

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERSITÀ DEL LITORALE
UNIVERSITÀ DEL LITORALE
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FACOLTÀ DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 10 -04- 2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
REF.	2714	1	

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VPLIV KULTURE NA MEDNARODNO POSLOVANJE

JOSIP POKLUKAR

MENTOR

DOC. DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007

POVZETEK

Zaključna projektna naloga v teoretičnih izhodiščih kaže pomen kulture in medkulturnih razlik v mednarodnem poslovanju. Zaposleni v turizmu nastopajo na mednarodnem odru, saj se vsak dan srečajo s turisti iz različnih delov sveta. Anketa med zaposlenimi je dala odgovor, da naši zaposleni nimajo dovolj znanja o medkulturnih razlikah. Zaradi tega pogosto prihaja do nesoglasij in sporov med našimi zaposlenimi in turisti iz Izraela. S pomočjo modela plodne medkulturne poslovne komunikacije se lahko sporom izognemo. V zaključku je nanizanih kar nekaj ugotovitev, nasvetov in priporočil, ki so lahko zaposlenim in managementu v pomoč.

Ključne besede: kultura, pomen kulture, medkulturne razlike, mednarodno poslovanje, poslovna komunikacija, pogajanja, turizem, turistični delavci, turisti iz Izraela, anketa

ABSTRACT

Project work in theoretical origin shows the importance of culture and intercultural differences in international business. Employees in tourism appear on international stage, they meet daily with tourists from different parts of the world. Survey among the employees shows they do not have enough necessary knowledge to act in international culture environment. Because of this fact comes to disagreements and conflicts between our employees and tourists from Israel. With help of productive intercultural business communication model, we can avoid the conflicts. At the end of my project work I enumerated some statements, suggestions and recommendations which can be of a good help to all the employees and also to management.

Key words: culture, meaning of culture, intercultural differences, international business, business communication, negotiations, tourism, tourist workers, tourists from Israel, survey

UDK: 316.75:339.9:796.5(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
2 Splošno o kulturi	3
2.1 Fenomen kulture	3
2.2 Vpliv renesanse na evropsko kulturo	4
2.3 Vpliv reformacije na evropsko kulturo	4
2.4 Pomen razsvetljenstva za evropsko kulturo	5
2.5 Poslovna kultura.....	5
2.6 Organizacijska kultura	5
2.7 Sestavine kulture.....	6
2.7.1 Norme in vrednote	7
2.7.2 Jezik.....	8
2.7.3 Religija.....	10
2.7.4 Izobrazba.....	11
2.7.5 Estetika	11
2.7.6 Življenjski standard	12
3 Predstavitev podjetja Rok, Bled, d.o.o.	13
3.1 Naziv (firma) podjetja.....	13
3.2 Lastništvo podjetja, velikost, število zaposlenih.....	13
3.3 Vizija našega podjetja	13
3.4 Smotri našega podjetja.....	13
3.5 Poslanstvo našega podjetja	14
3.6 Dejavnosti podjetja in značilnosti naših storitev	14
4 Vpliv kulture na pogajanja v mednarodnem poslovanju	17
4.1 Bistvo pogajanj	17
4.1.1 Stopnje v pogajalskem procesu.....	17
4.1.2 Pogajalski interval	18
4.1.3 Splošni cilji pogajanj	19
4.2 Mednarodna in medkulturna pogajanja.....	20
4.2.1 Dimenzije razlik med nacionalnimi kulturami	21
4.2.2 Vpliv kulture na prilagajanje podjetja tujemu trgu.....	22
4.2.3 Prilagajanje tržnikov in managerjev tujim kulturam	23
4.3 Kulturološka razsežnost in pogajalski slogi.....	25
4.3.1 Nemški pogajalski slog.....	25
4.3.2 Francoski pogajalski slog	26
4.3.3 Severnoameriški pogajalski slog	26
4.3.4 Japonski pogajalski slog	26
4.3.5 Britanski pogajalski slog.....	27

4.3.6 Italijanski pogajalski slog	27
4.3.7 Pogajalski slog strank iz arabskih držav	28
4.3.8 Ruski pogajalski slog.....	28
4.3.9 Latinskoameriški pogajalski slog.....	28
4.3.10 Izraelski pogajalski slog.....	29
5 Opredelitev problema	31
6 Medkulturni spor na primeru turistov iz Izraela.....	33
6.1 Anketa in analiza.....	34
6.2 Razreševanje sporov s pomočjo modela plodne medkulturne poslovne komunikacije.....	37
7 Sklep	41
Literatura	43
Priloge	45

SLIKE

Slika 4.1 Pogajalski interval	18
-------------------------------------	----

TABELE

Tabela 2.1 Vrstni red kulturoloških vrednot v ZDA, na Japonskem in v arabskih državah	8
Tabela 2.2 Prikaz razlik v neverbalnem komuniciranju v različnih kulturnih okoljih	10
Tabela 6.1 Poznavanje medkulturnih razlik med zaposlenimi	35
Tabela 6.2 Poznavanje izraelske kulture med zaposlenimi	35
Tabela 6.3 Zahtevnost izraelskih turistov po mnenju zaposlenih.....	35
Tabela 6.4 Poznavanje medkulturnih razlik med zaposlenimi v turizmu v Sloveniji	36
Tabela 6.5 Korektnost obnašanja zaposlenih v turizmu do turistov iz Izraela	36



1 UVOD

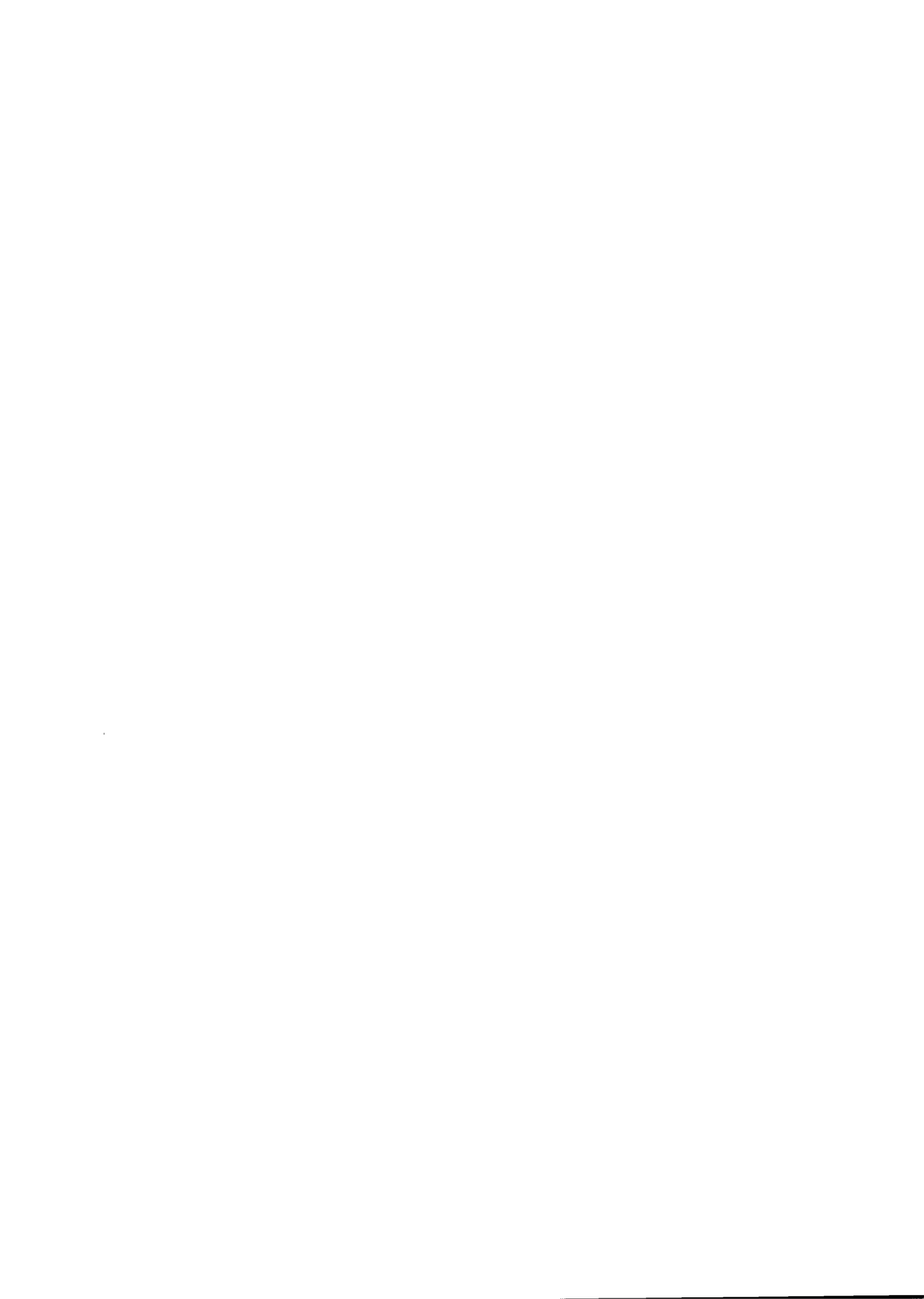
Ob študiju na Fakulteti za management sem spoznal, da kultura močno vpliva na odnose med ljudmi, kar se odraža tudi na poslovnem področju. To je bil tudi razlog, da sem se odločil za pisanje zaključne projektne naloge z naslovom *Vpliv kulture na mednarodno poslovanje*. Glede na to, da sem zaposlen v podjetju Rok, Bled, d. o. o., katerega glavna dejavnost sta gostinstvo in turizem, sem se odločil med zaposlenimi v našem podjetju ugotoviti, kakšen odnos imajo do turistov in obiskovalcev, ki prihajajo iz drugih kulturnih območij.

