vami vzpostaviti dolgoročen odnos. Poleg tega pa bo to posledično še vplivalo na globlji odnos in večje zaupanje med obema strankama.

g) Uporaba prevajalcev

Kadar se v mednarodno poslovnih pogajanjih pogajamo s prevajalcem, si moramo pred samimi pogajanja vzeti dovolj časa, da se s prevajalcem dobro spoznamo. To pomeni, da prevajalec pregleda vaše zapiske, slike in tehnično terminologijo, ki bi lahko povzročili nesporazum. Samo takrat kadar prevajalec razume vaše cilje in pričakovanja, lahko zastopa vaše interese drugih strank, hkrati pa lažje opazi in prepozna informacije, ki vam utegnejo koristiti.

Našteli smo nekaj strategij med katerimi lahko izbira mednarodni pogajalec. Najpomembneje pri vsem tem je, da mednarodna pogajanja vključujejo medsebojno neodvisnost med strankama, vendar pa morajo biti vodena v duhu medsebojnega zaupanja in sodelovanja. Pomembno je vzdrževanje visoke stopnje spoštovanja do nasprotne stranke, čeprav je velika možnost, da je nasprotnikov pogled na svet popolnoma drugačen od vašega. Pokažite jim, da ste se pripravljene iz tega nekaj naučiti. Ne poskušajte spreobrniti drugih kultur za pogajalsko mizo in ne pričakujte, da bodo postali kot vi, saj iz preprostih razlogov to ne bo delovalo ali prineslo uspeha. Ostanite to kar ste, ostanite svojstveni in naravni, saj ljudje postanejo sumničavi, če opazijo, da nekdo posnema njihove geste in obnašanje (Ferraro 1998, 118- 128).

3.4 Komunikacijske ovire v mednarodnih poslovnih pogajanjih

Medkulturne razlike v jeziku in verbalni komunikaciji stili vplivajo na komunikacijo ljudi iz različnih kultur. Jezik in dialekt, ki ga govorimo, vpliva na odziv drugih in na kakšen način na slušatelji vidijo in ali so nam nato pripravljene pomagati (Gudykunst and Yun Kim 1997, 209- 210).

Komunikacijske ovire lahko nastanejo na petih področjih, ki jih je mogoče premagati, če počakamo s pojasnilom, dokler dovolj ne spoznamo tuje kulture, tako da opazujemo vedenje in ga ne obsojamo (Hofstede in drugi 2006, 31- 32).

Sicer pa komunikacijske ovire v mednarodnih poslovnih pogajanjih izhajajo iz besedne in nebesedne komunikacije.

Besedna komunikacija

Nanaša se na jezikovne simbole, ki imajo določen pomen za vse udeležence v procesu komuniciranja. Najpomembnejši elementi besedne komunikacije so struktura jezika, struktura sporočila, izbor besed, raba primerov in ilustracij ter uporaba čustvenih fraz in logičnih argumentov. Pisna komunikacija pa je posredovana na papirju in po elektronskih medijih (Završnik 2007, 74).

Jezikovna razlika je najbolj očitna ovira, ki zahteva poznavanje kulture tujega jezika in ne samo poznavanje zgolj besed in slovnice. To pa je pomembno zato, saj nas lahko znanje besed in slovnice brez kulturne podlage zgolj osmeši, saj ima določena beseda v drugačni situaciji drugačen pomen. Jezik se lahko naučimo na več načinov (Hofstede in drugi 2006, 31- 32). Jezik je zelo pomemben pri pogajanjih in pri prevajanju ni pomembna samo sposobnost prevajanja ampak pravilna interpretacija sporočila. V mednarodnih poslovnih pogajanjih je pomembno tudi izražanje ali se pogajalec strinja ali ne strinja. Zelo pomembno je jasno vedeti, pri čem pogajalec je. Jasen ja in jasen ne ima v posamezni kulturi drugačen pomen. Npr. Brazilci rečejo približno desetkrat pogosteje "ne" v primerjavi z Američani in Japonci, Japonci so v nasprotju z Brazilci zadržani in Japonski "Hai" ne pomeni nujno "ja", ampak "sem razumel".

Pri procesu pogajanj se delež besednega izražanja od kulture do kulture razlikuje. V spodnji preglednici pa prikazujemo delež oblik besedne komunikacije pri obravnavanih narodih, državah diplomatske naloge (podatki so v odstotkih: na primer 7 odstotkov izjav, ki so jih izgovorili japonski pogajalci, so bile obljube) (Završnik 2007, 74-75).

Tabela 2: Besedna komunikacija pri pogajanjih v različnih kulturah

Delež oblik besedne komunikacije pri posameznih narodih	Obljuba	Grožnja	Priporočilo	Opozorilo	Nagrada	Kazen	Pozitivno mnenje	Negativno mnenje	Obveza	Navajanje informacij o sebi	Vprašanja	Ukaz
Japonska	7	4	7	2	1	1	1	3	15	34	20	8
Braziliya	3	2	5	1	2	3	0	1	8	39	22	14
Rusija	5	3	4	0	3	1	0	0	11	40	27	7

Vir: Tavčar Mitja I., 2000, 56-57

Nebesedna komunikacija

Nebesedna komunikacija so oblike sporazumevanja, ki brez besed spregovorijo o tem, kaj čutimo in mislimo (Hofstede in drugi 2006, 32). V nebesedno komunikacijo spadajo vse vrste komunikacij, kjer ne uporabljamo govora oziroma besed, to so torej sporočila s pomočjo gibov posameznega dela telesa, zlasti obraza ter tudi celega telesa, to je drže. Sem spadaj tudi sporočanje s pomočjo okolja prek fizioloških reakcij in tudi z molkom. Najbolj pogosto in najbolj pomembno pa je sporočanje preko gibov (Trček 1994, 118). Oblike nebesedne komunikacije so tudi obleka, izgled, pogled, govorica telesa, geste, celo barve.

Oblika govorice telesa in mimike

Nebesedna oblika komunikacije je zelo pomembna v primeru, da naš poslovni partner ali nasprotna pogajalska stran, ki prihaja iz druge kulture, ne pozna našega jezika ali pa je njihov jezik neznan nam. Oblike nebesednega komuniciranja se med kulturami razlikujejo in jih je potrebno poznati, da ne pride do neprijetnih situacij oziroma so nepravilnega razumevanja sporočil.

Stik z očmi

Stik z očmi v različni kulturah pomeni različno interpretacijo. Npr. na Japonskem pomeni pogled poslovnemu partnerju v oči nespoštovanje, za Američane je to znak resnosti in spoštovanja, za Francoze znak enakopravnih poslovnih partnerjev. Medtem ko Arabci verjamejo, da so oči okno duše, zato je umikanje pogleda znak neprijaznosti, brezosebnosti in celo nepoštenega posla. Evropejci in Američani pa razumejo odmik pogleda kot znak neodkritosti (Završnik 2007, 76).

Jok in smeh

Temeljno sporočilo joka je bolečina, sporočilo smeha pa veselje, zadovoljstvo ali sreča. V različnih kulturah, predvsem v naši zahodni, je nenapisano pravilo, da ne smemo izkazovati močnih čustev in da jih moramo izrazno zadrževati. Predvsem pa kulturna tradicija prepoveduje močno izražanje čustev moškemu (Trček 1994, 116).

Ker v azijskem svetu ni primerno izkazovati čustev, se Japonci med samimi pogajanci ne bodo smejali. Za Američane je smeh smatran kot pozitiven znak dobrega poslovnega odnosa, medtem ko se nekoliko zadržani Francozi smejejo le zaradi konkretnega in dobrega razloga.

Molk

Molk ima pozitiven in negativen pomen. V Aziji sam molk nima nobenega pomena, niti pozitivnega niti negativnega, je pa znak, da si je pogajalec vzel čas za analizo informacij in zaključek. Medtem ko ima negativen pomen v ZDA, Nemčiji, Franciji in v arabskih državah, saj molk pomeni odklonitev oziroma zavračanje nečesa (Završnik 2007, 76- 77).

Geste

Najbolj pogosta govorica so naše roke s katerimi neprestano gestikuliramo, kadar komuniciramo. Pomembna je tudi telesna drža skupaj s položajem rok, ki vedno kaj sporoča. Npr. odprte roke naj bi pomenile odprtost duha, prekrizane roke na prsih nestrinjanje ali obrambo, bingljajoče noge odklonilen odnos do sogovorca, noge na stolu pa izkazovanje superiornosti. Najbolj množično po celem svetu pa je rokovanje ob pozdravu oziroma srečanju ter ob slovesu (Trček 1994, 127).

Dvignjen palec v ZDA, Veliki Britaniji in Rusiji izraža potrditev nečesa oziroma strinjanje z nečem, v Iranu, Avstriji in Nigeriji pa je ta gesta žaljiva, ker velja za nespodobno gesto. Odkimavanje v večini kultur pomeni zavračanje, medtem ko je v Bolgariji, Saudski Arabiji in Maleziji znak za potrditev. Prekrizane roke so v ZDA znak dolgočasje ali neodobranja, na Finskem pa znak arogance in samovšečnosti.

Pogajalci morajo pri pogajanjih, poleg zgoraj naštetih komunikacijskih ovir, upoštevati še razdaljo med pogajalskimi partnerji, ki je od kulture do kulture različna. V osebni krogu obstajajo štiri pasovi:

- Intimni pas (15- 45cm)
To je najpomembnejši del prostora za pogajalca, v katerega med pogajanjem zelo redko vstopamo. Mejo tega pasu lahko prestopijo ljudje, na katere je pogajalec čustveno navezan. Japonci imajo intimni pas od 25cm naprej.
- Osebni pas (46- 122cm)
Tipična pogajalska razdalja med ljudmi, predvsem za tiste pogajalce, ki se poznajo. Nemški pogajalci npr. zahtevajo razdaljo, ki naj ne bi bila krajša od 60cm.
- Socialni pas (122- 360cm)
Na prvih srečanjih se pogajalci pogajajo na tej razdalji.
- Javni pas (nad 360cm)
To razdaljo uporabljamo pri nagovoru večje skupine ljudi (Završnik 2007, 77-78).

4 TEORIJE MEDKULTURNIH RAZLIK KOT OKVIR ZA RAZUMEVANJE POSLOVNIH POGAJANJ

Pri preučevanju teorij medkulturnih razlik se pojavlja ogromno avtorjev medkulturnih raziskav, ki so oblikovali svoje modele, dimenzije, s katerimi lahko mednarodni pogajalci lažje razumejo in obvladujejo kulturne razlike. Z modeli za preučevanje medkulturnih razlik, nekatere bomo v nadaljevanju tudi predstavili, lahko opredelimo kakšno bo vedenje ljudi iz istih kultur, ni pa nujno da se ljudje iz istih kultur vedejo enako.

4.1 Hofstedova teorija

Geert Hofstede pravi: "Kultura je pogosteje izvor konflikta kot sinergije. Kulturne razlike so sitnosti za dobro in pogosto za katastrofo."

Geert Hofstede je v času od leta 1967 do leta 1973 opravil najobsežnejšo raziskavo na področju preučevanja kultur, ki je zajemala kar 116.000 oseb v 72 državah, zaposlenih v multinacionalnem podjetju IBM. Njegov namen je bil ugotoviti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturnih okoljih ne delujejo na enak način. Hofstede pravi, da je raziskava pomembna za kategorijo sodelavcev s področja prodaj in servisiranja, manj primerna pa za sodelavce iz proizvodnje in s področja raziskav ter razvoja (Makovec in Hrastelj 2003, 55).

Hofstede je na osnovi svoje raziskave definiral oziroma oblikoval model petih dimenzij vrednot, po katerih lahko mednarodni pogajalec analizira prepoznavanje in interpretacijo sveta ljudi iz različnih nacionalnih kultur:

1. *Odmik moči*

Odmik moči je dimenzija, ki označuje, koliko lahko manj vplivni člani institucij in organizacij v državi pričakujejo in tudi sprejemajo, da moč ni enako porazdeljena. Hofstede ugotavlja, da obstajajo različne rešitve problema neenakosti med ljudmi v različnih deželah. V družbah, ki dosegajo visoko stopnjo odmika moči, je moč skoncentrirana znotraj manjše skupine ljudi. Člani družbe pa takšno stanje z manj moči sprejemajo ali celo pričakujejo (Keegan and Schlegelmilch 2001, 91). Neenakosti se pojavijo predvsem glede prestiža, bogastva in moči. Npr. v organizaciji je neenakost glede moči neizogibna in funkcionalna, ter je oblikovana v hierarhičnih odnosih med vodji in podrejenimi. Teorija pa izhaja iz opredelitve, da bodo podrejeni poskušali razliko v moči zmanjšati, nadrejeni pa obratno, povečati (Kavčič 1996, 264).

2. *Izogibanje negotovosti*

Eno temeljnih dejstev človeškega življenja je spopadanje z negotovostjo glede prihodnosti. Negotovost povzroča veliko napetost, ki jo človek poskuša zmanjšati (Kavčič 1996, 264). Ta dimenzija označuje, koliko se predstavniki določene kulture počutijo ogrožene v negotovih in nepoznanih situacijah. Družba, ki znižuje stopnjo negotovosti je družba z nizko tolerantnostjo, ki je naklonjena zakonom, pravilom in predpisom. V nasprotnem primeru pa družba, z majhnim izogibanjem negotovosti, postavlja pravila po potrebi, lažje sprejema neznano in je bolj tolerantna do odstopanj.

3. Individualizem/ kolektivizem

Individualizem/ kolektivizem predstavlja odnos med posameznikom in družbo, katere član je. V kolektivističnih družbah so ljudje nagnjeni k skupinski mentaliteti, iščejo harmoničnost v skupini in so medsebojno ter od organizacij bolj odvisni. Organizacije pa zato prevzamejo večjo odgovornost za svoje člane (Makovec in Hrastelj 2003, 56). Odnos med individualizmom in kolektivnostjo v človeški družbi ni le vprašanje, kako živeti skupaj. Ta odnos je tesno povezan z družbenimi normami, zato vpliva tako na mentalne programe ljudi kot tudi na strukturo družbenih institucij: na družino, izobraževanje, politiko, religijo in še bi lahko našteali (Kavčič 1996, 265).

4. Moškost/ ženskost

Gre za dimenzijo kjer je na enem ekstremu moškost, na drugem pa ženskost. To je ena temeljnih razlik, s katero se spoprijema vsaka družba na različne načine. Vloge so porazdeljene glede na spol, ta porazdelitev se v družbi prenaša s socializacijo v družini, šoli itd. Vzorec, ki je prevladujoč, je da se moški ukvarjajo bolj z obrambo, ženske pa z vzgojo. Hofstede pravi, da je dejansko edina razlika med moškim in žensko rojevanje otrok. Vse druge razlike pa so statistične (moški so le v povprečju večji in močnejši itd.) ali pa socialne (moški se morajo ukvarjati z gospodarstvom, ženske pa bolj skrbijo za ljudi na splošno še posebej pa za otroke) (Kavčič 1996, 265). Moškost se v pogajanjih kaže v ego povečevalnem vedenju in v simpatiji do močnih in nepopustljivih pogajalcev. V moških kulturah pogosto rešujejo konflikte s preprirom, ne s kompromisi, zato so pogajanja med pogajalci moških kultur napornejša (Keegan in Schlegelmilch 2001, 91).

5. Dolgoročna usmerjenost

To dimenzijo je Hofstede prevzel od raziskovalcev kitajske kulture iz Hong Konga. Ker je pri njih zelo izrazita ena vrednota, ki je v skladu s Konfucijevimi nauki, so jo poimenovali konfucijski dinamizem. Čeprav je bila ta dimenzija odkrita pri Kitajcih, ima po njegovem mnenju širši pomen, saj je dobro funkcionirala tudi v deželah, ki se niso nikoli srečale s konfucianizmom. Gre za dimenzijo, kjer je na enem koncu dolgoročna usmeritev dejavnosti, na drugem koncu pa kratkoročna (Kavčič 1996, 266). Na dolgoročni strani omenjene dimenzije je opaziti nagnjenost k prihodnosti v smislu varčevanja in vztrajnosti, kratkoročna stran pa predstavlja nagnjenost k sedanjosti in preteklosti (Keegan in Schlegelmilch 2001, 91).

4.2 Gestelandova teorija

Avtor teorije na izviren način podaja in opisuje različne vzorce poslovnega vedenja in nato posamezne kulture razvršča glede na omenjene vzorce. Zelo zanimivi sta njegovi dve "železni pravili mednarodnega poslovanj". Njegovo prvo pravilo pravi, da se prodajalec prilagaja kupcu. Drugo pravilo pa pravi, da naj bi obiskovalec poznal in upošteval lokalne navade in običaje.

Gesteland kulturo razvršča glede na štiri pare njihovih značilnosti:

1. *Osredotočenost na kupčijo v primerjavi z osredotočenostjo na odnos*

Tisti, ki so osredotočeni na kupčijo so v osnovi bolj usmerjeni v naloge, osredotočeni na odnos pa so bolj usmerjeni v ljudi. Tu gre predvsem za vprašanje stopnje, saj so medsebojni odnosi pomembni povsod po svetu. Osredotočeni na kupčijo morajo vedeti, da bodo brez razvijanja dobrih odnosov s poslovneži iz kultur, ki so osredotočeni na odnos, težko sklenili dobro kupčijo.

2. *Neformalnost v primerjavi s formalnostjo*

Lahko pride do težav, ko neformalni poslovneži iz bolj enakopravnih kultur navežejo stike s svojimi bolj formalnimi kolegi iz bolj hierarhičnih družb. Živahna neformalnost lahko kaj hitro užali ljudi z višjim statusom iz hierarhičnih kultur, kot pa tudi pretirano poudarjanje statusa žali občutek za egalitarnost neformalnih ljudi.

3. *Časovna rigidnost v primerjavi s časovno fluidnostjo*

Določena skupina svetovnih kultur se na čas ne ozira in je bolj usmerjena v ljudi in medsebojne odnose, medtem ko druga skupina obožuje uro. V tem primeru prihaja do konfliktov, ker nekateri časovno rigidni poslovneži gledajo na svoje časovno neobremenjene kolege kot na lene, nedisciplinirane in neotesane, medtem ko naslednji pogosto doživljajo točne kot arogantne sužnje zapestne ure in postavljanje rokov.

4. *Čustvena ekspresivnost v primerjavi s čustveno zadržanostjo*

Tisti, ki so bolj čustveni izrazni, komunicirajo drugače od njihovih zadržanih kolegov. To velja za verbalno in tudi za neverbalno komunikacijo. Nastanek zmede se kaže oziroma izraža v komunikacijski vrzeli, ki pogosto leži v ozadju neuspešnih pogovorov in sodelovanja.

Za Japonsko avtor pravi, da je osredotočena na odnos, formalna, monokrona in čustveno zadržana, v primerjavi z njo pa so Američani bolj osredotočeni na kupčijo, za njih je značilen monokronski odnos do časa in neformalen protokol, so pa tudi bolj ekspresivni od Japoncev (Gesteland 2002, 165- 187).

4.3 Weissov in Stripov model medkulturnih pogajanj

Poleg mnogih avtorjev, ki so razvili svoje modele na področju mednarodnih pogajanj, ki so v pomoč pogajalcu za lažje predvidevanje in pojasnjevanje ravnanja nasprotne strani ter za sprejemanje ustreznih odločitev, med in po pogajanjih, sta najbolj celovit model doslej podala Weiss in Stripp. Njun model vsebuje štiri glavne sestavine razdeljene v dvanajst spremenljivk, v katerih se odražajo medkulturni vplivi.

Pogajalec bo v praktičnem pristopu upošteval naslednje faze:

1. začetne raziskave, ki temeljijo na pisnih virih in razgovorih,
2. organiziranje raziskovalnih ugotovitev in oblikovanje začasnih predlogov,
3. oblikovanje načrtov pogajanj in
4. interakcijo, ki upošteva tudi kasnejše odklone in s tem spreminjanje predlogov (Makovec in Hrastelj 2003, 265).

V matriki obeh avtorjev so pogajanja predstavljena kot ciklični postopek, ki ga sestavlja oblikovanje politike, interakcije, premislek in izid. V naslednji preglednici bomo prikazali spremenljivke tega modela.

Tabela 3: Sestavine in spremenljivke pogajanj Weiss- Strippovega modela

SESTAVINE	SPREMENLJIVKE
POLITIKA: definira bistvene poslovne interese in opisuje tok ukrepov, usmerjenih v varovanje in pospeševanje teh interesov. V svetovni trgovini in pri mednarodnih naložbah ločimo tri alternative: osamitev na domačem trgu, globalno konkuriranje in sodelovanje prek strateških povezav- pri vseh so pogajanja ključna.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pogajalska zamisel ➤ Izbor pogajalcev ➤ Vloga hotenj posameznikov ➤ Protokol ➤ Pomen tipa ali vrste vprašanja in pričakovane koristi
INTERAKCIJA: predstavlja fazo izmenjave informacij, znotraj katere si stranki medsebojno izmenjujeta predloge in tako spoznavata pričakovanja druge strani.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kompleksnost jezika ➤ Prepričevalni argumenti ➤ Upoštevanje časa
PREMISLEK: faza v pogajalskem procesu, v kateri pogajalci ocenjujejo dotedanji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotni strani predloge dopolnijo, s čimer si prizadevajo preseči konflikte in priti do kompromisa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Podlaga za zaupanje ➤ Nagnjenost k sprejemanju tveganja ➤ Notranji sistemi sprejemanja odločitev
IZID: končni dogovor, ki ga dosežejo stranke oziroma spoznanje, da dogovor ni možen.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Vir: Makovec in Hrastelj 2003, 256-266

Z zaznamki posameznih po posameznih spremenljivkah dobi pogajalec neko podobo o nasprotni strani in o njeni pogajalski filozofiji. Eden od ciljev tega modela je oblikovanje profilov, ki izražajo pogajalsko filozofijo strank. S pomočjo tega modela pa lahko pogajalec dobi delne odgovore na posamezna vprašanja. To pa so lahko naslednja vprašanja, kdo so pogajalski partnerji, zakaj so bili izbrani, kaj želijo pridobiti v pogajanjih, katere so njihove prioritete ipd.

Pogajalec lahko modelu, zaradi njegove dinamičnosti, če je potrebno, doda nove spremenljivke in si hkrati beleži svoja opazovanja ter morebitne odklone, katerim nato prilagodi zaznamke o ciljni kulturi. Na ta način lažje razumemo motivacijo, potrebe, pričakovanja in poglede tuje pogajalske strani (Makovec in Hrastelj 2003, 256- 266).

4.4 Hallow koncept kulture

Edward t. Hall je razložil razlike med načini komuniciranja v različnih kulturah, z uporabo koncepta miselnih zvez. Miselne zveze so informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom tega dogodka. Vpeljal pa je tudi visokokontekstne in nizkokontekstne kulture. Značilno za visokokontekstne kulture je, da vsebujejo veliko miselnih zvez, ki se nanašajo na informacije, ki jih uporabnik prejme o dogodku in so povezane s pomenom dogodka. Te kulture pridobijo največ informacij iz neposrednega poznavanja oddajnika sporočila ter okolja (Treven 2001, 65- 66). Primer visokokontekstnih kultur so npr. države Bližnjega vzhoda, Latinske Amerike, Japonske, ti pa so bolj občutljivi na vpliv sporočil na osebna razmerja in razvijanje trajnejših razmerij med udeleženci (Jurše 1993, 59). Nizkokontekstne kulture pa vsebujejo malo miselnih zvez pri komuniciranju, največ informacij se posreduje v jasni, eksplicitni obliki, kar pomeni, da imajo največji pomen besede (Treven 2001, 66). Za primer teh kultur lahko navedemo države ZDA in Nemčija, ki sprejemajo odločitve na osnovi objektivnih meril (Jurše 1993, 59).