Raziskal in opisal bom medkulturne razlike na splošno, potem pa se bom osredotočil na probleme, do katerih prihaja ob obisku dokaj novih turistov – turistov iz Izraela, ki obiskujejo tudi naše podjetje in koristijo naše storitve. Glede na to, da so Izraelci¹ veliki popotniki, bi bilo v prihodnosti smotrno izkoristiti poslovno priložnost in jim nuditi najboljše storitve, s čim manj zapleti, kar bi vplivalo na poslovne uspehe in maksimiranje dobička v podjetju. Dejstvo je, da z nekaterimi Izraelci res ni možno normalno komunicirati, medtem ko velika večina predstavlja povsem običajne sodobne ljudi. Večina turističnih delavcev na Bledu in v Bohinju, kjer živim in delam, vsakodnevno kritizira ravno turiste iz Izraela. O njih menijo, da so najslabši ljudje na svetu, kar posledično prinese neprimeren odnos do njih. Opazil sem, da moji sodelavci vse premalo upoštevajo, da turisti prihajajo iz različnih okolij in da jih je potrebno razumeti in se jim prilagajati, kar pa ni enostavno brez poznavanja nam tujih kultur. Zato pogosto prihaja do medkulturnih sporov, ki jih je potem težko razreševati.

Cilj moje zaključne projektne naloge je ugotoviti, kakšno je trenutno stanje v našem podjetju, kar bi najbrž držalo tudi za ostala turistična podjetja v Sloveniji, glede na to, da je v našem podjetju zaposlenih kar nekaj sodelavcev, ki imajo višjo ali visoko izobrazbo in jim področje medkulturnih razlik ni tuje. Rad bi pomagal managementu, da bi upošteval medkulturne razlike in izkoristil priložnosti, ki se nam ponujajo na mednarodnih trgih ob čim širšem zavedanju in poznavanju nam tujih kultur.

S pomočjo modela plodne medkulturne poslovne komunikacije želim našim zaposlenim kot tudi ostalim turističnim delavcem prikazati možnosti, kako se elegantno izogniti nesoglasjem in sporom pri izvajanju storitev izraelskim turistom oz. kako je treba postopati, da pride do soglasja, ko so spori neizbežni. Na osnovi teoretičnih izhodišč in konkretnega primera bom oblikoval zaključna spoznanja z usmeritvami, nasveti in priporočili.

¹ Židovsko ljudstvo; več v prilogi 1



2 SPLOŠNO O KULTURI

2.1 Fenomen kulture

Za izhodiščno točko na poti k razsvetljevanju bistva fenomena *kulture* vzemimo splošno mesto (gr. *Tópos*), po katerem je treba kulturo razumeti kot celoto specifičnih pogledov, dosežkov, običajev, tradicij itd., ki vzpostavljajo »ozadje« neke družbe. Kultura se torej pojavlja kot »kompleks moralnih, intelektualnih in estetskih ciljev (vrednot), ki jih neka družba jemlje kot smoter organizacije, delitve in upravljanja s svojim delom – »dobrina«, ki jo je treba doseči z načinom življenja, ki je utemeljil določeno družbo. Tako na primer rast osebnih in javnih svoboščin, zmanjševanje neenakosti, ki omejuje rast posameznika oziroma osebnosti, prost pretok blaga, ljudi in idej, varstvo konkurence, svoboda podjetništva ponavadi štejejo kot kulturne vrednote, reprezentativne za tako imenovane razvite zahodne družbe. (Jelovac 2000, 9)

Beseda kultura izvira iz latinščine, v kateri *cultura*, *culturae* pomeni obdelovanje, vzgojo, izobrazbo. Prvotni pomen besede kultura je bil obdelovanje zemlje (poljedelstvo), gojenje, negovanje, reja. Pomenila je tudi naravno izobraženost, spoštovanje in oplemenitenje. V prenesenem pomenu se je beseda kultura nanašala na gospodarski, moralni, znanstveni itn. razvoj človeka v njegovi ustvarjalni dejavnosti in iz nje izhajajoče pridobitve, vzorce obnašanja, vrednote in navade. (Jelovac 2000, 9)

Beseda kultura ni nikoli pomenila nasilja ali vojne, ampak vedno neko oplemenitenje. Kultura ni stvar, ki bi se jo dalo kupiti ali prodati. Kultura je vedno večplastni, večpomenski, multidimenzionalni fenomen. Poznamo materialno in duhovno kulturo in je dinamičen fenomen, ki vedno niha med materijo in duhom. Nikoli ni samo materialna ali pa samo duhovna. Samo duhovno kulturo imajo klošarji, samo materialno pa obsedeni materialisti, ki so ponavadi zelo bogati. Kultura nastane, ko se duh in materija harmonično uskladita, kajti materija sama po sebi nima kulture in jo pridobi šele ob spojitvi z duhom. Duhovna kultura zajema področje miselnega in umetniškega ustvarjanja. Materialna kultura za razliko od duhovne obdaja praktično, tehnično in tehnološko ter delovno polje človeškega ustvarjanja. Bistvena naloga managementa je, da zna materialno in duhovno kulturo držati v nekem ravnovesju.

Iz zgoraj navedenega pomena kulture lahko sklepamo, da je kultura, ki jo imamo danes, posledica dolgotrajnega razvoja, medsebojnih interakcij in sprememb v zgodovini. Dano dejstvo nas samo napelje k temu, da ima vsaka celina, država, regija, organizacija in nenazadnje tudi vsaka oseba svojo kulturo, kar je posledica različnega geografskega položaja ter drugačnega zgodovinskega, političnega, tehnološkega razvoja. Kultura prehaja iz generacije v generacijo, določa vrednote, stališča in obnašanje posameznikov, vendar pa se skozi čas spreminja, kot se spreminjajo okolje in okoliščine, v katerih nastaja.

Bistvo fenomena kulture je predvsem zavest o sebi, prostoru in času, v katerem bivamo. Zavest o skupnem razumevanju preteklosti, oblikovanju sedanjosti in načrtovanju prihodnosti. Manager mora biti mojster, ki zna sedanost povleči v prihodnost na podlagi preteklih izkušenj. Kultura nastane, ko se vse tri dimenzije časa združijo v določenem trenutku, brez združevanja vseh treh dimenzij je zadeva brezupno založena. Instrumenti, s katerimi vzdržujemo to zavest, so: vrednote, jezik, vera, običaji, ideologija, tradicija, umetnost, znanost itd. Jezik in vrednote v medkulturnih razlikah odigrata glavno vlogo pri sporih in nesoglasjih. V pomenu zavesti je kultura torej osebna, lokalna, nacionalna in civilizacijska *identiteta*. Naša evropska kultura je nastala na podlagi treh pomembnejših zgodovinskih obdobj:

- renesansa,
- reformacija,
- razsvetljenstvo.

2.2 Vpliv renesanse na evropsko kulturo

Iz renesančnega obdobja izhaja evropska ustava. Renesansa je prvo izmed pomembnih obdobj, ki je zaznamovalo razvoj evropske kulture. Renesansa je na podlagi grške kulture znova odkrila človeka, ga priznala kot lepo bitje, ki ima moč, da uresničuje svoje cilje in projekte, kar je bilo pred tem obdobjem nedopustno. Smisel vsega je iti na svoje in biti uspešen, kar seveda ni lahko. V tem obdobju so ponovno oživele akademije (v Grčiji je že tisoč let pred srednjim vekom delovala Platonova akademija). Svet je obravnavan kot nekaj lepega in ne kot dolina solz, odkrili so lepoto tuzemskega življenja, kar pomeni, da si človek naredi svoje kraljestvo na Zemlji, ko je živ, in ne šele po smrti, ko je v bistvu vsega konec. Renesansa se je začela v Italiji. Dve najbolj splošni značilnosti renesančne miselnosti sta individualizem² in naturalizem³.

2.3 Vpliv reformacije na evropsko kulturo

V Svetem pismu je bilo zapisano, da je bila najprej beseda, kar so v obdobju reformacije negirali z Luthrovimi besedami, ki so govorile, da je bilo najprej delo. Delo je tisto, kar človeku prinaša dostojanstvo. V tem času delo postane vrednota, beračenje pa je po merilih reformacije prepovedano. V obdobju reformacije pride do pomembnosti vrednot, kot so marljivost, natančnost, podjetnost in entuziazem⁴, ki so bistvenega pomena za nastanek kapitalizma. Temeljne vrednote pa so predvsem resnica, poštenost in iskrenost. Spodbujena je bila poslovna okretnost, življenjske iznajdljivosti in spretnosti

² Ontološka, etična, logična in druga razmerja, ki postavljajo posameznost pred moštvo in posameznika pred skupnost. (Tavzes 2002, 493)

³ Smer, ki pojmovanje sveta utemeljuje na podlagi naravnih sil in zakonov ter zanika obstoj tistega, kar naravno danemu spoznanju ni dostopno. Je teorija, ki utemeljuje etične presoje na naravnih nagnjenjih in željah. (Tavzes 2002, 775)

ter nasploh kompetentnosti za pridobivanje bogastva. Prvi koraki reformacije so se začeli v Nemčiji. (povzeto po Jelovac 2000, 40-42)

2.4 Pomen razsvetljenstva za evropsko kulturo

Ravno tako kot predhodni dve obdobji je tudi obdobje razsvetljenstva pustilo močan pečat v evropski kulturi. To je bilo kulturno in duhovno gibanje v 18. stoletju, ki se je zavzemalo za enakost in svobodo posameznika, versko strpnost ter vero v znanost in napredek. V obdobju razsvetljenstva začne delovati parlament, vlada, sodišče. Razsvetljenstvo je prineslo prepričanje, da je razum najvišja instanca v primeru, da se sklada z logiko in etiko. Posledica razsvetljenstva je bila francoska revolucija, v kateri so pridobile na pomenu vrednote kot so: *svoboda, enakost, bratstvo*. V današnji čas bi iz tega obdobja lahko prenesli, da moramo v Evropi sami odgovarjati za svoja dejanja in da je poslovni uspeh odvisen od poslovnih povezav in mreženja⁵ s poslovnimi partnerji.

2.5 Poslovna kultura

Poslovno kulturo razumemo kot *proces humanizacije*, katerega temeljna značilnost so kolektivni napor, da se ohrani poslovno življenje, preseže boj za golo preživetje, ali se ta ohrani v mejah, ki jih je mogoče nadzorovati. Poslovna kultura prispeva k utrjevanju produktivne organizacije družbe in razvoju duhovnih sposobnosti in ustvarjalnosti ljudi, ki vplivajo na njihov *sistem vrednot* in s tem na znižanje ali sublimacijo agresije, nasilja in bede. Brez izključevanja surovosti, fanatizma in nesublimiranega nasilja na poslovno kulturo ni mogoče gledati kot na proces humanizacije.