Hall pravi, da na razmerja med udeleženci vpliva tudi "tihi jezik mednarodnega poslovanja". Tihi jezik so neverbalne komunikacije, kot so kretnje, grimase, drža, barve in razdalja.

Elementi tihega jezika mednarodnega poslovanja so naslednji:

- *jezik časa*: v različnih kulturah imajo različen odnos do časa, ki se kaže v upoštevanju dogovorjenih terminov (sestanki, dobavni roki);
- *jezik prostora*: v določenih kulturah je sporočilna vrednost prostora kot statusnega simbola precej poudarjena, v drugih kulturah pa nima pomembne sporočilne vrednosti; vključuje namreč način uporabe prostora v komunikacijskem procesu;
- *jezik prijateljstva*: v nekaterih okoljih je pomembno oblikovanje prijateljskega, neformalnega in osebnega razmerja, za uspešno vodenje poslov (npr. v Latinski Ameriki, na Bližnjem vzhodu, na Japonskem), spet v drugih okoljih pa so ta razmerja formalna in neosebna;
- *jezik stvari*: v nekaterih okoljih je pomemben statusni simbol, ki ga izražamo s posedovanjem materialnih dobrin (hiša, dober osebni avto, ekskluzivna obleka), medtem ko so v drugih okoljih za presojo statusa bolj pomembne družinske in prijateljske vezi;
- *jezik sporazuma*: v mednarodnem poslovanju so prisotni številni običaji in navade, ki so pomembni za uspešno sporazumevanje poslovnih ljudi iz različnih kulturnih okolij.

V nekaterih delih sveta je pisna pogodba pomemben znak sporazuma dveh poslovnih partnerjev, v drugih delih sveta pa je bolj pomemben ustni dogovor (Jurše 1993, 59-61).

5 KULTURNI ŠOK

5.1 Kulturni šok

Kulturni šok je naša psihološka reakcija na nepoznano ali tuje okolje, ki se pojavi pri velikih tranzitnih izkušnjah. Kulturni šok ni ne dober ne slab, potreben ali nepotreben. Je realnost s katero se soočijo ljudje, ko se znajdejo v tuji in nepričakovani situaciji (Harris and Moran 1999, 141- 142).

Kulturni šok je globoka osebna izkušnja, ki se razlikuje od posameznika do posameznika. Je proces začetnega privajanja na neznano kulturo (Hofstede in drugi 2006, 35).

Kulturni šok vsebuje naslednje dimenzije:

- občutek zmedenosti zaradi določenih pričakovanj,
- presenečenje, včasih celo gnus, nad določenimi posebnostmi nove kulture,
- občutek izgube starega domačega okolja in kulturnih značilnosti,
- občutek zavrnitve članov nove kulture,
- občutek izgube samozavesti zaradi nezmožnosti funkcioniranja v novi kulturi,
- občutek slabosti zaradi pomanjkanja kontrole nad okoljem,
- močan občutek dvoma, ko je pomembnost starih vrednot vprašljiva.

Kulturni šok se ne pojavi naenkrat, v danem trenutku, niti ni rezultat posameznega dogodka. Kulturni šok je rezultat zaporednih kumulativnih dogodkov. Kulturni šok predstavlja žalostno sliko nemočnih žrtev, ki trpijo zaradi oslabljenih psiholoških posledic resne bolezni. Kljub posledicam kulturnega šoka, lahko na to gledamo pozitivno kot temeljno izkušnjo za učenje kulturnih značilnosti, samozavedanja in osebne rasti.

Večina poslovnežev, ki so uspešno reševali simptome kulturnega šoka, se ne zavedajo fenomena povratnega šoka. To je ogromen padec, ki ga čutijo ob vrnitvi domov po končani nalogi. V nekaterih primerih lahko zmeda, s katero se soočijo ob vrnitvi domov, povzroči večji strah kot pa sam kulturni šok.

Poslovneži pa se morajo soočiti z nešteto problemi, ko se vrnejo domov, na katere niso bili pripravljani. Najprej se soočijo z iskanjem nove niše v korporacijski strukturi. Tisti, ki so jih poslali v tujino niso več prisotni v podjetju, potemtakem pa se je spremenil tudi poslovni plan ali pa ne obstaja več. Zdi se jim, da se je vse spremenilo in da ni nič več tako kot je bilo. Nekaterim se spremeni celo standard, le ta je slabši. Ni več luksuznih slug, velikih hiš na račun podjetja, šoferjev, varuš.

Dodatne težave imajo lahko poslovneži, ki so se vrnili iz držav tretjega sveta. Videli so ekonomski standard, nizek zaslužek, visoko smrtnost, pomanjkanje medicinskih in zdravstvenih pripomočkov, da človekove pravice ne obstajajo. Ko pa se vrnejo domov in ponovno srečajo svoje prijatelje, sorodnike in sosede so ogorčeni, da se tu ljudje obremenjujejo s tako nepomembnimi stvarmi kot npr. da ne najdejo trgovine, kjer bi lahko kupili toaletni papir točno določene barve za njihovo kopalnico. Takšne pritožbe v njih

vzbujajo jezo, saj ne razumejo, da ljudje ne znajo centi tega kar imajo, hkrati pa se počutijo krive, saj so se pred tem enako obnašali tudi sami.

Poslovneži in njihove družine se ob vrnitvi domov počutijo same in nezmožne pokazati občutkov nekemu, ki ni doživel enakih oziroma podobnih izkušenj. Na začetku bodo sorodniki in prijatelji navdušeni nad njihovimi izkušnjami in zgodbami, vendar bodo kaj kmalu spremenili temo na vsakodnevne stvari. Če povzamemo, človek ki se vrne domov ima veliko potrebo po delitvi svoje izkušnje z drugimi, vendar pa kaj kmalu ugotovi, da ni nihče zainteresiran. Rezultat povratka domov je odtujitev, kajti čutimo da nas ne razumejo (Ferraro 1998, 130- 135).

5.2 Faze kulturnega šoka

Poznamo šest faz kulturnega šoka:

1. *Uvodna faza*, vključuje priprave na izkušnjo, ki nas čaka. Med samim procesom uvodne faze, s pričakovanjem in navdušenjem planiramo in opravimo rezervacije.
2. *Faza opazovalca*, ob prihodu na določeno destinacijo, kjer je veliko presenetljivih pogledov in različnih ljudi. Ob vseh teh novih rečeh smo navdušeni nad kulturo. Faza medenega meseca lahko traja od nekaj dni do šest mesecev.
3. *Faza prisotnosti*, posameznik mora pričeti z delom in faza medenega meseca je končana. Obiskali smo vse znamenitosti, sedaj pa se soočamo z vsakodnevnim življenjem.
4. *Faza šoka* se pojavi, ko pričnejo nastajati problemi, s katerimi se je težko spopasti. Simptomi so razdražljivost, zaspanost, depresija in osamljenost. Potrebno se je soočiti z razlikami v kulturi in se prilagoditi.
5. *Faza prilagoditve*. Če se posameznik prilagodi in poistoveti s kulturo je vsekakor napredoval. Z lokalnimi ljudmi vzpostavi odnose, do katerih čuti pripadnost in to da so ga sprejeli.
6. *Faza povratka*. Posameznik se popolnoma prilagodi kulturi v kateri dalj časa biva. Ob vrnitvi domov se sooči s povratnim šokom in mora ponovno skozi prvih pet faz kulturnega šoka. Proces je v tem trenutku lahko hitrejši in manj boleč (Harris and Morran 1999, 142).

5.3 Zmanjševanje kulturnega šoka

Poslovneži, ki so živeli in delali v različnih državah so se morali soočiti z novim načinom vedenja, razmišljanja in komuniciranja. In v vsaki državi kjer so delali so izkusili kulturni šok. Z vsako sledečo nalogo postaja lažje ampak še vedno je prisoten kulturni šok za vsako novo situacijo. Čeprav ne obstaja hitro zdravilo za kulturni šok, imamo kar nekaj predlogov kako zmanjšati negativni vpliv kulturnega šoka.

Eden od zelo uspešnih načinov je, da zaposleni ostane v domačem okolju in ne vstopa v mednarodno poslovno okolje. Nekateri ljudje enostavno nimajo želje, nagnjenosti ali temperamenta za mednarodno poslovanje. Nekateri ustrezajo zahtevam za poslovanje v

tujih kulturah, medtem ko drugi ne. Preden pa se odločimo za bivanje v tujini je nujno imeti realno razumevanje ciljev in čustev.

Za tiste, ki se odločijo za mednarodno poslovno prizorišče, je najboljši nasvet za zmanjšanje kulturnega šoka, da se dobro pripravijo. Bolje kot bodo pripravljeni za nalogo v tujini, manj bo presenečenj in posledično manj negativnih učinkov. Za boljšo prilagoditev novemu okolju je zelo pomembno poznavanje koncepta kulture. Pomembno je vedeti, da se kulturnemu šoku ne moremo popolnoma izogniti, lahko pa z dobro pripravo zmanjšamo njegove negativne učinke.

Drugi predlog za pripravo na kulturni šok je, da postanemo domači z lokalnimi vzorci komunikacije, tako verbalnimi kot neverbalnimi. Učenje komuniciranja, jezika v tujem poslovnem kontekstu je nujno. To izboljša odnose z domačini in poslovnimi partnerji, ki so prisiljeni se učiti angleški jezik. Mednarodnemu poslovnežu pa omogoča razumevanje celotnega konteksta pogajanj in transakcij. Hkrati pa poznavanje tuje komunikacije odpira okna v ostalo kulturo. Učinkovita komunikacija zmanjša frustracije, nesporazume in jezo s katero se sreča tujec v novem okolju in zagotovi varnost, moč in samostojno varnost.

Tretji način vključuje zdravo mero kulturne samozavesti. Najprej je zelo pomembno razumeti in poznati svojo kulturo, njen vpliv na to kar smo in kar počnemo, preden je moč razumeti interno strukturo in logiko druge kulture.

In končno, preden vstopimo v mednarodno poslovno okolje, je pomembno spoznati kar se da veliko posebnih kulturnih informacij o državi ali lokalno kjer bomo poslovali. Bližnjica za pridobivanje posebnih kulturnih informacij ne obstaja. To enostavno zahteva čas, trud, veliko kreativnosti, ampak ves trud se na koncu izplača.

Lahko smo sigurni, da ne obstaja ustekleničeno zdravilo za kulturni šok. Enostavno zavedanje da le ta obstaja, da se zgodi vsakomur v določenem obsegu, da ne traja večno, lahko zmanjša neprizanesljivost simptomov in pospeši okrevanje. Prisotnost strahu, ki je prisoten pri delovanju v drugem okolju, je normalno, zato si dovolite frustracije, domotožje ali razdražljivost, saj se boste na ta način lažje delali s simptomi kulturnega šoka in bolj cenili gostujočo kulturo (Ferraro 1998, 135- 141).

6 KULTURNE ZNAČILNOSTI IN NJIHOV VPLIV NA MEDNARODNO POSLOVANJE NA PRIMERU TREH DRŽAV IN SLOVENSКИH PODJETIJ

6.1 Poslovanje z Japonsko

6.1.1 Osnovni podatki države

Japonska spada med največje in najbolj razvite države sveta, saj je po obsegu BDP druga najbogatejša država sveta. Njena etnična sestava je zelo enotna, saj je več kot 99 % prebivalstva japonske narodnosti. Religiji, ki prevladujeta na Japonskem sta šintoizem in budizem.

Predelovalna industrija je najpomembnejša gospodarska panoga, poleg te gospodarske panoge pa je Japonska v svetu med vodilnimi proizvajalci elektronike, avtomobilov, strojne opreme, železa in jekla. Najbolj pomembne storitvene dejavnosti pa so bančništvo, zavarovalništvo, nepremičnine in trgovina (Executiveplanet.com 2008).

6.1.2 Jezik

Uradni jezik Japonske je Japonščina. Japonščina je zelo obsežen in subtilen jezik, ki se nikjer po svetu ne govori kot prvi jezik. Večina japonskih stavkov je lahko prevedenih v najmanj štiri ravni vljudnosti (Morrison et al. 1994, 203).

Učenje japonščine je zelo zahtevno in terja veliko časa. Posebej težka pa je poslovna japonščina. Glede na to, da v slovenskih podjetjih praviloma ni ljudi, ki bi znali japonščino imamo dve možnosti:

- Najem prevajalca, kar je sicer drago, vendar včasih nujno potrebno, da se vzpostavi ustrezna komunikacija. Za prvi obisk pomembnejših japonskih podjetij je včasih koristno, da najamemo prevajalca, čeprav sogovorniki obvladajo angleščino.
- Uporabljamo angleščino, kar je v zadnjih letih postalo pravilo. V večini podjetij, ki so vključena v mednarodno menjavo, večina managementa bolj ali manj obvlada angleški jezik (Izvoznookno.si 2010).

6.1.3 Sestanki

Delovni teden je običajno 48 urni, ki je dolg pet dni in pol, brez plačila nadur. Zadnje čase pa so velika podjetja začela uveljavljati pet dnevni teden. Njihov delovni čas je od 9.00 h zjutraj do 17.00 h ali 17.30 h. Nekateri gredo potem domov na večerjo, po večerji pa se vrnejo v službo in delajo do 21.00 h ali do 22.00 h zvečer.

V času praznikov obratujejo le trgovine, medtem ko so banke in pisarne zaprte. Tri tedne v letu (v času novega leta, zlatega tedna,...) večina ljudi obiše grobove svojih prednikov, zato je v tem času težko potovati in poslovati (Morrison et al. 1994, 205).

6.1.4 Pogajanja

Ko Japonec odgovori: “ Bom premislil o tem”, lahko to pomeni kot negativen odgovor. Japoncem ne postavljamo negativno zastavljenih vprašanj, saj bodo vedno odgovorili z da. Npr.: Ali ne želi podjetje A sodelovati z nami? Japonci bodo odgovorili z “da”, če podjetje A ne želi sodelovati z nami. Mi bi na to vprašanje odgovorili: “ Ne, podjetje A ne želi sodelovati z nami”.

Ko greste na Japonsko, vključite v vaš besedni zaklad besedo “oprostite”. Ni se vam treba prilizovati, samo vljudni bodite.

Veze in poznanstva so na Japonskem zelo dobrodošla. Kakorkoli, potrebno je pazljivo izbrati svoje posrednike, saj bodo Japonci čutili obvezo biti zvesti tem posrednikom. Posrednika je potrebno izbrati iz enakega družbenega razreda kot je oseba s katero boste poslovali in ne sme biti iz nižjega razreda. Prav tako posrednik ne sme biti del podjetja s katerim boste poslovali, kar pomeni, da mora biti posrednik neodvisna in zunanja oseba.

Če nimate povezav, opravite telefonski klic in ne pošiljajte pisma, saj vam na pismo mogoče ne bodo niti odgovorili.

Sodelovanje z Japonskim odvetnikom in ne z odvetnikom iz Zahoda, daje vtis sodelovalnega duha.

Japonci se na prvih sestankih spoznajo s pogajalci, hkrati pa povprašajo o predlogu in ponudbi nasprotne strani. Sporazum je zaenkrat še strogo zaupen in nedoločen.

Izid oziroma pogodba o zaključku pogajanj še ne pomeni dokončnega dogovora, saj se lahko Japonci ponovno pričnejo pogajati o že dogovorjenem.

Japoncem izkažemo največje spoštovanje, če se z njimi pogajajo enako stari pogajalci, kar pomeni da je potrebno upoštevati starostni razred.

Nikoli vas ne bodo pohvalili kot posameznika za vaš trud in delo, ampak bodo pohvalili in nagradili celotno ekipo s katero sodelujejo. Enako velja, da nagradite svoje Japonske sodelavce, kot ekipo in ne posamezno.

Japonci vam ne bodo natančno povedali kaj se od vas pričakuje.

Večina Japoncev gre skozi zaposlitveno izmenjavanje, kar pomeni, da zamenjajo delovno mesto znotraj podjetja vsakih nekaj let. Na ta način zaposleni podrobno spoznajo podjetje, procese podjetja in svoje sodelavce.

Na delovnem mestu uporabljajo škatlo predlogov, ki jo redno uporabljajo in jo polnijo z novimi predlogi.

Nikoli direktno ne obtožite ali zavrnite osebe, ampak storite to nedirektno. Nikoli ne postavljajte vprašanj vašemu sogovorniku, za katera veste da na njih ne bo znal odgovoriti.

V procesu pogajanj so Japonci zelo resni, zato nikoli ne poskušajte razbiti resnosti s humorjem.

Kadar sodelujete z Japonci, ki govorijo angleško ali pa uporabljajo prevajalca, morate biti potrpežljivi. Govoriti je potrebno počasi, delati pavze in se izogibati nekaterim pogovornim oblikam. Prevajalec ali pogajalec sogovornik bo potreboval več časa za prevod, kot ste ga vi z vašo izjavo. To pa zato, ker bodo uporabljali daljše oblike v duhu spoštovanja.

Včasih se je potrebno pretvarjati, da ste sigurni da vas je Japonski kolega razumel, čeprav vemo da to ni bistvo. To je pomembno za ohranjanje dobrih odnosov (Morrison et al. 1994, 205- 206).

6.1.5 Poslovna zabava

Poslovna zabava je na sporedu po delovnem času in zelo redko je le ta doma. Zelo pogosto boste povabljeni na poslovno zabavo, vendar velikokrat tik pred se bo le ta pričela. Nekaj časa boste hodili od bara do restavracije, tudi do klubov za moške (kar ni dobra ideja za poslovno žensko), nato pa boste vi lahko predlagali nove alternative. Npr. Sumo borbe ali karaoke bare, kjer lahko pojedete vzporedno s kaseto.

Ko boste povabljeni ven, gre vse na račun vašega gostitelja. Dovolite, da vam gostitelj naroči hrano (hkrati bo to lažje za vas, saj so meniji v Japonščini). Med obedovanjem pokažite veliko navdušenja, po obedu pa izkažite veliko zahvalo.

Poslovne zabave so namenjene prijateljevanju in ne sklepanju poslov, vendar lahko vseeno govorite o poslu med samim večerom.

Če ste povabljeni k nekemu domov, si zapomnite, da je to resnično velika čast, in da je potrebno izkazati veliko zahvalo. Za družabne priložnosti je elegantno malo zamuditi. Preden boste vstopili v dom gostitelja, se pred vrati sezujte. Obuli boste copate, ki jih boste nosili od vhodnih vrat do dnevne sobe, nato jih boste sezuli. Copate boste ponovno obuli, če boste šli na toaleta, kjer pa jih boste zamenjali v copate, ki so namenjeni samo za v toaleta. Vendar pa ne smete pozabiti zamenjati copat, ko boste šli nazaj proti dnevni sobi. V dnevni sobi boste sedeli okoli mize s prekrizanimi nogami na tleh ali z nogami ob strani. Lahko da vam bodo ponudili oporo za naslonitev. Obroki trajajo dolgo, vendar se večer vedno zaključi do 11^h. Med obedom nikoli ne kažite v drugo osebo s palicami za jesti, ampak jih odložite na odlagalno posodo medtem ko jih ne potrebujete. Če želite, da vam skodelico ali kozarec ponovno natočijo, ga držite z obema rokama. Navsezadnje povabite vašega gostitelja ven. Vztrajajte, kljub temu da zahtevajo, da obiskovalec ne plača ničesar. Za takšno priložnost je nato bolje izbrati Zahodni stil restavracije (Morrison et al. 1994, 206).

6.1.6 Pozdravljanje

Japonci se dobro zavedajo Zahodnjaških navad in vas bodo velikokrat pozdravili z rokovanjem. Njihovi stiski rok bodo velikokrat šibki, kar pa ne izraža njihovega trdnega značaja. Poklon je njihov tradicionalen pozdrav. Dobro opazujte, če vas nekdo pozdravi s poklonom. Poklonite se enako globoko, kot se je poklonil tisti, ki vas pozdravlja, saj globina poklona izraža status odnosa. Med poklonom priprite oči in držite sploščene dlani skupaj pred vami (Morrison et al. 1994, 207).

6.1.7 Naslavljanje

Pri naslavljanju uporabljajte priimek in san, kar pomeni gospod ali gospa. Nikoli ne predlagajte, da vas Japonci naslavlajo samo po vašem imenu (Morrison et al. 1994, 207).

6.1.8 Geste

Japonska je visoko kontekstna kultura kjer ima že vsaka najmanjša gesta velik pomen. Zato se izogibajte razsežnim gibom rok in dlani, neobičajnim obraznim izrazom ali dramatičnim gestam katerekoli oblike.

Ameriški "OK" znak (palec in kazalec združen v krog) pomeni za Japonce denar. Nekatere Zahodnjaške geste Japoncem ne pomenijo nič. Kot na primer skomig z rameni ali pa mežikanje med prijatelji.

Kazanje v nekoga ali nekaj je nevljudno. Namesto tega zamahnite z roko ali nakažite z navzgor obrnjeno dlanjo, tako kot Japonci. Dati znamenje "pridi sem" naredimo z dlanjo obrnjeno navzdol.

Smrkanje, pihanje in pljuvanje je v javnosti sprejemljivo, medtem ko v javnosti ni sprejemljivo obrisati si nos. Ko si morate obrisati nos uporabite robec za enkratno uporabo in ga nato vrzite proč, saj je za Japonce prav grozljivo- smešno, če uporabljen robec shranite nazaj v žep.

Da se Japonci prebijejo skozi množico, imajo navado da potiskajo druge. To pri njih pomeni "oprostite". Japonci ne odobravajo dotikanja moških in žensk v javnosti. Moški med seboj ne odobravajo dotikanja, prav tako ne trepljanja po hrbtu.

Med pogovorom imajo Japonci večjo razdaljo med seboj (osebni prostor) kot ga imajo Severno Američani. Med pogovorom očesni kontakt ni pomemben. Nasmeh lahko pomeni užitek, lahko pa pomeni tudi samokontrolo, ko želi nekdo prikriti nezadovoljstvo. Japonci zadržijo nasmeh, da prikrijejo jezo. Smeh lahko pomeni zadrego, zmedo ali šok, prej kot pa veselje (Morrison et al. 1994, 207- 208).

6.1.9 Darila

Obdarovanje je navada Japoncev. Poslovna darila morajo biti obvezno podarjena v sredini (15. julij) in ob koncu leta (1. januar). Obdarujejo pa se tudi na prvih poslovnih sestankih. Za Japonce je pomembnejši obred dajanja daril, kot pa darilo samo. Zato ne bodite presenečeni nad skromnimi ali nesmiselnimi darili. Dovolite jim, da prvi dajo darilo in naj bo vaše darilo enake kvalitete kot njihovo.

Japonci ponavadi ne odprejo daril takoj, ko jih prejmejo. Če jih odprejo takoj, bodo zadržani, kar pa ne pomeni, da jim darilo ni všeč.

Dobra darila so uvožen viski, konjak ali zamrznjeni zrezki, elektronske igrače za otroke družabnikov, ali predmeti, ki so jih izdelala znana podjetja. Tuje blagovne znamke so vedno najboljše.

Darila vedno zavijte v darilni papir. Najbolje je, da papir kupite na Japonskem, saj tako zmanjšate verjetnost, da bi bil darilni papir zgrešen ali neprivlačen. Npr. črno bel papir je nesprejemljiv, medtem ko je fin, tanek papir idealen.

Ko ste povabljeni k Japoncu domov, prinesite rože, torto ali sladkarije. Rože naj ne bodo bele, saj je bela barva povezana s smrtjo. Hkrati se izogibajte parnim številom, kot na primer parno število rož v šopku. Naj bo število rož neparno. Npr. številka štiri je zelo nesrečna kombinacija, zato nikoli ne podarite količino štiri nečesa (Morrison et al. 1994, 208).