2.6 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura se rojeva kot fenomen izključno iz takšnega medsebojnega delovanja in soodvisnosti, ki s časom gradita identiteto določene poslovne skupnosti ali gospodarske organizacije kot jedro kulture gospodarjenja. Ni si mogoče zamisliti osamljenega posameznika ali poslovneža, ki bi bil izoliran od drugih in od okolja, v katerem živi in posluje. Posameznik seveda lahko odkriva svoje osebne in specifične odgovore na problemski položaj, s katerim se sooča vsak dan. Vendar pa to postane poslovna kultura šele in samo tedaj, ko določen tip odgovora prek komuniciranja z javnostjo postane širše sprejemljiv in ga potrdi prepričanje drugih članov skupnosti.

Organizacijska kultura torej nastaja samo v medsebojnem delovanju in soodvisnosti posameznikov, ki delujejo kot poslovni ljudje. Kajti šele tako postane mogoče oblikovanje skupnega prepričanja, skupnega verovanja in prakse, z eno besedo, kolektivno sprejemljivih načel in norm gospodarskega delovanja in obnašanja, ki oblikujejo jasno izražene skupne značilnosti pripadnikov neke družbene skupnosti.

⁴ Navdušenost, zanesenjaštvo in sanjaštvo. (Tavzes 2002, 293)

⁵ Povezovanje različnih subjektov za boljše doseganje rezultatov

Kultura organizacije je skupnost vseh pojavnih oblik obnašanja sodelavcev. Te pojavnosti odražajo tiste izmed vseh vrednot sodelavcev, ki jih le-ti večinoma osvojijo. Vrednote sodelavcev temeljijo na mnogokrat preizkušenih podmenah, ki večinoma prinašajo koristi. Kultura organizacije je lahko močna ali šibka. Močna je v organizacijah, kjer si managerji in sodelavci delijo več izmed svojih vrednot in kjer se za te vrednote močno zavzemajo; ker se ljudje svojih vrednot mnogokrat niti ne zavedamo določeno, gre za privrženost prevladujočim oblikam obnašanja v organizaciji. Kultura organizacije je šibka, če si managerji in sodelavci delijo le nekatere izmed svojih vrednot in se zanje ne zavzemajo kaj prida. V organizaciji, kjer je kultura šibka, je privrženost skupnim oblikam obnašanja omejena. Ko govorimo o organizacijski kulturi, moramo vedeti, da ima kultura v vsaki organizaciji tudi določene funkcije:

- Opredeljuje meje organizacije, razlikuje organizacijo od drugih organizacij.
- Članom organizacije daje občutek identitete.
- Omogoča rast zavzetosti članov organizacije za cilje, ki presegajo njihove osebne interese.
- Povečuje družbeno stabilnost sistema.
- Povezuje organizacijo, saj opredeljuje standarde za delovanje sodelavcev.
- Je instrument za usmerjanje in obvladovanje naravnosti in vedenja zaposlenih.

Čim močnejša je kultura, tem večji je pritisk, ki ga izvaja na sodelavce, naj se držijo prevladujočih oblik obnašanja v organizaciji. Ta pritisk je spodbuden za sodelavce, ki se zaradi svojih vrednot močno enačijo s prevladujočim obnašanjem, manj spodbuden pa za tiste, ki delijo le nekatere izmed prevladujočih vrednot. Za sodelavce, ki ne delijo teh vrednot, je lahko pritisk zelo neugoden. (Biloslavo in Tavčar 2006, 13-14)

2.7 Sestavine kulture

Uspeh podjetja, ki vstopa na tuji trg, je odvisen od različnih dejavnikov, največkrat pa je vzrok neposredno povezan s kulturnimi spodrslijaji, ki so posledica neupoštevanja in nepoznavanja sestavin kulture, ker podjetje vodenja politike izdelka in ostalih sestavin programa trženja ne prilagodi tujim trgom. Mednarodni tržnik se mora seznaniti z vplivi dimenzij kulturnega okolja na strategijo in program mednarodnega trženja. Tržniki se morajo posvetiti predvsem tistim sestavinam kulture, ki bodo vplivale na trženjsko strategijo podjetja. (Jurše in Dubrovski 1997, 67)

Glavni razlog za proučevanje kulture je, da se v primeru poznavanja tujih kultur znanje in izkušnje podjetja izboljšujejo in povečujejo. Podjetja, ki poslujejo na tujih trgih, se pogosto znajdejo v situacijah, ko se morajo pogajati s pripadniki različnih kultur, in če želijo biti pri pogajanjih uspešna, je poznavanje njihovega kulturnega ozadja zelo pomembno. Pogosto se zgodi, da tržniki, ki vstopajo na tuji trg, naletijo na vedenje, ki se razlikuje od njihovih pričakovanj in prepričanj.

Poglavitne sestavine kulture so:

- norme in vrednote,
- jezik,
- religija,
- izobrazba,
- estetika,
- življenjski standard.

2.7.1 Norme in vrednote

Družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli, vrednote pa so globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga norm. Vrednote in norme se nanašajo na pomen, ki ga posamezniki iz določenih kulturnih okolij pripisujejo vprašanju o tem, kaj je dobro in kaj je nepomembno. (Hrastelj 1995, 365)

Poznavanje nacionalnih posebnosti je za tržnike v mednarodnem poslovanju pomembno, saj se tako ustvarja pozitivna poslovna klima in medsebojno zaupanje. V primeru poznavanja in razumevanja nacionalnih vrednot mednarodni tržnik pomembno prispeva k uspešnosti svojih proizvodov in storitev. (Kenda 2001, 94)

Nedvomno so vrednote v bistvu takšni fenomeni, o katerih veliko ugibamo in molče domnevamo, zelo malo pa o njih razmišljamo in jih zaradi tega tudi zelo slabo razumemo oziroma težko presojava.

Vsak posameznik ima svoje vrednote ki jih razvršča po svojih preferencah⁶. Tista vrednota, ki zasede najvišje mesto v njegovi hierarhiji vrednot, je najvišja vrednota. Iz tega izhaja, da vrednote razvrščamo glede na njihov pomen za posameznika. Vrednote lahko razvrstimo takole:

- vrednote preživetja (to so bazične vrednote, ki jih ima vsak človek, ker v primeru, da jih ne bi imel, ne bi mogel živeti),
- tradicionalne vrednote (to so vrednote, ki nam jih prinaša tradicija naroda, skupine, organizacije itd.),
- vrednote samopotrjevanja (takšnih vrednot ne bomo našli nekje, kjer ljudje komaj preživljajo lakoto, ampak v razvitih državah, pri ambicioznih ljudeh),
- racionalne vrednote (te srečamo v razvitih državah z razvitim gospodarstvom).

Prebivalci vsake države imajo te vrednote po lestvici razporejene malo drugače. Revni prebivalci najrevnejših držav imajo na najvišjem mestu vrednote preživetja, medtem ko imajo prebivalci bogatih držav na najvišjem mestu racionalne vrednote in vrednote samopotrjevanja.

Vrednote vključujejo pojme, kot so: iskrenost, zvestoba, svoboda, odgovornost. Seveda pa si, ko primerjamo različne države, kulturološke vrednote ne sledijo v enakem

⁶ Prednost, prvenstvo v zaporedju, ugodnost. (Tavzes 2002, 917)

vrstnem redu oziroma prevladujejo le nekatere vrednote. Za Američane je na primer pomembna svoboda posameznika, medtem ko je za Japonce značilna potreba po pripadnosti skupini. Za muslimanske narode pa je značilno, da verjamejo, da bodo droge, alkohol in določene vrste glasbe ter literature spodkopale pomembne vrednote. Narodi pod muslimanskimi zakoni zahtevajo zelo stroge kazni za posedovanje stvari, kot sta droga in alkohol. (Wild in Han 2000, 45-46)

Različni avtorji so skušali kulturološke vrednote razvrstiti po njihovi uveljavljenosti pri različnih narodih, vendar se meni zdi razvrstitev teh vrednot po Hrastelju, ki jih je razvrstil v preglednici padajoče za ZDA, Japonsko in arabske države, najbolj sprejemljiva.

Tabela 2.1 Vrstni red kulturoloških vrednot v ZDA, na Japonskem in v arabskih državah

ZDA	Japonska	Arabske države
svoboda	pripadnost	družinska varnost
neodvisnost	skupinska harmonija	družinska harmonija
samozaupanje	kolektivizem	usmerjanje staršev
enakost	starost	starost
individualizem	skupinsko soglasje	avtoriteta
tekmovanje	kooperacija	kompromis
učinkovitost	kakovost	privrženost
čas	potrpežljivost	potrpežljivost
neposrednost	posrednost	posrednost
odprtost	posređovalnost	gostoljubnost

Vir: Hrastelj 2001, 35

2.7.2 Jezik

Jezik je ena izmed bistvenih sestavin medkulturnih razlik. Vsak podjetnik ali organizacija ima svoj jezik, ki je kljub temu, da je naš materni jezik, lahko včasih nerazumljiv. Meje našega jezika so meje našega sveta. Tisto, kar je nerazložljivo, ne obstaja. Glede na to, da nam internacionalizacija in globalizacija⁷ nudita poslovne priložnosti na tujih trgih, ki jih ne smemo zanemarjati, se pojavi potreba, da moramo komunicirati s poslovnimi subjekti z vsega sveta. Zato se je posledično razvil jezik, ki je univerzalen skoraj za ves svet – to je angleščina. To ni prvič v zgodovini, da je eden izmed svetovnih jezikov postal univerzalen, saj so v času stare Grčije tisti, ki so kaj veljali, obvladali grško, v starem Rimu pa latinsko.

⁷ Proces večanja gospodarske, finančne, politične, kulturne, informacijske povezanosti in medsebojne odvisnosti držav, regij, celin. (Tavzes 2002, 40)

Ko sklepamo posle na domačem teritoriju, je problem komuniciranja manjši, kajti stopnja razložljivosti v materinščini je največja, posledično pa je verjetnost natančnega razumevanja najvišja. Materinščina nam omogoča natančnost v komunikaciji, kar posledično prinaša manj nesporazumov. Poleg tega pa drži tudi to, da samo v maternem jeziku lahko povemo natančno to, kar mislimo, v tujem jeziku je to le približek tistega, kar bi sicer povedali v materinščini.

V primeru, da sklepata posel italijanski in slovenski poslovnež in da nobeden ne govori jezika drugega poslovneža, se lahko, če oba govorita angleško, sporazumeta v angleščini. Angleščina v tem primeru predstavlja most, preko katerega bosta dva tuja poslovneža sklenila posel. Tukaj lahko pride do slabega razumevanja, ker je komuniciranje v tujem jeziku približek tega, kar bi povedali v maternem jeziku. Glede na to dejstvo je možnost za napačno razumevanje bistveno večja kot v materinščini. Stopnja razložljivosti bi bila celo sprejemljiva, verjetnost natančnega razumevanja pa bi bila majhna. Obseg kompetentnosti se bistveno zmanjša v primerjavi z materinščino.

Jezik ima štiri različne vloge v mednarodnem poslovanju:

- Jezik je pomemben za neposredno pridobivanje informacij. Informacije, ki jih manager pridobi z neposrednim stikom, so mnogo bolj verodostojne kot informacije, dobljene s pomočjo posrednika. Najmanj pa so verodostojne informacije, ki so pridobljene na podlagi mnenj.
- Jezik omogoča vstop v lokalno družbo. Angleški jezik je najpogosteje uporabljen jezik komuniciranja, vendar obstajajo različice, ki se na posameznih področjih dokaj razlikuje od splošno uporabljene angleščine.
- Jezik je pomemben v komuniciranju znotraj organizacije. Gre za komuniciranje med podružnicami podjetja v različnih tujih državah ter med distribucijskimi kanali.
- Jezik omogoča več kot le zmožnost komuniciranja. Ne gre zgolj za mehanično komuniciranje, temveč ima mnoge razsežnosti pri interpretaciji.

Jezik je ogledalo družbe. Sporočila se izražajo verbalno (način govora) in neverbalno (z mimiko, gestami, položajem telesa in podobno). Ob vstopu podjetja na tuji trg morajo tržniki in managerji poznati tudi neverbalni jezik tuje kulture in se mu prilagajati. Splošno je znano, da le 7% komunikacije predstavlja govor, 38% predstavlja, kaj in kako je bilo povedano, in kar 55% predstavlja govorica telesa, zato morajo managerji vedno paziti na: kretnje rok, grimase, dotikanje nasprotne osebe, držo telesa, izraz obraza, bolšcanje in uporabo osebnega prostora. Včasih se izkaže, da je govorica telesa bolj spontana kot verbalna komunikacija in tako tudi bolj iskrena. Vendar je lahko tudi govorica telesa dvoumna.

Bistvena sestavina kulturno-socialnega okolja je tudi tako imenovani *tih jezik mednarodnega poslovnega komuniciranja*, kamor uvrščamo jezik časa, jezik sporazuma,

jezik prostora, jezik stvari in jezik prijateljstva, pri tem gre za različna stališča in izražanje posameznikov, ki izhajajo iz različnih okolij. (Dubrovski 2006, 133-134)

V mnogih delih sveta je čas nepomemben – ljudje lahko zamujajo na sestanke ali pa se jih sploh ne udeležijo. Osebni prostor, ki ga želi imeti okoli sebe posameznik, se tudi razlikuje od kulture do kulture. Arabci in prebivalci Latinske Amerike so radi blizu ljudi, s katerimi se pogovarjajo, medtem ko se zahodnjaki izogibajo stikom, posebej takim, kot je poljubljanje.

Tabela 2.2 Prikaz razlik v neverbalnem komuniciranju v različnih kulturnih okoljih

neverbalno komuniciranje	Država	Pomen
Stisnjena pest, palec obrnjen navzgor	ZDA Srednji vzhod Japonska	Potrditev (O.K.) Gesta, ki užali Znak, ki označuje moškega
S prstom krožimo v bližini ušesa	ZDA Argentina	To je noro. Telefon
S kazalcem in palcem tvorimo krog	ZDA Turčija	Zelo dobro Gesta, ki užali, namigovanje na homoseksualnost
Dotik glave druge osebe	ZDA Tajska	Naklonjenost Velika kršitev družbenih pravil
Kontakt z očmi, stremljenje	ZDA Japonska Večina azijskih dežel	Znak pozornosti Grobo kršenje zasebnosti Znak nespoštovanja do starejših
Pomikanje glave izmenično levo in desno	Zahodne dežele Bolgarija	Znak neodobravanja / Ne Znak odobravanja / Ja
Rokovanje	Zahodne dežele	Pozdrav
Priklon	Japonska	Pozdrav
Roke položimo preko obraza tako, da jih sklenemo	Indija	Pozdrav
Premikanje glave gor in dol	Zahodne dežele Grčija Bolgarija	Znak odobravanja / Ja Znak neodobravanja / Ne Znak neodobravanja / Ne

Vir: Fatehi 1996, 193

2.7.3 Religija

Veliko kultur najde v religiji razlog za svoj obstoj. Religija zagotavlja temelje različnim kulturnim podrobnostim v prepričanju, tako v islamu, budizmu kot tudi v krščanstvu. (Czinkota in Ronkainen 1993, 161)

Tipičen primer vpliva religije v mednarodnem poslovanju je prepoved izdelkov iz svinjine in alkoholnih pijač v državah Srednjega vzhoda. V primeru izvoza mesnih in

perutninskih izdelkov v muslimanske države je potrebno živali zaklati po posebnem obredu, imenovanem halal.

Vpliv religije pa med državami varira. Islam na primer zapoveduje strogo postenje v svetem mesecu, ramadanu. V Savdski Arabiji je romanje v Meko vlado prisililo k izboljšanju transportnih poti. Gradnjo cest je prevzelo švedsko podjetje, katerega delavci, »nemuslimani«, se niso smeli zadrževati na posvečenem ozemlju, zaradi tega so delo morali nadzorovati preko kamer, po televiziji. (Czinkota in Ronkainen 1993, 162)

Tudi glavni prazniki so povezani z religijo, v različnih državah pa se različno proslavljajo. V večini zahodnih kultur, v katerih so prebivalci v glavnem kristjani, si božična darila izmenjujejo iz 24. na 25. december, medtem ko se v nekaterih državah obdarujejo 6. decembra, Rusi pa 1. januarja. Mednarodni tržniki ne smejo zanemariti teh dejstev in morajo biti seznanjeni z verskimi prazniki in običaji vsaj tistih držav, na katerih tržišče vstopajo, v nasprotnem primeru lahko doživijo polom in celo propad podjetja.

2.7.4 Izobrazba

V določeni kulturi izobrazbena raven in stopnja pismenosti pomembno vplivata na socializacijo kot proces učenja.

Nekoč je bilo merilo izobrazbe stopnja pismenosti, danes je ob vstopu na mednarodne trge bolj pomembna kakovost vzgojno-izobraževalnih sistemov in programov, s poudarkom na tolerantnosti, vzporednem obstoju različnih izdelkov in storitev, vzorcev porab in vedenjskih navad. (Hrastelj 1995, 367)

Seznanjenost tržnika z izobrazbeno ravno v izbrani državi je pomembna. Mednarodni tržnik bo moral v državi, kjer je stopnja nepismenosti prebivalstva velika, uporabiti druge medije za posredovanje propagandnih sporočil v primerjavi z državo, katere stopnja pismenosti je relativno visoka in kjer obstajajo številni lokalni časopisi in revije. (Jurše in Dubrovski 1997, 71)

Mednarodna podjetja morajo ob zaposlovanju nove delovne sile dobro paziti na strokovno usposobljenost sodelavcev in nenehno zbirati informacije o kakovosti celotne pridobljene izobrazbe, o izkušnjah in spretnostih.

2.7.5 Estetika

Estetika je povezava z lepoto, umetnostjo, dobrim okusom, obliko, barvami, pri čemer se okus med kulturami razlikuje. Barva je velikokrat uporabljena za prepoznavanje posamezne blagovne znamke. Na mednarodnih trgih ima barva veliko bolj simboličen pomen kot na domačih trgih. Medtem ko v muslimanskih državah cenijo zeleno kot sveto barvo, v jugovzhodni Aziji pomeni bolezen. Bela barva je znak čistoče na Zahodu, v azijskih državah pa je barva smrti in žalovanja. (Jurše in Dubrovski 1997, 69)

Angleška banka je bila zainteresirana svoje delovanje razširiti na področje Singapurja. Kot razpoznavni barvi je imela namen uporabiti zeleno in modro. Po temeljitem posvetu se je izkazalo, da v tistem kulturnem področju zelena predstavlja smrt. Podjetje

je problem razrešilo tako, da je zeleno barvo ustrezno senčilo. (Czinkota in Ronkainen 1995, 50)

Mednarodni tržniki so pogosto prepričani v kakovost svojega izdelka, zato ne dajejo poudarka na prilagajanje kombinacij barv pri načrtovanju embalaže za izdelek, s katerim vstopajo na tuji trg. Vendar pa si slednje lahko privoščijo le tržniki s prvovrstnimi izdelki ali monopolnim položajem. Eden tovrstnih tipičnih mednarodnih tržnikov je Benetton, ki se ni oziral na odnos barv v državah, na katerih trg je vstopal. (Hrastelj 1995, 367)

Obstajajo velike kulturne variacije v sprejemanju barv, zato morajo tržniki upoštevati različne asociativne kombinacije barv pri izbiri embalaže za svoje izdelke (Jurše in Dubrovski 1997, 67)

Za dokaj pravilno uporabo barv so se izkazale predvsem barve, ki se pojavljajo v zastavah posameznih držav.