6.1.10 Oblačila

Moški nosijo konzervativna oblačila in se nikoli ne oblečejo v običajna oblačila. Čevlji, ki se hitro in enostavno obujujejo in sezujejo, so najboljši, saj jih boste sezuvali zelo pogosto.

Tudi ženske bi se naj oblačile konzervativno in imele na sebi kar se da malo nakita, parfuma in ličil. Hlače niso primerne. Visokih pet se izogibajte, da ne boste višje od vašega Japonskega nasprotnika.

Poletje je na Japonskem zelo vroče, zato so priporočljiva bombažna oblačila. Imejte dovolj oblek na razpolago za preoblačiti se, saj Japonci zelo skrbijo za urejen izgled.

Če nosite kimono, ga ovijte iz leve strani preko desne. Edino mrlički nosijo kimono, ki ga ovijejo iz desne proti levi (Morrison et al. 1994, 208).

6.1.11 Poslovanje podjetja Lesimpex d.o.o. z Japonsko

Podjetje Lesimpex d.o.o. je podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo žaganega lesa in končnih izdelkov iz lesa. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1989. Malo družinsko podjetje, s tremi zaposlenimi, je prvotno izdelovalo leseno ogrodje za potrebe bližnje tovarne oblazinjenega

pohištva. Podjetje je dopolnilo svoj proizvodnji program in s proizvodom pasjo utico, samostojno nastopilo na tržišču.

Danes se v podjetju Lesimpex število zaposlenih približuje številki 100 ljudi, ki letno proizvedejo preko 2500 panelnih hišk, več kot 1500 brunaric, mesečno prodajo kar nekaj bivalnih hiš, tudi takih s tlorisno površino 70m² in debelino sten nad 100mm, ki so postavljene širom Evrope, pa tudi v Severni Afriki. Značilnost njihovih montažnih hiš je gradnja na križni spoj, izdelava iz lepljenih smrekovih brun, uporaba navojnega stebila, prilagodljivost, hitra montaža, udobno, naravno in človeku ter okolju prijazno bivanje. Mnogoštevilne pergole, carporti, okrasne mreže in vetrne stene krasijo domove kupcev v Italiji, Španiji, Grčiji, Sloveniji, na hrvaškem in drugod po svetu.

V viziji podjetja Lesimpex d.o.o. so si začrtali izvozno naravnano pot. So največji proizvajalec kvalitetnega vrtnega programa v Sloveniji. Želijo postati eden treh največjih ponudnikov tovrstnega programa v Italiji. Z okolju prilagojenimi prodajnimi prijemi, izgradnjo distribucijske mreže, je njihov namen v prihodnjih treh letih podvojiti promet na Japonskem, Španiji, Grčiji kot tudi na Hrvaškem. Z lastnimi proizvodi želijo prodreti tudi v ostale države Evrope pa tudi širše.

Nenehna skrb za visoko kvaliteto, stroga kontrola, zagotavljanje sledljivosti proizvoda, hiter in učinkovit servis, je stalnica v politiki podjetja Lesimpex d.o.o.. Število zaposlenih, organizacijska struktura, tehnično tehnološka opremljenost podjetja omogočata fleksibilnost in hitro prilagajanje podjetja zahtevam trga.

Podjetje Lesimpex d.o.o je pričelo sodelovati z japonsko pred 10 leti. Prvi kontakt so pridobili na sejmu, kjer so se srečali z netipičnem Japoncem in takoj vzpostavili komunikacijo. V podjetju pravijo, da so imeli pri tem veliko srečo, saj je gospod iz Japonske na sejmu sam pristopil do njih, kar ni v kulturi Japoncev. Kultura Japoncev je namreč, da pričnejo s komunikacijo na podlagi priporočil nekoga. Ker pa v podjetju Lesimpex d.o.o. vsaki stranki posvetijo veliko pozornosti, so na enak način ravnali pri stranki Japonske in tako pričeli s pogajanj in kasneje s poslovanjem.

Kulturne značilnosti Japonske na priprave pogajanj niso veliko vplivale. Posebnih priprav na pogajanja niso imeli. Enostavno je pomembno poznavanje njihovega načina poslovanja. Japonci so zelo tradicionalni. Z njimi so komunicirali v angleškem jeziku, saj Japonci zelo dobro govorijo angleško. Japonci so izredno nezaupljivi in za njih je pomembna avtoriteta. Avtoriteta v smislu, da se mlajša oseba vedno prikloni starejši osebi ali osebi z veliko izkušnjami in s tem izrazi spoštovanje. Globlji kot je priklon, večje spoštovanje se izreče.

Pogajalski proces je pri Japoncih resnično dolg. Preden Japonci pričnejo s sestanki in pogajanj pridobijo vse informacije o svojem nasprotniku in zelo cenijo osebna priporočila. Z Japonci so pričeli komunicirati le osebno, saj na elektronsko pošto nikoli ne odgovarjajo, še posebej če gre za popolnoma začetno komunikacijo.

Posebne strategije za pogajanja niso izbrali. Pomembne so le izkušnje s poslovanjem z Japonci. Japoncu, kot nasprotniku v pogajalskem procesu, je potrebno pustiti govoriti. Japonci si med pogajanj zapišejo vsako besedo nasprotnika in nato izvajajo navzkrižno

spraševanje. V podjetju Lesimpex d.o.o. so navzkrižno spraševanje doživeli kot neke vrste zasliševanje.

Pogajanja je za podjetje Lesimpex d.o.o. vodila ženska. Preden so Japonci pričeli komunicirati z gospo so želeli natančno vedeti kakšna je njena pozicija v podjetju in ali ima pravico da se lahko pogovarja z njimi. Ko so pridobili potrebne informacije in ugotovili, da vsi pogoji ustrezajo so pričeli s pogajanjem, katera so trajala zelo dolgo vendar so bila uspešna in pričeli so s poslovanjem.

Poslovnega partnerja v podjetju Lesimpex d.o.o. ne obdarujejo, saj materialna darila pri Japoncih ne pridejo v poštev. Za Japonce je zelo pomemben golden week- zlati teden. Ob praznikih jim pošljejo voščila in lepe želje.

Pri izvozu izdelkov podjetja Lesimpex d.o.o. na Japonski trg se niso srečali z nobenimi ovirami. V podjetju Lesimpex d.o.o. pridobijo potrebne informacije o špediterjih in jih posredujejo Japoncem, kateri se sami odločijo katero špedicijo bodo izbrali.

V podjetju Lesimpex d.o.o. so svoje izdelke prilagodili Japonskemu trgu, saj imajo Japonci drugačen način bivanja od Evropejcev. Za Japonsko so značilna tipična velika okna in japanke, prostori k bivalnemu prostoru. Veliko pozornosti posvečajo prostoru kjer bivajo in parkom. Ob vikendih veliko hodijo v naravo kjer meditirajo, gledajo sončni vzhod in zahod. Vse to pa počnejo v hišicah, ki jih proizvaja podjetje Lesimpex d.o.o.. Te hiške so velike maksimalno 10m². Prav tako so njihovi bivalni prostori bistveno manjši od Evropejskih, saj jim ni pomembna velikost prostora ampak sam prostor. Gibljejo se po tleh in ne uporabljajo stolov.

V podjetju Lesimpex d.o.o. vidijo na Japonskem velik potencial za uspešno poslovanje še v prihodnje. Japonci so namreč glede na dobro razvito tehnologijo (npr. avtomobilska industrija) v gradbeništvu zelo nerazviti in imajo še vedno enojno zasteklitev oken in neizolirane strehe ter stene.

6.2 Poslovanje z Brazilijo

6.2.1 Osnovni podatki države

Brazilija je po površini in po številu prebivalcev peta največja država na svetu. Leta 2008 je bila ocena, da ima država skoraj 191 milijonov prebivalcev. Več kot polovica prebivalstva je evropskega porekla, visok delež priseljencev je Afrike, medtem ko predstavljajo najmanjšo manjšino domorodni Indijanci. Večina prebivalstva je krščanske izpovedi, katolikov je 89 odstotkov. Leta 2005 je 82 odstotkov prebivalstva živelo v mestih. Omenjeni delež pa še vedno narašča.

Brazilija je federativna republika predsedniškega tipa, ki jo sestavlja 26 zveznih držav. Glede na velikost gospodarstva je Brazilija vodilna država v Latinski Ameriki, deseta v svetovnem merilu (merjeno z BDP po tekočih cenah) in deveta največja po pariteti kupne moči.

Brazilija je zelo bogata z naravnimi bogastvi in sodi med največje proizvajalce sladkorja, žitaric, kave, kakava, kositra, aluminija, dragih kamnov in oljaric.

Recesija bo v državi omejila realno rast prihodkov (padec BDP) preden bo ponovno zabeležila pozitiven trend rasti BDP v obdobju od 2010 do 2013. Prihodkovna neenakost se bo zmanjševala na račun podpornih programov, vendar bo ostajala na visoki ravni. Kljub vsemu bo Brazilija postala privlačen trg zaradi nadaljnje konsolidacije makroekonomske stabilnosti in novih priložnosti na velikem domačem trgu. Slaba stran pa ostaja nizka učinkovitost institucij, ki omejuje konkurenčnost. Najšibkejša točka brazilskega poslovnega okolja še vedno ostaja režim obdavčenja, čeprav si Brazilija prizadeva le tega poenostaviti. Največji delež BDP še vedno predstavljajo storitve, tako industrija kot storitveni sektor (Izvoznookno.si 2010).

6.2.2 *Jezik*

Uradni jezik Brazilije je portugalsčina. Nekateri deli govorijo špansko, italijansko ali mešanico indijanskih jezikov (Morrison et al. 1994, 35).

6.2.3 *Sestanki*

Dejstvo življenja v Braziliji je pomanjkanje točnosti, zato se je potrebno navaditi nekoliko počakati na brazilskega sogovornika.

V času karnevala se je potrebno izogibati planiranju sestankov v Braziliji, saj ima karneval velik pomen med prazniki, ki jih praznujejo. Vedno je potrebno napovedati sestanke vsaj dva tedna pred srečanjem in nikoli ne opravljati poslovne klice ali klice vladi nepripravljen.

Delovni čas je običajno od 8.30 h zjutraj do 17.30^h popoldan. Vendar vršilci odločitev oziroma vodilni pričnejo delati kasneje in ostanejo v pisarni do pozno popoldan oziroma do večera. Sestanke poskusite opravljati med 10.00^h dopoldan ali ob 12.00^h in od 15.00^h do 17.00^h popoldan. Če se vaš poslovni sestanek zavleče v kosilo, bodite pripravljeni na še dodatni dve uri.

Bodite pripravljeni na vložek dolgoročnih sredstev (tako vašega časa kot denarja) za ustanovitev močnih poslovnih vezi v Braziliji. Brez teh obvez je sploh nesmiselno poskušati poslovati na brazilskem trgu.

Brazilci poslujejo skozi osebna poznanstva in pričakujejo dolgoročno sodelovanje. Preden organizirate posloven obisk na brazilskem trgu, poiščite ustrezen brazilski kontakt, da vam pomaga spoznati prave ljudi. Brazilski kontakt bo neprecenljiv (Morrison et al. 1994, 37).

6.2.4 Pogajanja

Imeti je potrebno potrpljenje in preden boste prišli skozi pogajalski proces bo potrebno opraviti kar nekaj letov v Brazilijo. Med pogajanja je potrebno biti istočasno pripravljen na pogovore o vseh vidikih pogodbe. Na videz nepomembni podatki bodo znova in znova pregledani, vendar je potrebno biti prilagodljiv ne da bi prevzeli dokončne obveznosti.

Včasih se Brazilcem zdi poslovanje z Američani agresivno in napadalno, zato ne smemo pričakovati, da bodo takoj prešli k bistvu. Izogibati se je potrebno primerjav in prikriti kakršnokoli razočaranje.

Če zamenjate pogajalsko skupino, lahko uničite celotno pogodbo. Brazilci spoštujejo in cenijo osebo s katero sodelujejo in se pogajajo že dalj časa.