2.7.6 Življenjski standard

Življenjski standard družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla. Gospodarski razvoj pa je povezan s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanjski kulturi, zdravstvenih storitvah itd.. Med drugim vpliva tudi na prosti čas, ki ga ima porabnik, in na njegove aktivnosti, končno pa na odločitev porabnika, da bo več časa namenil presoji izdelkov in storitev. (Hrastelj 1995, 68)

Razlike v življenjskem standardu oziroma materialni kulturi dveh držav se kažejo v *tehnološkem razkoraku*. V primeru uvajanja novih izdelkov na tržišče si podjetje prizadeva spremeniti materialno kulturo države. Ta sprememba je lahko precej skromna, npr. ko gre za nov prehrambeni izdelek, ali zelo dramatična, ko gre za posodabljanje proizvodnje z novo informacijsko tehnologijo. Vendar pa se mora podjetje ob uvajanju sprememb prepričati, ali so v interesu države gostiteljice. (Jurše in Dubrovski 1977, 67)

3 PREDSTAVITEV PODJETJA ROK, BLED, D. O. O.

3.1 Naziv (firma) podjetja

Družba posluje s firmo, ki se glasi: Rok, podjetje za turizem, gostinstvo in trgovino, Bled, d. o. o. Skrajšana oblika firme je Rok, Bled, d. o. o. Družba je pravna oseba, ki je bila vpisana v sodni register 2.3.1992 pri temeljnem sodišču v Kranju. Sedež družbe je na Mlinski cesti 1, Bled. Kot je že iz firme razvidno, gre za družbo z omejeno odgovornostjo, kar pomeni, da družba za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem, ne pa s premoženjem družbenikov.

3.2 Lastništvo podjetja, velikost, število zaposlenih

Lastnik in tudi direktor podjetja je že od samega začetka, ko je bilo podjetje ustanovljeno, Josip Poklukar. Podjetje je v zasebni 100% lasti direktorja.

Po velikosti spada Rok, Bled, d. o. o. med mala podjetja, saj ima trenutno le šest zaposlenih, kar pa je za 100% več kot v enakem obdobju preteklega leta, kar nam pove, da je podjetje v preteklem letu beležilo rast in obseg poslovanja.

Najvišja izobrazba v našem podjetju je trenutno visoka šola, ki jo ima vodja trženja. Ostali zaposleni imamo višjo oziroma srednjo šolo turistične ali gostinske smeri. Imamo pa tudi nekaj tesnih zunanjih sodelavcev podjetja.

3.3 Vizija našega podjetja

Vizija, kot jo razumemo, je projekcija organizacije v prihodnosti. Odgovori nam na vprašanje, kje bi želeli biti in kakšni bi želeli biti čez deset ali petnajst let.

Vizija našega podjetja je postati uspešno podjetje evropskega in svetovnega formata, zato si nenehno prizadevamo in uvajamo v podjetje nove zamisli in kakovostne storitve. Zavedamo se, da se je z vstopom v Evropsko unijo in mednarodne integracije konkurenčni boj šele začel. Prizadevali si bomo ravno te integracije izkoristiti in naše podjetje pripeljati do mednarodno priznanega in konkurenčnega subjekta, ki bo rasel in maksimalni dobiček v splošno zadovoljstvo vseh deležnikov naše organizacije.

3.4 Smotri našega podjetja

Smotri ali temeljni cilji so to, zaradi česar nekaj obstaja oziroma se nekaj dogaja. Smoter organizacije je končni razlog njenega delovanja in središčni motiv dela zaposlenih. Smotri organizacije so vršni cilji, ki so jim podrejeni oziroma iz katerih so izvedeni vsi ostali cilji organizacije. (Biloslavo in Tavčar 2006, 5)

Smoter podjetja Rok, Bled, d. o. o. je obstati na tržišču, se razvijati in razširiti svojo dejavnost, saj si s tem zagotavlja obstoj na dolgi rok.

Smoter vsakega podjetja je obstati na tržišču, se razvijati in širiti. To pa dosežemo s tem, da opravljamo svojo dejavnost, ki nam pomaga, da pridemo do zastavljenih ciljev.

3.5 Poslanstvo našega podjetja

Poslanstvo lahko opredelimo kot *okvir programov organizacije*. Poslanstvo nam odgovori na vprašanja, zakaj obstajamo, komu in kako služimo, kaj počnemo in česa ne počnemo ter tržni in interesni vidik. Naše podjetje obsega tiste programe, ki obetajo kar največjo konkurenčnost, to je največji višek notranjih prednosti nad notranjimi slabostmi, in kar največjo privlačnost tržišča – največji presežek zunanjih izzivov nad zunanjimi nevarnostmi. Glede na to, da je naše podjetje izrazito storitveno podjetje, si prizadevamo, da nudimo našim potrošnikom in odjemalcem zelo kakovostne storitve in s tem postanemo ne dobri, ampak najboljši.

Poslanstvo našega podjetja je zagotavljati našim potrošnikom in odjemalcem kakovostne storitve ob najvišji stopnji strokovnosti, poštenja in dobrih poslovnih običajev. Poslanstvo udejanjamo tako, da dajemo podjetju zadostno varnost ob zunanjih vplivih in hitrih spremembah na tržišču.

3.6 Dejavnosti podjetja in značilnosti naših storitev

Gospodarska družba Rok, Bled, d. o. o. ima v svojem ustanovnem aktu široko paleto dejavnosti, vendar smo se odločili, da se bomo zaenkrat osredotočili na gostinstvo in turizem. Na tem področju podjetje uspešno krmari že trinajst let. Pred trinajstimi leti, ko je podjetje bilo še mlado, smo najeli poslovne prostore v stavbi apartmajev Triglav v Stari Fužini v Bohinju. Lastnik stavbe apartmajev Triglav, ki premore 25 apartmajev in restavracijo, turistično podjetje Alpinum, d. d., takrat ni bilo pripravljeno v najem oddati celotne stavbe, tako smo uspeli pridobiti v upravljanje le restavracijski del. Podpisali smo tudi pogodbo o tesnem poslovnem sodelovanju, kar se je potem izkazalo za zelo dobro potezo, saj smo s skupnim celotnim produktom lahko nastopali na domačem in tujem tržišču. Ves čas se je naše podjetje prilagajalo tržišču in vplivnim deležnikom, istočasno pa pridobivalo tržni delež, zaupanje in ugled. Velikokrat smo se s podjetjem Alpinum, d. d. poskušali dogovoriti o najemu ali prodaji celotnega objekta, vendar Alpinum, d. d. ni hotel dati iz rok hiše, ki je še v dokaj dobrem stanju. Preteklo leto pred začetkom glavne poletne turistične sezone nam je vendarle uspelo s podjetjem Alpinum, d. d. doseči konsenz. Podpisali smo pogodbo o dolgoletnem najemu celotne stavbe, čeprav je bila naša želja vedno nakup. Že prvo poletno turistično sezono so se potrdila naša pričakovanja. Kljub nekaterim velikim stroškom, ki so nastali ob prevzemu celotne stavbe, smo uspeli zaključiti leto s pozitivnim poslovnim izidom. V naslednjih letih predvidevamo širitev nastanitvenih kapacitet na območju Bleda ali Bohinja. Ob koncu preteklega leta smo pričeli na Bledu obnavljati lastno hišo, v kateri bomo odprli svojo turistično agencijo, ki nam bo v veliko pomoč pri zapolnitvi naših nastanitvenih kapacitet, zraven pa bomo posredovali pri oddajanju zasebnih sob in apartmajev. Z lastno agencijo in nastanitvenimi kapacitetami bomo lahko bolj kompleksno nastopali na tržišču in svojim gostom nudili kompleten produkt. Radi bi dosegli, da naše goste pričakamo

na letališču, jih pripeljemo do hotela, jim nudimo dobro gostinsko preskrbo ob obilici zabave in nepozabnih doživetjih. Z lastno turistično agencijo se bomo lažje izognili eskalaciji cen, še posebej, ker nam bo omogočila lažje doseganje globine tujih turističnih tržišč, to pomeni, da bomo storitev ali produkt čim bolj približali končnemu potrošniku s čim manj vmesnih členov – zastopnikov oziroma posrednikov. Tukaj bi rad poudaril, da naše podjetje ustvari 85% celotnega prihodka od tujskega turizma. Trenutno potekajo pogovori o sodelovanju s tujimi turističnimi subjekti na podlagi strateških poslovnih ali kapitalskih povezav. Naredili smo kar nekaj tržnih raziskav in analiz, ki so pokazale, da so naši nameni in pričakovanja pravilni.

Osnovna enota turistične ponudbe je turistični proizvod. Turistični proizvod je pretežno storitev ali kombinacija fizičnega proizvoda in storitve. Storitve imajo štiri pomembne značilnosti, po katerih se ločijo od fizičnih proizvodov. Te značilnosti odločilno vplivajo na njihovo trženje. Značilnosti storitev so:

- Neotipljivost: ne moremo jih otipati, vonjati, čutiti, vnaprej preizkusiti. Vse to je povezano z določeno stopnjo tveganja. Ko naši gostje kupujejo bivanje v apartmajih, ne kupujejo apartmaja, temveč bivanje v njem. Turistične storitve si z nakupom ne prilastimo, temveč jo doživimo in po nakupu nimamo kaj pokazati. Negotovost naših potrošnikov moramo zato omiliti z »dokaznimi gradivi« oz. z dodajanjem fizičnih dokazov (katalog, opremljenost, izgled osebja). (povzeto po Krašna, 2003, 13-14)
- Neločljivost proizvodnje in potrošnje: proizvodnja in potrošnja potekata istočasno in na istem mestu. Izvajanje storitve zahteva aktivno udeležbo izvajalca in potrošnika. Med proizvajalcem in potrošnikom poteka interakcija, zato oba vplivata na končni izid oz. na zadovoljstvo potrošnika. Izvajalec, ki posreduje storitev, je v očeh potrošnika hkrati del turističnega proizvoda. Praviloma mora izvajalec razpolagati z ustrežno opremo. Z neločljivostjo je povezana tudi nemudnost storitev oz. gost zahteva storitev takoj. (povzeto po Krašna, 2003, 13-14)
- Nestalnost (variabilnost, heterogenost): kakovost storitve varira. Storitev nastaja v določenem procesu (prihod, prijava, bivanje, odjava). Ker se izvaja in ker jih izvaja človek, ne more biti zagotovljena vedno enaka kakovostna raven. Kakovost storitve se, ne glede na to, koliko se trudimo, spreminja v odvisnosti od tega, kdo, kje in kdaj jo izvaja. Na kakovost storitve pa lahko vpliva tudi potrošnik s svojimi željami in potrebami. Zaradi človeškega dejavnika storitve ni mogoče popolnoma standardizirati. (povzeto po Krašna, 2003, 13-14)
- Neobstoynost (kratkotrajnost storitev, minljivost): storitev je mogoče izvesti le v določenem času in prostoru oz. nič ni tako minljivo kot sedež v restavraciji ali naš apartma. Zmogljivosti so fiksne oz. vsak dan enake, kar pomeni izgubo

potencialnega prihodka, če teh zmogljivosti ne prodamo. Storitve ni možno proizvesti na zalogo in skladiščiti, lahko pa isti apartma prodamo večkrat. (povzeto po Krašna, 2003, 13-14)