Zagotoviti je potrebno, da imate lokalnega računovodjo in odvetnika za pogodbene zadeve in pogodbeno pravo, ker Brazilci ne marajo prisotnost tujih.

Brazilci so navdušeni nad nogometom, in nogomet predstavlja zelo živahno temo za komunikacijo. Izogibati pa se je potrebno globokim političnim pogovorom in katerikoli temi povezani z Argentino (brazilsko tradicionalno rivalstvo, tako kot Slovenija in Hrvaška) (Morrison et al. 1994, 37- 38).

6.2.5 Poslovna zabava

V času obeda ne pričakujte, da boste govorili o poslu. Sodelujte v pogovoru, vendar se ne trudite biti preveč odkriti in direktni. Počakajte, da postrežejo kavo, nato pa lahko pričnete s pogovorom o poslu.

Stanujte v prvorazrednem hotelu in povabite goste v hotel, če imajo tam odlično restavracijo. Če pa ste povabljeni na zabavo, bo zabava sigurno v zasebnem klubu, kot pri nekemu doma. Na zabavo pridite vsaj s petnajst minutno zamudo. Prigrizki, ki predstavljajo piškote, torto in pijačo so ponavadi postreženi od 16^h do 17^h popoldan.

Brazilci postrežejo večerjo kadarkoli med 19^h in 22^h zvečer. Večerne zabave lahko trajajo vse do druge ure zjutraj, ni pa nezaslišano da se večerne zabave končajo ob 7^h naslednje jutro (Morrison et al. 1994, 38).

6.2.6 Pozdravljanje

Pozdravljanje je lahko pretirano, s podaljšanim rokovanjem na prvem srečanju, s stopnjevanjem v objemanje, ko je prijateljski odnos vzpostavljen. Ženske se pogosto med seboj poljubijo izmenično na lica; dvakrat, če so poročena, trikrat, če so samska. Tretji poljub pomeni "za srečo" pri iskanju moža.

Vljudno se je rokovati z vsakim, ki je prisoten v skupini, najprej ob prihodu in nato še ob odhodu (Morrison et al. 1994, 38).

6.2.7 *Naslavljanje*

Kadar imamo na razpolago naziva doktor ali profesor, z njima naslavljamo poslovne znance, ali pa naziv gospod in gospa pred priimkom. Potrebno pa se je zavedati, da se ljudje včasih predstavijo z uporabo njihovih nazivov in imenom (npr. Doktor Janez) (Morrison et al. 1994, 39).

6.2.8 *Geste*

Brazilci komunicirajo v izjemni neposredni bližini oziroma v osebni prostori posameznika. Lahko se zgodi, da bodo ves čas med komuniciranjem obdržali fizičen stik z dotikom naše roke, dlani ali ramena. So prijazni in družabni, in medsebojno fizično dotikanje je enostavno predstavitev Brazilske osebe.

Znak "OK" (sklenjen krog s palcem in kazalcem), ki pri nas pomeni, da je dobro, super je popolnoma nesprejemljiv v Braziliji, saj izraža vulgarnost. Kadar s konicami prstov ošinite spodnji del brade, pomeni, da ne veste odgovora na vprašanje (Morrison et al. 1994, 39).

6.2.9 *Darila*

Izogibajte se darilom, ki so črne ali vijolične barve, saj so to barve žalovanja. Ne podarjajte nožev, ki simbolizirajo prekinitev prijateljstva in ne podarjajte žepnega robca, ki predstavlja žalost.

Obdarovanje ni zahtevano na prvih srečanjih, namesto tega povabite in plačajte kosilo ali večerjo, in nato preučite in upoštevajte okuse posameznikov za darila v prihodnje.

Počakajte do konca sestanka in šele nato podarite darilo. Sproščena družabna situacija je najbolj primeren čas za obdarovanje.

Cenjeni so majhni elektronski izumi, kot npr. kalkulator (znanstveni kalkulator za pomembne stranke), elektronske beležnice in dnevni dnevniki itd. V Braziliji so avdio CD-ji znanih glasbenikov zelo dragi in so dobra ideja za poslovno darilo. Primerne so tudi ne predrage kamere in pisala določene blagoven znamke.

Kadar ste povabljeni k nekemu domu prinesite sladkarije, šampanjec ali viski, prav tako prinesite nekaj za otroke; majice itd. (Morrison et al. 1994, 39-40).

6.2.10 *Oblačila*

Brazilija je tropska država, zato lahko pričakujemo vroče podnebne razmere. Hladna in udobna oblačila, ki jih priporočajo, so narejena iz naravnih vlaken. Letni čas je ravno nasproten kot v Severni Ameriki, julija je zima, januarja pa poletje.

Barva zastave je kombinacija zelene in rumene barve, zato se izogibajte tej barvni kombinaciji pri oblačenju.

Konzervativna obleka za ženske je zelo pomembna v poslu. Kakršenkoli spodrslijaj v oblačenju ali obnašanju, je lahko usoden za poslovno sodelovanje v prihodnje. Hkrati pa mora ženska poskrbeti za manikuro nohtov, da so le ti vedno lepo urejeni.

Mladi nosijo jeans (vedno čist in zlikan). Priložnostno naj moški nosijo dolge hlače in srajco z dolgimi rokavi (Morrison et al. 1994, 39).

6.2.11 Poslovanje podjetja Le-tehnika d.o.o. z Brazilij

Le-tehnika d.o.o. je privatno podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1989. S poslovanjem so začeli takoj po ustalitvi politično-gospodarski razmer februarja 1990.

Njihov prvi izdelek je bila električna krtača za oblikovanje pričesk, ki se je zelo dobro prodajala v Sloveniji in na območjih bivše Jugoslavije. Prav tako so leta 1989 pričeli s proizvodnjo izdelkov za telefonijo. Že od začetka je podjetje obvladovalo celoten proizvodni proces od ideje, razvoja, izdelave orodij, proizvodnje pa do prodajnih in poprodajnih aktivnosti. Kvaliteta je bila in je še vedno pomemben vidik njihove vizije in strategije poslovanja. Leta 1995 je podjetje začelo razvijati novo strateško poslovno usmeritev, proizvodnjo in trgovino z izdelki hidravlike in pnevmatike.

Ekonomija obsega in zakonitosti življenjskega cikla izdelkov sta pri podjetju Le-tehnika d.o.o. razlog, da so se osredotočili na poslovanje treh glavnih dejavnosti - telefonija, hidravlika in pnevmatika ter kriogenika, ki jih dopolnjujejo s potencialnimi novimi proizvodnimi skupinami: mikroskopi, vitrine.

Podjetje Le-tehnika se poslužuje tako direktne kot indirektno prodaje v 32 državah po celem svetu. Direktno prodajo vršijo večjim kupcem kot so Siemens, Toshiba, Sagem, Solectron, manjše kupce pa dosegajo preko distributerjev v Italiji, Švici, Avstriji, na Češkem, Slovaški, Bosni, itd. Skozi prvo vgradnjo v telefonske aparate in prenosne računalnike so njihovi izdelki praktično prisotni po celem svetu.

Največ prihodka ustvarjajo prodajne aktivnosti izdelkov s področja telefonije, ki so botrovale ustanovitvi podjetja na Kitajskem.

Le-tehnika ima podjetja v naslednjih državah:

- Sloveniji (sedež podjetja, R&D, proizvodnja, komerciala),
- Avstriji (komerciala),
- Hrvaški (komerciala),
- Bosni (komerciala) in
- Kitajski (proizvodnja in komerciala).

Leta 2007 je podjetje Le-tehnika d.o.o. pričelo s pogajanjem v Braziliji. Še vedno so v fazi pogajanj, saj je za Brazilce značilno da so počasni pri odločanju in je potrebno bistveno več časa, da sklenejo določen posel.

Za vstop na Brazilski trg se je podjetje Le-tehnika d.o.o. odločilo zaradi velikosti trga, velikega poslovnega potenciala in delne nerazvitosti trga. Pri vstopu na brazilski trg so se srečali s kulturnimi razlikami, pri katerih bi za uspešnost poslovanja izpostavili jezik. Zelo pomembno je znanje portugalskega jezika, saj je krog Brazilcev, ki govori angleški jezik zelo majhen.

Pred vstopom na brazilski trg so v podjetju Le-tehnika d.o.o. izvajali marketinške aktivnosti kot je kontaktiranje podjetij in izdelava letaka z njihovimi izdelki v portugalskem jeziku.

Pri samem poslovanju z Brazilci se niso srečali z nevšečnostmi, saj so Brazilci vztrajni, potrpežljivi in zelo pošteni glede finančne kulture. Pri samih pogajanjih ni prišlo do obdarovanja poslovnih partnerjev, razen skupnih večerij.

Največje omejitve postavlja država, saj imajo zelo visoke carine, takse, zato je zaslužek v začetni fazi poslovanja minimalen. Prvotno je v podjetju Le-tehnika d.o.o. pomembno osvojiti določen trg in šele kasneje zaslužek. V podjetju Le-tehnika d.o.o. pravijo, da je dolgoročno gledano smiselna ustanovitev lokalne proizvodnje na brazilskem trgu.

Njihovih izdelkov trenutno ni potrebno prilagajati omenjenemu trgu, saj so le ti dovršeni, kvalitetni in konkurenčni. V začetni fazi bodo celoten izdelek uvozili na brazilski trg ali pa bodo uvozili izdelek v kosih in ga sestavili na brazilskem trgu.

6.3 Poslovanje z Rusijo

6.3.1 Osnovni podatki države

Rusija je federativna republika. Ruska federacija združuje 21 republik in 89 federalnih enot, ki so na različnih stopnjah družbeno- ekonomskega razvoja. Predsednik vodi državo in je najvišja politična oseba v Rusiji. Po površini je največja država na svetu, leta 2009 je imela 141,9 milijona prebivalcev. Število prebivalcev se je v obdobju 2004- 2009 v povprečju vsako leto zmanjševalo za 0,3 odstotka, hkrati pa se prebivalstvo stara.

Rusija ima velike zaloge naravnih bogastev, še posebej mineralnih in energetskih virov (po načrpanem zemeljskem plinu je prva na svetu).

V zadnjih letih se gospodarstvo v Rusiji liberalizira. S prihodom predsednika Medvedjeva se nadaljuje premišljena liberalizacija, še posebej z velikimi reformami v energetskem in tehnološkem sektorju, kjer država ohranja velik nadzor. Rusija bo za dolgoročno gospodarsko rast potrebovala diverzifikacijo proizvodnje in več tujih vlaganj, ki se v zadnjih letih z večjo politično in gospodarsko stabilnostjo ter visokimi finančnimi presežki povečujejo. Rusija je bogata z naravnimi in človeškimi viri. Iz časa centralnoplanskega sistema pa je podedovala gospodarstvo, v katerem ima pomembno vlogo težka industrija, ki je energetsko in surovinsko intenzivna panoga (Izvoznookno.si 2010).

6.3.2 Jezik

Uradni jezik v Rusiji je ruski jezik. Pisava je cirilica, ki ima 33 črk. Jezik je fonetični, pravil pri branju je malo in še ta so zelo enostavna (Izvoznookno.si 2010).

6.3.3 Sestanki

Dobro si je zapomniti, da so datumi v različnih državah, drugače zapisani. V Rusiji je datum zapisan v vrstnem redu, dan, mesec in leto. Dogovor za sestanek je lahko težaven, zato je potrebno biti potrpežljiv in vztrajen. Ko se enkrat dogovorite za sestanek je potrebno storiti vse, da se le tega ne odpove. Poslovne ure so običajno v času od 9^h zjutraj do 17^h popoldan, od ponedeljka do petka. Predlagan čas za sestanke pa je od 9^h do 10^h zjutraj (Morrison et al. 1994, 317).