4 VPLIV KULTURE NA POGAJANJA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

4.1 Bistvo pogajanj

V vsakih pogajanjih nastopata vsaj dve ali več strank. Da so pogajanja potrebna, mora obstajati vsaj delna razlika v interesih obeh strank. Pogajanja so uporabna za *razreševanje realističnih konfliktov*. Pomeni, da gre obema strankama za neko dobrino, ki jo hočeta obe, je pa ni v zadostni količini na razpolago za obe. Če ni konflikta, pogajanja niso potrebna. Če npr. kupec brez ugovora plača ceno, ki jo postavi prodajalec, potem niso potrebna pogajanja. (Kavčič 1996, 10)

Pogajanja na splošno lahko definiramo kot proces razreševanja konflikta med dve- ma ali več strankami, v katerem sta obe oziroma vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev. Za komercialna pogajanja velja, da jih je mogoče definirati kot pridobivanje gospodarskih koristi za pogajalčev posel. To velja kar enoznačno za vsa komercialna pogajanja. Pri tem ne gre le za pogajanja o ceni, temveč o vseh faktorjih, ki vplivajo na gospodarsko korist oziroma izboljšanje gospodarskega položaja pogajalca. Pogajanja so daljši proces in ne enkratno dejanje. Nekatera pogajanja trajajo tudi leta. Pogajanja tudi niso serijsko dejanje, ki se na enak način ponavljajo večkrat. Pogajajo se živi ljudje, ki so spremenljivi. Spremenijo se tudi okoliščine, v katerih pogajanja potekajo, in v teku časa se spremeni vsebina predmeta pogajanj. Zato so vsaka pogajanja edinstven proces, unikat⁸. Pomeni, da se je treba na vsako pogajanje posebej pripraviti in ga voditi kot posebno. (Kavčič 1996, 10-16)

4.1.1 Stopnje v pogajalskem procesu

Čeprav gre pri vsakih pogajanjih za enkratno dejanje in se celo isti pogajalci o enaki vsebini dvakrat ne pogajajo povsem enako, je vendarle mogoče v pogajalskem procesu razlikovati nekaj tipičnih stopenj. Različni avtorji različno opredeljujejo število stopenj in tudi njihovo vsebino. Tako ne obstoji neka ozka, splošna teorija pogajanj. V glavnem opredeljujejo od štiri do osem stopenj, nekateri ločijo med temeljnimi oziroma glavnimi in manj pomembnimi itn. Kljub različnim poimenovanjem pa je vsebinsko precej skladnosti.

Proces pogajanj ima štiri faze:

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

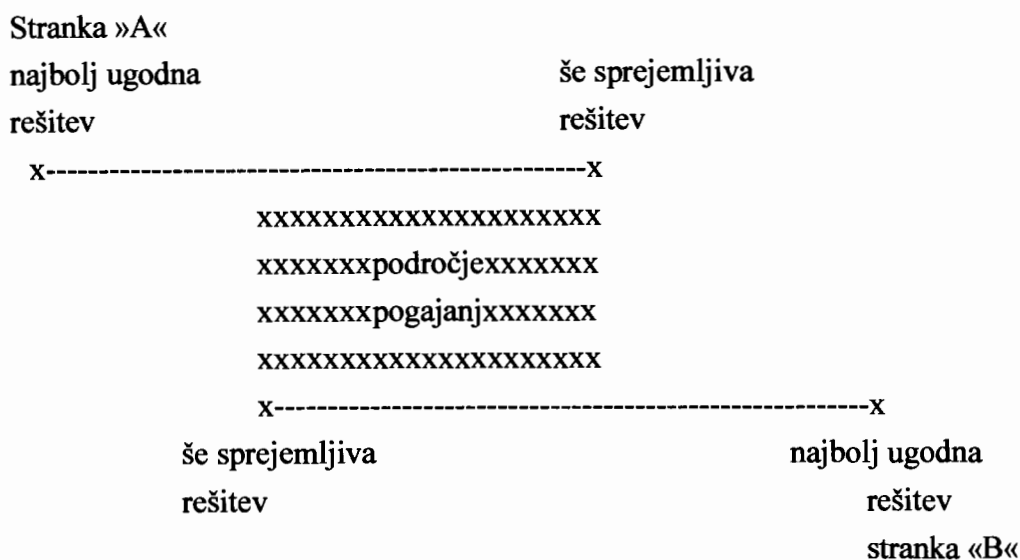
⁸ Enojnik, edini (ali prvi) izvod, edini primerek. (Tavzes 2002, 1203)

Skrivnost uspešnih pogajanj največkrat tiči v dobri pripravljenosti. Zato se pogajanja ne začnejo, ko se srečamo z našim nasprotnim pogajalcem, temveč precej prej, v pripravljavnih aktivnostih. (Dubrovski 2006, 418)

4.1.2 Pogajalski interval

Pogajalski interval pomeni območje, v katerem se je posamezna stranka pripravljena gibati od svoje začetne pozicije z zahtevami, ki so za njo najbolj ugodne, do svoje končne pozicije, ki pomeni skrajno mejo popuščanja, vendar še sprejemljivo rešitev. V primeru na skici se intervala obeh strank prekrivata. Pomeni, da obstoji področje, kjer so rešitve sprejemljive za obe stranki v pogajanjih in s pogajanja bosta poskušali doseči, kar vsaka največ more. Čim bolj se intervala obeh strank prekrivata, tem lažje je sporazumevanje.

Slika 4.1 Pogajalski interval



Vir: Kavčič, 1996, 17

Pogajalski interval nam omogoča nakazati še nekatere tipične situacije pogajanj:

- Pogajalska *intervala obeh strank sta velika in približno enaka*. V tem primeru je verjetnost, da se bosta prekrivala, večja. Čim bolj se prekrivata, tem lažje je doseči sporazum, saj so precej različne rešitve sprejemljive za obe strani.
- Pogajalska *intervala strank sta različno velika*. V tem primeru je ena stranka vezana na sporazumno ozko določene meje popuščanja in bo v pogajanjih »trši« nasprotnik. Če se pogajalska intervala prekrivata, ali če morda širši celo prekriva ožjega, potem je sporazumevanje kljub temu lahko.
- Pogajalska *intervala se ne dotikata*, ampak sta bolj ali manj oddaljena. V tem primeru sporazum ni mogoč, saj nobena stranka kljub skrajnemu popuščanju (v

okviru svojega intervala popuščanja) ne doseže intervala druge stranke. Rešitev je treba iskati v širitvi intervalov, tako dolgo, da se vsaj dotikata. Brez tega uspešen zaključek pogajanj ni mogoč. Tipičen primer je, če prodajalcu ponudimo ceno, ki ne pokriva niti njegovih proizvodnih stroškov. Kupčije ne bo, če obe stranki ne popustita, prodajalec mora znižati ceno, kupec pa jo zvišati. Oba to lahko storita tudi na posreden način: kupec pri drugem blagu omogoči prodajalcu tolikšen dobiček, da pokrije izgubo pri prvem, itd. (metoda skupnega razreševanja problemov).

Ključni problem z intervali ni v tem, da pogajalci pogosto ne določijo lastnega intervala, čeprav je to pomembna pomanjkljivost. Ključni problem je v tem, da ena stranaka intervala nasprotne stranke praviloma ne pozna ali vsaj ne pozna natančno. Celo več, pri spretnem pogajalcu ne bomo nikdar natančno vedeli, ali smo res dosegli toliko, kot je bil on pripravljen popustiti. (Kavčič 1996, 17-18)

4.1.3 Splošni cilji pogajanj

Splošni cilj vsakega pogajanja je doseči maksimalno uspešnost. V okviru priprav na pogajanja se je treba vedno naslanjati na pet splošnih ciljev pogajanj. Od priprav in točno določenih ciljev je odvisen uspeh.

- *Prvi cilj pogajanj* je zagotoviti, da bodo obravnavane vse vsebine, ki jih pogajalec želi obravnavati, in sicer na način, ki bo za njega zadovoljiv. Na začetku pogajanj mora pogajalec vedeti, kaj hoče. V pogajanjih se pojavijo vsebine, ki so nujne, pogajalčev položaj pa je pri teh vsebinah šibek, zato mora najti način, kako se jim izogniti, kar je v primeru, da so nujne, težje, v nasprotnem primeru pa se je nanje potrebno pripraviti. Seveda obstaja veliko možnosti, da jih bo nasprotna stran odkrila, zato je potrebno ravnati primerno.
- *Drugi cilj pogajanj* je zagotoviti, da vsebine, ki za eno stran niso ugodne, ne bodo obravnavane. V primeru, ko se nasprotna stran kljub temu loti teh vsebin, se je potrebno zoperstaviti. Ni mogoče preprečiti, da nasprotna stran ne bi začela tistega, kar druga stran ne želi. Potrebno je opredeliti načine, kako se temu izogniti, zmanjšati pomen neželenih vsebin ali se spopasti tudi na teh področjih.
- *Tretji cilj pogajanj* je oceniti, kaj hoče na pogajanjih doseči druga stran. Takšna predvidevanja je potrebno ovrednotiti tako kot lastne cilje. Oceniti je potrebno, kaj hoče nasprotna stran doseči, katere so njene prednosti in slabosti, čemu se izogiba. Vendar pa takšna ocena običajno ni natančna, zato se pojavi vprašanje, čemu sploh ocenjevati in vrednotiti pričakovanja nasprotne strani. Izkušnje so pokazale, da je boljša slaba ali napačna ocena kot nikakršna. Šele z ocenjevanjem pričakovanj nasprotne strani se bolje spozna njena naravnost. Med samimi pogajanjmi se preizkuša pravilnost ocene in se jo hkrati dopolnjuje.

- *Četrty cilj pogajanja* je zagotoviti, da bomo strategijo, ki jo želimo uporabiti v pogajanjih, uresničevali v vseh pripravljalnih stopnjah in tudi, ko bomo sedli nasproti drugi stranki v samih pogajanjih. Odločiti se moramo, kako bomo pristopili k pogajanju, kako si bodo sledile vsebine, ki jih bomo obravnavali, kaj bomo storili v primeru, če ne bomo uspeli uveljaviti našega pristopa, do katere meje bomo pripravljene popuščati in koliko popuščanja bomo zahtevali od nasprotne stranke.
- *Peti cilj pogajanj* je določiti, koliko je potrebno v pogajanjih doseči. Cilji pogajanj morajo biti opredeljeni intervalno, in sicer s tremi vrednostmi, te pa so: I-idealno, Z-zaželeno in M-minimalno. (povzeto po Kavčič 1996, 43-44)

4.2 Mednarodna in medkulturna pogajanja

Pomen kulture v mednarodnem poslovanju je vsak dan večji. Razumevanje kupčevih potreb in želja je postalo v pogledu tržnega uspeha pomembno tako na domačih kot na tujih trgih. Seveda je razumevanje tujih kupcev precej težje, za kar so vzrok predvsem kulturne razlike. Z namenom doseganja dobrih in mogoče nadpovprečnih donosov poslovanja se morajo mednarodni tržniki prilagoditi željam, potrebam in pričakovanjem le-teh. V primeru neupoštevanja kulturoloških razlik bi bilo mednarodno poslovanje težje ali pa celo nemogoče. Porabniki postajajo vse bolj zahtevni, zato se neupoštevanju kulturoloških razlik ni moč izogniti.

Mednarodni tržniki se pri prvem vstopu na tuje tržišče soočajo s težavno nalogo, saj morajo razumeti pravila vodenja poslovanja v okoljih, ki se razlikujejo od njihovega domačega poslovnega okolja. Dovzetni morajo biti za kulturno dimenzijo mednarodnega okolja in upoštevati, da različne kulture niso niti pravilne in boljše niti napačne in slabše, ampak enostavno drugačne od kulture njihove države, kar pomeni, da njihovo znanje in izkušnje o kulturi okolja, iz katerega prihajajo, niso skoraj nikoli primerno izhodišče za presojanje kulture tistih držav, v katere vstopajo s svojimi marketinškimi aktivnostmi.

Ko mednarodni tržnik vstopa v tujo deželo, se mora temeljito pripraviti na pogajanja v mednarodnem obsegu. Pogajalec se mora prilagoditi navadam države, v katero vstopa. Moral bo preseči predsodke, antipatije, odpor, čemur pravimo kulturološki šok⁹, ki se mu noben pogajalec ne more izogniti, če se ne bo temeljiteje seznanil s kulturološkimi dejavniki.

Imeti morajo izostren čut za opazovanje, biti mirnega in potrpežljivega značaja in zdrave presoje. Prav tako morajo biti pripravljene na presenečenja in se znati vživeti v položaj svojega pogajalskega partnerja.

Poznavanje razlik v kulturno-socialnem okolju različnih dežel predstavlja za mednarodnega pogajalca veliko prednost. Tuj pogajalec ne more popolnoma spoznati druge

⁹ Močna, nenadna motnja organske funkcije, zlasti živčnih funkcij. (Tavzes 1996, 1124)

kulture, saj ima vsak narod svojo zgodovino in svoje vrednote, ki so nekako ukoreninjene v mišljenje in delovanje naroda. To so posebne uveljavljene norme, ki temeljijo na odnosih, vrednotah in prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Te norme niso podedovane, ampak so priučene. Začetek in prvi korak spoznavanja drugih kultur je jezik, ki pa je res začetek in poznavanje le-tega še *ne pomeni poznavanja kulture*. (Dubrovski 2006, 418)

Kultura pomembno vpliva na vedenje pogajalcev iz različnih okolij (držav), v nekaterih kulturah pa so pogajanja celo del socialnega rituala, ki poteka v specifičnem kulturnem kontekstu. Položaj pogajalskih partnerjev se med pogajanjem spreminja na osnovi medsebojnega prepričevanja, argumentiranja in popuščanja. (Dubrovski 2006, 417-418)

4.2.1 Dimenzije razlik med nacionalnimi kulturami

Med študijami, ki so se ukvarjale z raziskovanjem *razločkov med posameznimi kulturami*, je zaenkrat najobsežnejša raziskava, ki jo je opravil G. Hofstede (1980) v veliki multinacionalki Hermes. Raziskava je bila opravljena v 40 državah v različnih delih sveta, kjer so bile podružnice podjetja Hermes. Hofstede je na osnovi svoje raziskave definiral pet dimenzij vrednot, ki so povezane z nacionalnimi kulturami:

- *Razlike v moči*. Ugotavlja, da v različnih deželah obstoje različne rešitve neenakosti med ljudmi. Neenakosti se pojavijo predvsem glede prestiža, bogastva in moči. V organizaciji je neenakost glede moči neizogibna in funkcionalna ter je formalizirana v hierarhičnih odnosih med vodji in podrejenimi. Teorija izhaja iz opredelitve, da bodo podrejeni poskušali razliko v moči zmanjšati, nadrejeni pa jo ubraniti ali povečati.
- *Izogibanje negotovosti*. Negotovost glede prihodnosti je eno temeljnih dejstev človeškega življenja, z njo se spopadamo s tehnologijo, zakoni in vero. Izogibanje negotovosti kot stopnja, do katere se člani neke kulture čutijo ogrožene zaradi negotovih ali neznanih situacij.
- *Individualizem*. V bistvu gre za dimenzijo individualizem – kolektivizem, ki opisuje odnos med posameznikom in družbo, kakršen prevladuje v posamezni družbi. Prevladujoči odnos na tej dimenziji ima številne vplive na sistem vrednot. Ponekod je, recimo, individualizem vzeti kot vir blaginje, drugod pa kot prekletstvo. Individualizem se kaže kot nasprotje kolektivizma in je prisoten v družbi, kjer so vezi med posamezniki ohlapne: od vsakogar se pričakuje, da poskrbi zase in svojo ožjo družino.
- *Moškost*. Spet gre za dimenzijo, na katere enem ekstremu je moškost, na drugem pa ženskost. To je ena temeljnih razlik, s katerimi se spoprijema vsaka družba na različne načine. Možatost kot nasprotje ženskosti; družba, kjer so spolne vloge jasno ločene; moški naj bi bili bolj odločni, trdi, osredotočeni na

materialni uspeh, ženske naj bi bile bolj skromne, nežne in osredotočene na kvaliteto življenja.

- *Dolgoročna usmeritev.* Gre za dimenzijo, na katere enem koncu je dolgoročna usmeritev dejavnosti, na drugem pa kratkoročna. Hofstede izhaja iz trditve, da v ekonomski teoriji ni nikakršnega prepričljivega pojasnila za gospodarsko rast malih dežel ob Pacifiku. Pač pa so odkrili neekonomsko kategorijo, ki pojasnjuje njihov uspeh, to je pripisovanje velike vrednosti varčevanju. Ta pa dolgoročno zagotavlja kapital za gospodarski razvoj. Dolgoročna usmeritev je nasprotje kratkoročni orientaciji; pomeni gojenje vrlin, usmerjenih k bodočim nagradam (plačilom, povračilom), posebej pa varčnosti, gospodarnosti, ohranitvi. (Hofstede, 1997, 260 -263)

4.2.2 Vpliv kulture na prilagajanje podjetja tujemu trgu

Edino trdno pravilo, ki ga ne smemo prezreti, je, da je mehanično prenašanje lastne kulture in pravil vedenja v drugo kulturo skoraj vedno neuspešno. (Hrastelj 1995, 368)

Za kulturne razlike ni nujno, da so vedno vidne, temveč so lahko popolnoma subtilne in se lahko pojavijo na površju v situacijah, ko jih sploh ne bi pričakovali. Vsaka kultura pa ima običajno izoblikovane tudi določene varovalne mehanizme, ki v določenih primerih ovirajo in preprečujejo prenašanje idej, izdelkov, norm in vrednot iz druge kulture v kulturo države, v katero vstopa mednarodni tržnik. Mednarodni tržniki ne bodo preučevali vseh vidikov in dimenzij kulture, ki vplivajo na oblikovanje vedenja posameznika v neki družbi, pač pa se bodo osredotočili na tiste elemente kulture, ki bodo najverjetneje vplivali na marketinški program podjetja. (Jurše 1996, 56)

S prevlado človeškega kapitala ter z zmanjšanjem carinskih in drugih ovir pretokov izdelkov in storitev, znanja in kapitala razlagajo, da različne kulture omogočajo oblikovanje enkratnih izdelkov in storitev, ki spodbujajo mednarodno trženje in možnost podjetij, da lažje nastopajo na mednarodnih trgih. V današnjem času, ko je okolje podjetja turbulentno in nepredvidljivo, je potreba po prilagajanju tujim trgom in njihovim kulturam še toliko bolj pomembna.

Za primer bom predstavil uspešno in svetovno uveljavljeno švedsko podjetje, ki je vstopalo na ameriški trg ob neprilagoditvi svojih izdelkov ameriški kulturi.