6.3.4 Pogajanja

Vsak poslovnež, ki pride v Rusijo mora biti pripravljen na manjšo učinkovitost uradov, korupcijo in pretirano državno regulativo. Zaradi hitrih sprememb davčnega, pravnega in administrativnega sistema, krajevna administracija le tem spremembam ne more dovolj hitro slediti. Posledično prihaja do samovoljnosti uradnikov, dolgotrajnih postopkov, neodločnosti in protislovnih informacij, ki lahko ohromijo ali omejijo delovanje celotnih podjetij ali oddelkov. Poslovnežem se svetuje poznavanje dobrih odvetnikov, računovodje in dobre zveze na najvišjih ravneh, da lahko obvladajo pravno in davčne ovire pri ustanavljanju podjetja ali poslovanju z Rusi (Izvoznookno.si 2010).

Za pogajanja je značilno, da je za Ruse kompromis nesprejemljiv, saj to za njih pomeni šibkost. Rajši bodo podaljšali pogajanja in vztrajali z novim pogajalcem, samo da bodo pridobili več privolitvev kot s prvim pogajalcem, da se le izognejo sklepanju kompromisa.

Potrebno je biti prepričan, da celotna pogajalska ekipa dobro ve in se strinja kaj natančno želimo pridobiti s pogajanjem. Priporočljivo si je zapisati in še dodati nekaj alinej "bi bilo dobro doseči" za kasnejša pogajanja. Rusom ne pokažite ničesar drugega kot to, da ste enotna in složna ekipa.

Po vsakem končanem sestanku vas bodo morda prosili, da podpišete protokol. To je skupna izjava, ki opisuje kar je bilo na sestanku že predmet pogovora. Dokončna ponudba ni nikoli pripravljena po prvih pogajanjih. Potrebno je biti pripravljen, da bo potrebno na končno ponudbo čakati. Če boste pripravljeni počakati in pri tem vztrajali, bo dokončna ponudba atraktivnejša.

Če v času pogajanj v jezi ne zapustite pogajalske pisarne vsaj dvakrat, vi in vaši pogajalci, pomeni za Ruse, da se z vami sklepajo posli lahkotno. V takem primeru bodo Rusi preklicali sodelovanje z vami, saj pričakujejo tak način pogajanj. Pogajati se je potrebno neusmiljeno, saj oni bodo neusmiljeni.

Pretirana samozavest za dogovorjen posel ni potrebna, šele podpisan sporazum nekaj velja. In nikoli se ne poskušajte ponovno pogajati o isti zadevi, ki je že zaključena, saj je ta pogodba najbolj ugodno kar ste lahko dosegli.

Rusi zahtevajo, da jim plačate nekaj denarja v gotovini ali nakažete na račun tuje banke, zaradi zaskrbljenosti zatiranja Ruskega davčnega sistema in redkosti, da jim plačajo v gotovini. Potrebno jim je ponuditi več različnih predlogov o načinu plačila (Morrison et al. 1994, 317- 318). Pri poslovanju z Rusi zelo pomaga dober glas, da prispevate k splošni blaginji skupnosti kot celote, saj bo ta lahko imela izredno velik interes za vaš uspeh in vam celo pomagala, ko se bodo pojavili problemi. Še dodatna korist od pozitivne javne podobe je ta, da bodo lokalni uradi izredno težko ignorirali vaše legitimne zahteve s težavo pa bodo od vas zahtevali podkupnine (kar je drugače pogost pojav in praksa) (Izvoznookno.si 2010).

6.3.5 Poslovna zabava

Vedno je potrebno imeti zaloge mehkih pijač, čaj, kavo (vendar ne v plastičnih kozarcih), piškote, prigrizke in še bi lahko našteali, na mizi, ki je pripravljena za sestanek z Rusi. Rusi se zelo potrudijo glede prigrizkov in osvežitve kadar poslujejo, prav zato še bolj spoštujejo, če so postreženi na enak način.

V ruskih hotelih in restavracijah vratar ne sme spustiti noter vsakogar, ampak točno določene ljudi. Zato ne smemo biti presenečeni, če niso prijazni do nas.

V restavraciji lahko zelo dolgo čakamo na hrano. Meni je najbolje ignorirati, saj ne strežejo vseh vrst hrane, ki jih ponujajo. Najbolje je, da natakarja vprašate kaj tisti dan strežejo. Restavracije imajo običajno velike mize za več oseb. Če poslovna zabava obsega samo dva ali tri osebe, pomeni da boste morali mizo deliti s še drugimi gosti. Večerjo postrežejo zgodaj, ob 18.00 h popoldan.

V veliko čast si lahko štejete povabilo k Rusu domov. Hkrati pa je to za Rusa strošek, saj ruska tradicija zahteva, da se gosta postreže s kosilom ali večerjo, ki presega vsa pričakovanja in finančne zmožnosti gosta. Npr. kaviar bodo postregli z veliki žlicami. Dobro je poznati tudi nekaj njihovih zdravic, kot na primer "nazdrovje", kar pomeni na zdravje (Morrison et al. 1994, 319).

6.3.6 Pozdravljanje

Samo med pozdravljanjem Rusi v javnosti pokažejo svojo naklonjenost. Sorodniki in dobri prijatelji se bodo med seboj močno objeli in poljubili drug drugega na lica.

V formalnih in svečanih okoliščinah se bodo Rusi formalno pozdravili z rokovanjem in se predstavili z imenom, raje kot da bi vljudno vprašali kako ste. Vaš odziv naj bo enak (Morrison et al. 1994, 320).

6.3.7 Naslavljanje

Ruska imena so v enakem vrstnem redu kot naš ime in priimek. Vendar imajo še srednji priimek, ki je narejen po očetovem imenu. Npr. Fyodor Nikolaievich Medvedev, je prvo ime Fyodor, priimek Medvedev in sredinski priimek Nikolaievich, kar pomeni, da je sin od Nikolaievicha.

Ruse naslavljamo s priimkom in ne z imenom. Vendar pri naslavljanju uporabljamo profesionalne nazive posameznikov, v nasprotnem primeru pa gospod in gospa plus priimek (Morrison et al. 1994, 320).

6.3.8 Geste

Ruski jezik je bogat s kletvicami in prav tako opolzkimi gestami. Žvižganje ne pomeni, da določeno stvar odobravajo, ampak pomeni, da jim ta zadeva ni všeč. Dvignjen palec pomeni odobritev nečesa.

Nekatere skupne tradicionalne ali vraževerne geste so: eno minuto sedeti preden zapustite dom, trikrat potrkati na les, da se izognete nesreči in trikrat pljuniti nazaj čez ramo, da preprečite slabe novice (Morrison et al. 1994, 321).

6.3.9 Darila

Za poslovne sestanke so sprejemljiva darila, kot so predmeti za pisarno, kvalitetni nalivniki ali kemični svinčniki ter izbrana vina. Nikoli pa ne prinesite vodke kot darilo, saj bi gostitelj to interpretiral kot da nima izbranega okusa. Če ste povabljeni k nekemu na dom, sta zelo dobrodošla škatla luksuznih čokoladnih bonbonov ali šal za gostiteljico ali pa neparno število rož v šopku. Ne podarjajte rdečih rož, saj so znamenje ljubezni (Izvoznookno.si 2010).

6.3.10 Oblačila

V času zime imajo Rusi topla, debela oblačila kot so krzneni plašči, kučme in rokavice (Morrison et al. 1994, 321). Sicer pa je ruska obleka enostavna, temna obleka s kravato in belo srajco za gospode in svetlo bluzo za dame. Za dame je priporočeno konzervativna dolžina krila. Prav tako pa se damam priporoča izogibanje dišav, šmink in pretiranega nakita.

Pri oblačilih je pomembno, da ko obiskujete ortodoksno cerkev, morajo ženske nositi gornji del z dolgimi rokavi in dolgo krilo ter pokrivalo ali šal zaviti okoli glave. Suknjiča se ne sme obešati čez zadnji del stola, saj je to znamenje žalitve. Nevljudno je tudi stati z eno roko v enem žepu v javnem prostoru (Izvoznookno.si 2010).

6.3.11 Poslovanje podjetja Iskratel d.o.o. z Rusijo

Razvoj podjetja Iskratel d.o.o. sega v leto 1947 in je eden vodilnih ponudnikov sodobnih komunikacijskih rešitev z več kot petdesetletnimi izkušnjami v svetu telekomunikacij. Razvijajo telekomunikacijske rešitve za ruralna in primestna območja ter snujejo celovite rešitve za komunikacijske potrebe informacijske družbe.

Ključno področje podjetja Iskratel d.o.o. so telekomunikacijska omrežja. Za uspešno produktno strategijo stojijo njihova lastna blagovna znamka komunikacijskih produktov in rešitev SI3000, deloma tudi še SI2000. Prav tako pa v svoje rešitve integrirajo produkte njihovih partnerjev.

Produkte za dostopna omrežja dopolnjujejo s produkti fiksnih omrežij. Velik poudarek dajejo nadgrajevanju mobilnih GSM omrežij s tehnologijama GPRS in UMTS. Vse intenzivnejšemu zlivanju omrežij sledijo z novimi produkti s področja podatkovnih/IP omrežij, kjer je njihovo ključno vodilo varno evolutijsko nadgrajevanje obstoječih omrežij njihovih kupcev.

Vizija razvoja, podjetja Iskratel d.o.o., vključuje sobivanje klasičnih tehnologij s tehnologijami tako imenovanih novih generacij (NGN, FMC, IMS,...). Svoje vire usmerjajo v razvoj konvergenčnih proizvodov in celovitih rešitev ter razvoj omrežij prihodnje generacije, ki temeljijo na internetnem protokolu.

Svojim kupcem in partnerjem nudijo paletu profesionalnih storitev, ki obsegajo svetovanje, izobraževanje, načrtovanje omrežij, gradnjo telekomunikacijskih omrežij in celovito tehnično podporo. Verjamejo, da ni posla brez komunikacije, pristnega odnosa in zadovoljstva uporabnikov opreme, ki postaja ključni dejavnik uspeha. Močan poudarek dajejo tudi vzpostavljanju trajnega mostu s svojimi kupci.

Podjetje Iskratel d.o.o. sodeluje in posluje z Rusijo že 15 let, čeprav je bila prva mednarodna telefonska centrala v Moskvi ustanovljena leta 1980. Na priprave za vstop na ruski trg je bilo potrebnih kar nekaj prilagajanj, zaradi nekaterih kulturnih in zgodovinskih dejstev (Slovanstvo, jezik, kultura, vlada,...). Za ruski trg se je podjetje Iskratel d.o.o. odločilo popolnoma iz poslovnega vidika in ocene potencialnega trga. Omenjajo, da kljub kulturnih in zgodovinskih dejstev, same kulturne razlike niso imele bistvenih vplivov na proces pogajanj, saj je bil tukaj v ospredju poslovni interes obeh strani.

Za pogajanja sama niso posebej izbirali osebe ali pogajalskega tima (niso določili posebnih kriterijev). To je deloma v domeni odgovornega sodelavca za ta trg in še nekaj ostalih sodelavcev, ki generalno pokrivajo področje prodaje, financ in so na tem trgu že delovali. V podjetju Iskratel d.o.o. kar lep procent zaposlenih govori ruski jezik in se zaradi znanja jezika niso srečevali s problemom urjenja nekoga na jezikovni ravni. So pa v podjetju kar hitro uvideli, da je jezik jezikovna ovira za ruski trg, saj za Ruse velja veliko nepoznavanje tujih jezikov (kot sta na primer angleški in nemški jezik, katerega zna večina Slovencev). Prav tako se na sama pogajanja niso posebej pripravljali in za to niso izbrali nobene pogajalske strategije, saj je vsaka stran želela doseči le maksimum pri pogajanjih. Med samimi pogajanci se niso srečali z nevšečnostmi in se soočali z nesporazumi. Največje razlike so se pojavile pri načinu same komunikacije, ki je v tem primeru morda nekoliko

drugačen, kot v ostali Evropi (način komuniciranja, način samega vzpostavljanja kontakta,...).

Poslovna obdaritev podjetja Iskratel d.o.o. ruskih poslovnih partnerjev je na simbolični ravni. Kot pozornost ob večjih poslovnih dogodkih, ob osebnem prazniku in novem letu.

Podjetje Iskratel d.o.o. se je srečalo z ovirami pri uvozu in prilagodljivosti izdelkov ruskemu trgu, kot so togi carinski predpisi in specifična certifikacija, so v ta namen ustanovili lokalno podjetje v Rusiji z namenom najbolje se prilagoditi lokalnemu trgu. Tu pa imajo oddelek razvoja, ki pokriva prilagoditve lokalnemu trgu.

7 SKLEP

Kulture in razlike med njimi so vedno pomembnejši dejavnik mednarodnega poslovanja v današnjem vse večjem globalnem trgu. Poznavanje kulture, jezika, navad in poslovnih običajev tujih poslovnih partnerjev je bistvenega pomena za uspešnost poslovanja. Vsaka država ima svoj kodeks poslovanja in navade, katere je potrebno upoštevati in spoštovati. Uspešen poslovnež se bo poglobil v nasprotnikovo kulturo, v kulturo države katere trg želi vstopiti in na ta način bo tujega partnerja navdušil in prepričal za sodelovanje.

V diplomski nalogi smo predstavili pojem kulture, značilnosti kulture, elemente kulture in kakšen je njen vpliv na mednarodno poslovanje. Ugotovili smo, da je kultura priučen način življenja, ki zajema znanje, vero, umetnost, zakone, moralo, navade, vrednote, vzgojo, običaje in odnose. Kulturne razlike se pojavljajo in nobena kultura ni enaka drugi. Kljub globalizaciji se bodo kulture med seboj še vedno razlikovale, saj kultura predstavlja način življenja vsakega naroda in le te ni moč spremeniti.

Naslednje poglavje smo namenili pogajanjem v mednarodnem poslovnem okolju. V tem delu smo predstavili mednarodna poslovna pogajanja in pogajalske sloge v mednarodnem poslovnem okolju, ki se glede na različnost kulture razlikujejo. Ugotovili smo, da je za pogajalca namreč zelo pomembno, da pozna kulturne značilnosti tujega pogajalca in izbere pravi pogajalski slog, saj le na ta način najlažje uresniči svoje pogajalske cilje v pogajalskem procesu. Hkrati pa smo spoznali, da zaradi nepoznavanja besedne in nebesedne komunikacije lahko nastanejo komunikacijske ovire v mednarodnih poslovnih pogajanjih. Zato je poznavanje besedne in nebesedne komunikacije za pogajalca prav tako zelo pomembno, da je uspešen pri njegovih ciljeh.

Za lažje razumevanje vpliva kulture na mednarodno poslovanje smo predstavili tudi teorije medkulturnih razlik štirih avtorjev medkulturnih raziskav, ki so oblikovali svoje modele, dimenzije, s katerimi lahko mednarodni pogajalci lažje razumejo in obvladujejo kulturne razlike.

V diplomski nalogi smo opredelili tudi pomen kulturnega šoka in pri tem ugotovili, da je poznavanje posledic kulturnega šoka in zavedanje kulturnega šoka pomembno za poslovneža. Poslovnež, ki vstopi na tuj trg in se mora soočiti z novim načinom vedenja, razmišljanja in komuniciranja, zato je pomembno da se na te spremembe dobro pripravi in se nato zna soočiti s posledicami kulturnega šoka.

V zadnjem delu diplomske naloge smo predstavili za nas zanimive tri države Japonsko, Brazilijo in Rusijo, na katerih slovenska podjetja že poslujejo ali pa so v fazi pogajanj in vstopa na njihov trg. Ugotovili smo, da se kulture med seboj močno razlikujejo in da obstajajo bistvene razlike v komuniciranju med njimi. Zelo pomembno je tudi neverbalno komuniciranje in poslovni protokol tuje kulture, kjer so razlike največje. Mimika obraza in kretnje, zunanji videz ter navade pri obedovanju in obdarovanju, predstavljanje, odnos do časa so pomembni kriteriji po katerem nas bodo v tuji kulturi sodili.

Zagotovo lahko trdimo, da ima kultura izjemen vpliv na mednarodno poslovanje in posledično na uspešnost poslovanja podjetja, ki vstopa na tuje trge in da je poznavanje kulturnih značilnosti ciljnega trga bistvenega pomena. Vsekakor je poznavanje kulture,

navad, pravil obnašanja in poslovnih običajev konkurenčna prednost podjetja, ki vstopa na mednarodni trg.

POVZETEK

Kultura ima močan vpliv na mednarodno poslovanje, ima vedno večji vpliv na medkulturna pogajanja in velja za spremenljivko, ki ne sme biti zanemarjena. Kultura je celota, ki vključuje znanje, prepričanja, vrednote, moralo, zakone, običaje in je način skupnega življenja vsakega naroda. Poznavanje kulture je ključ, brez katerega podjetniki ne morejo odklepati vrat v mednarodno poslovnem okolju.

V diplomski nalogi smo opredelili pojem kulture in predstavili njene značilnosti in sestavine. Opredelili smo poslovna pogajanja v mednarodnem poslovnem okolju, predstavili proces pogajanj, strategije pogajanj in komunikacijske ovire v mednarodnih poslovnih pogajanjih.

V nadaljevanju smo predstavili različne pristope k proučevanju medkulturnih razlik, ki so jih razvili posamezni avtorji, kot so Hofstede, Gesteland, Weiss in Strip ter Edward Hall. Predstavili pa smo tudi kulturni šok, faze kulturnega šoka in kako zmanjšati kulturni šok, katerega doživi poslovnež, ki se je soočil z novim okoljem.

Ob koncu diplomskega dela smo predstavili vpliv kulture na mednarodno poslovanje na primeru držav Japonske, Brazilije in Rusije za tri slovenska podjetja Lesimpex d.o.o., Le-Tehnika d.o.o. in Iskratel d.o.o.. Ugotovili smo, da se načini komuniciranja v različnih kulturah razlikujejo in da je potrebno natančno preučiti kulturo s katero poslujemo in se prilagoditi njihovim kulturnim značilnostim in poslovnemu protokolu. Kulture so se razlikovale že pred desetletji in se bodo tudi v prihodnje, zato bomo z upoštevanjem teh razlik poskrbeli za uspeh posameznega podjetja.

KLJUČNE BESEDE: mednarodno pogajanje, jezik, kultura, kulturni šok, Japonska, Brazilija, Rusija, religija, proces pogajanj, pogajalski slog, pogajalec.

ABSTRACT

Culture has a strong impact on international business, has an increasing impact on intercultural negotiation, and is a variable that must not be neglected. Culture is a whole which includes knowledge, beliefs, values, morality, laws, traditions and way of living of each nation. Knowledge of culture is the key, without which entrepreneurs can not unlock the door in the international business environment.

In this thesis, we have defined the concept of culture, and presented its features and components. We have defined the business negotiations in the international business environment; we have presented the process of negotiations, negotiation strategies and communication barriers in international business negotiation.

In addition, we have presented different approaches to the study of intercultural differences, which are developed by individual authors, such as Hofstede, Gesteland, Weiss and Strip, and Edward Hall. We have also presented a cultural shock, cultural shock phases and how to reduce the culture shock, which experience a businessman who is faced with new surroundings.

At the end of the thesis, we have presented the impact of culture on international business in the case of Japan, Brazil and Russia for three Slovenian companies Lesimpex., Le-Tehnika and Iskratel. We have found that the ways of communication in different cultures differ and we need to carefully consider the culture in which we operate and adapt to their cultural characteristics and business protocol. Cultures differed decades ago and they also will in the future, and that is why we will by considering these differences provide the success of the business.

KEY WORDS: international negotiation, language, culture, cultural shock, Japan, Brazil, Russia, religion, negotiation process, negotiating style, negotiator.

8 SEZNAM LITERATURE

1. Adigun, Isaac. 2000. *Managing cultural diversity- implicatons for the EU integration*. Bulletin of the Centre for Organizational and Human Resource Analysis.
2. Bradley, Frank. 1991. *International Marketing Strategy*. UK: Prentice hall International.
3. Cateora, Philip R. 1993. *International marketing, eight edition*. Irwin.
4. Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
5. Ferraro, Gary. P. 1998. *The cultural dimension of international business, 3rd edition*. United States of America: Prentice Hall.
6. Geesteland, R. Richard. 2002. *Cross-cultural Business Behaviour*. Copenhagen: Copenhagen Business Scholl Press.
7. Gudykunst, William B., and Young Yun Kim. 1997. *Comunicating with strangers, 3rd edition*. Boston, Massachusetts, Iowa, Wisconsin, New York, San Francisco, California, Missouri: McGraw Hill.
8. Hofstede, Gert Jan, Paul P. Pedersen, and Geert Hofstede. 2006. *Komuniciranje, Raziskovanje kulture, primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
9. Hofstede, G. and Hofstede, G.J. 2005. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 2nd edition. ZDA: McGraw- Hill Companies.
10. Harris, Philip R., and Robert T. Moran. 1999. *Managing cultural differences*. Houston: Gulf Publishing Company.
11. Jurše, Milan. 1993. *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko- poslovna fakulteta.
12. Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
13. Kavčič, Bogdan. 1996. *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
14. Kavčič, B. 2004. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Keegan, J. Warern and Bodo Schlegelmilch B. 2001. *Global Marketing Management*. Harlow: Pearson education Limited.
16. Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko- poslovna fakulteta.

17. Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
18. Leksikon Cankarjeve založbe. 1998. Ljubljana: Cankarjeva založba.
19. Makovec Brenčič, Maja in Tone Hrastelj. 2003. *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
20. Menon, S.T. 2004. Culture`s Consequences for 21st Century. *International Journal of Cross Cultural Management*: 135.
21. Morrison, Terri, Wayne A. Conaway, and George A. Borden. 1994. *Kiss, bow or shake hands: how to do business in sixty countries*. United states of America: Adams Media corporation.
22. Mumel, Damjan. 1999. *Vedenje porabnikov*. Maribor: Ekonomsko- poslovna fakulteta.
23. Schneider, Suzan C., and Jean Louis Barsoux. 1997. *Managing across cultures*. London, New York, San Francisco, Toronto, Sydney, Tokyo, Singapore, Madrid, Mexico City, Munich, Paris: Prentice Hall.
24. Tavčar, Mitja I.. 2000. *Strategija trženja*. Druga, predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management.
25. Tavčar, Mitja. 1995. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi forum.
26. Tavčar, Rudi. 2007. *Psihologija pogajanj, kako doseči, kar želimo, in ohraniti odnos*. Ljubljana: Planet GV.
27. Tayeb, Monir H. 2000. *International Business. Theories, Policies and Practice*. Gosport: Ashford colour Press.
28. Trček, Jože. 1994. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
29. Završnik, Bruno. 2007. *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju*. Maribor: Ekonomsko- poslovna fakulteta.

9 SEZNAM VIROV

1. Executive Planet. 2008. Business Culture, Customs and Etiquette (online). Available: <http://www.executiveplanet.com>
2. Izvozno okno: JAPTI Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije. 2010. Available: <http://www.izvoznookno.si>
3. Kwintessential. 2004. Language, Culture, Customs and Etiquette (online). Available: <http://www.kwintessential.co.uk>.
4. World Business Culture. 2010. Doing business in Russia (online). Available: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-Russia.html>
5. Hofstede, G. 2009. Geert Hofstede Cultural Dimensions (online). Available: <http://www.geert-hofstede.com>.
6. Tokio Veleposlaništvo. 2008. Gospodarske novice z Japonske (online). Available: http://tokio.veleposlanistvo.si/fileadmin/user_upload/dkp_48_vto/docs/novice_11_08.pdf.

10 SEZNAM TABEL IN SLIK

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Priprave na pogajanja	19
Tabela 2: Besedna komunikacija pri pogajanjih v različnih kulturah.....	24
Tabela 3: Sestavine in spremenljivke pogajanj Weiss- Strippovega modela.....	30

SEZNAM SLIK

Slika 1: Vpliv kulture na marketinške odločitve	12
---	----