Švedsko podjetje Ikea je v zadnjih letih hitro naraslo in postalo eno izmed največjih trgovin s pohištvom. V prvih poskusih globalne rasti je Ikea v veliki meri ignorirala prav dejstvo, da mednarodni uspeh vključuje prilagajanje izdelkov nacionalnim okusom, potrebam in zahtevam. Navade potrošnikov in način življenja glede stanovanjske potrebe, pohištva itd. so bistveno različne od države do države. Podjetje še vedno močno poudarja svoje švedske korenine v mednarodnem oglaševanju in še vedno vztraja na švedski modri in rumeni barvi za svoje trgovine. Švedski izdelki, ki so se zelo dobro prodajali v Evropi, so naleteli na zelo negativen odziv Američanov. Imeli so drugačen okus in

tudi zahteve za fizične lastnosti izdelkov. Švedske postelje so bile ozke in merjene v centimetrih. Prav tako niso prodajali ustreznih spalnic, kakršne so uporabljali in želeli Američani. Kuhinjske omarice, ki so jih prodajali, so bile preozke za velike krožnike. Kozarci so bili premajhni za narod, ki si v vsako pijačo doda veliko ledu.

Če so želeli uspeti v Severni Ameriki, so morali prilagoditi svoje izdelke in ponudbo njihovem okusu. Podjetje je tako preoblikovalo svojo proizvodno linijo. Za ameriško tržišče so začeli izdelovati širše postelje, večje kozarce, prilagodili so velikost kuhinjskih predalov dimenzijam ameriških krožnikov in prodaja je takoj narasla za 30-40%.

Iz zgoraj navedenega primera lahko ugotovimo, da za uspeh na tujem trgu ni pomembna samo kakovost izdelka, ampak tudi, v katerem okolju bo ta izdelek uporabljen. Zato morajo podjetja, ki želijo uspeti, že ob uvajanju novega izdelka razmišljati o možnosti diferenciacije le-tega, saj se samo tako lahko hitro prilagodijo zahtevam morebitnih različnih tržišč, na katera bodo vstopila naknadno.

4.2.3 Prilagajanje tržnikov in managerjev tujim kulturam

Koncept znanja o kulturi je širok in ima mnogo vidikov. Kulturo lahko spoznavamo s pridobivanjem informacij, ki so dostopne na različne načine. Objektivne ali dejanske informacije so pridobljene od drugih preko komuniciranja, raziskav in izobraževanja. Izkustveno znanje pa je na drugi strani lahko priučeno le z vpletenostjo v tujo kulturo.

Glavni problem pri ukvarjanju s tujim kulturnim okoljem izhaja iz dejstev, da se kulture ne moremo naučiti, temveč jo moramo živeti. Vendar pa v dejanskem svetu to ni mogoče, zato so se razvile različne metode, ki tržnikom nudijo informacijo in jim omogočajo spoznavanje in razumevanje kulture v čim večjih razsežnostih. (Czinkota in Ronkainen 1994, 146)

Do nedavnega so managerje na življenje in delovanje v tujini pripravljali tako, da so odhajajočim v tuja okolja dajali navodila o kulturi, da so učili jezik in priporočali branje knjig z naslovom »kako poslovati v tuji državi«. Brezpogojno je veljalo pravilo: »Ko si v Rimu, deluj kot Rimljan«. Vendar je te strategije težko popolnoma implicirati v današnji čas, ko se veliko medkulturnih kontaktov odvija preko satelitov in videokonferenc, tako da ta napotek izgublja svoj pomen.

Stopnja kulturnega povezovanja je pogosto asimetrična¹⁰. To pomeni, da so npr. Slovenci bolj seznanjeni z ameriško kulturo kot obratno. Glede na različno seznanjenost z drugimi kulturami so različne strategije za pogajanje med različnimi kulturami. Ena izmed strategij je, da delamo vse tako, kot delajo v drugi kulturi. To zahteva visoko stopnjo poznavanja tuje kulture in obvladovanja jezika. Poznavanje tuje kulture se lahko poveča tudi s pripravo profilov ne samo tuje, pač pa tudi lastne kulture. Tako lahko naj-

¹⁰ Nesorazmernost (Tavzes 2002, 77)

demo osnovne podobnosti, ki so nam lahko vodilo za naprej. Pri pogovorih in pogajanjih v tujini je možno vključiti tudi tretjo stran, kot so razni svetovalci, mentorji in prevajalci. Poudariti je potrebno, da to takoj zviša stroške izdelka ali storitev, ki jih želimo plasirati na tuji trg.

Avtor Moran navaja deset nasvetov za zmanjševanje stresa in negotovosti v mednarodnem poslovanju. Ob upoštevanju teh nasvetov si lahko mednarodni tržnik precej olajša bivanje in delovanje v mednarodnem okolju.

- *Bodi kulturno pripravljen*, vnaprej obveščen pomeni biti vnaprej oborožen. Za razumevanje kulturnih dejavnikov in posebnosti kulture so potrebna posamezna in skupinska učenja in izobraževanja. Javne knjižnice nudijo raznolik material o določeni kulturi in nacionalnosti. Zdravstvene ustanove lahko svetujejo o zahtevanih cepljenjih in sanitarnih podatkih. Pred odhodom v tujino poizkusite hrano te kulture. Doma vzpostavite stike z ljudmi, študenti ali obiskovalci z območja, kamor greste. Priporoča se tudi iskanje kulturnega mentorja – izkušenega prijatelja ali svetovalca, ki je živel v določeni državi.
- *Spoznaj lokalni način komuniciranja*, uči se jezika območja, kamor boš premeščen. Nauči se vsaj nekaj osnov, ki bodo v pomoč pri pozdravljanju in nakupovanju. Izdani vodniki so v pomoč pri učenju pričakovanih vljudnosti in navad.
- *Vzajemno delovanje z državljani države gostiteljice* – ljudje iz države, v katero se odpravljaš, te lahko predstavijo svojim sorodnikom in prijateljem ter priskrbijo informacije, ki zadevajo njihovo domačo kulturo. Ko si enkrat v tujini, se poglobi v kulturo gostiteljev.
- *Bodi kreativen in eksperimentiraj*, z namenom zmanjšati družbene distance. Ta princip sega od eksperimentiranja z lokalno hrano do pisanja dnevnika, kamor lahko človek zapiše svoja doživetja in razočaranja. Človek mora biti odprt za priložnosti, ki se bodo pojavile.
- *Bodi kulturno občutljiv*, zavedaj se posebnih običajev in tradicij. Te bodo obiskovalca naredile bolj sprejemljivega, če se jih bo držal. V nekaterih kulturah kot npr. v Aziji in na Srednjem Vzhodu, je ohranjanje dostojanstva in spoštovanja zelo pomembno.
- *Spoznaj kompleksnost gostujoče kulture*, ne postavljaš si stereotipov o določeni kulturi. Večina kompleksnih družb vključuje različne etične in religiozne skupine, razdeljene v socialne razrede. Vsaka od teh skupin ima lahko izrazite lastnosti, kot so navade, zgodovina, uradni jezik, ki povezuje te ljudi.
- *Razumi sebe kot nosilca kulture*, vsakdo, ki gre v tujino, nese s seboj lastno kulturo in tako v gostujoči kulturi vidi skozi kulturni filter. Če je npr. nekdo vzgojen v demokraciji, ga bo nedemokratična družba vznemirila.

- *Bodi potrpežljiv, razumevajoč ter spremljaj sebe in gostitelja* – v nepoznanem okolju mora biti človek bolj toleranten in prilagodljiv. Odnos zdrave radovednosti, potrpežljivosti, ko odgovori ali rešitve niso na vidiku, so velikega pomena za ohranjanje duševnega ravnotežja.
- *Bodi čim bolj realen v pričakovanjih*, izogibaj se precenjevanju samega sebe, gostiteljev ali svojih kulturnih izkušenj. Če znižamo pričakovanja, si bomo prihranili tudi kakšno razočaranje. Globalni managerji morajo biti posebej previdni v novih kulturah in si ne postavljajo pretiranih delovnih pričakovanj zase ali za druge, dokler niso vsi prilagojeni.
- *Sprejmi izzive medkulturoloških izkušenj*, pričakuj, posveti in sooči se s psihološkim izzivom prilagajanja in spremembami kot rezultat vseobsegajoče kulturne priložnosti. Bodi pripravljen na spreminjanje in prilagajanje navad, vrednot, okusov, vedenj ali virov zadovoljstva novim kulturam. Takšna prilagodljivost lahko postane način za osebno rast. (Moran, 1996, 143-145)

4.3 Kulturološka razsežnost in pogajalski slogi

Cilj preučevanja kulturoloških razsežnosti je natančneje razčleniti kulturo in njene vrednote ter manifestacije v mednarodnem poslovanju. S tem pa smo že pri drugem razlogu – medsebojnem prepletanju vseh treh razsežnosti, ki nastopajo v snopu ali v kablu. Zavedamo se, da so enkrat bolj pomembne ene, drugič pa spet druge razsežnosti, ki vplivajo na zaznave in vedenje strank. V tej povezavi se je težko odločiti za neka absolutna pravila. Prav v tej navezi so pomembne izkušene in večče osebe, ki bodo pretehtano odločale. (Hrastelj 2001, 64)

V tem poglavju posredujemo tudi Moranov (1991) potni list za pripravo transkulturoloških pogajanj. Vprašanje je večplastno in upoštevati je treba nekaj dejstev in pomen, zlasti:

- dobro poznavanje zgodovine narodov, ljudstev in držav,
- upoštevati je treba tudi podskupine prebivalstva in njihovo mobilnost,
- enako pomembno je oblikovanje interkulturoloških skupin, ki bodo delovale kar se da uravnoteženo,
- gre za soočenje kulturoloških sestavin in slogov: kdo je arbiter, ali vedno prevlada močnejši, ali sprejemamo različico, da se mora zmerno prilagajati tisti, ki na tuj trg vstopa. (Hrastelj 2001, 65-66)

4.3.1 Nemški pogajalski slog

Za Nemce je značilno, da so na pogajanja temeljiteje pripravljene kot nasprotna stran, prav tako imajo pripravljene protikutemeljivke za argumente nasprotne strani. So temeljiti, kar jim ne pomeni naporne obveze, marveč tak pristop »ljubijo«. Odločajo se počasneje kot drugi. V posle vstopajo previdno in jih postopno širijo. Ko začutijo zau-

panje, so zelo lojalni. Če sprejmejo obvezo, jo praviloma tudi izpolnijo. Zelo so ponosni na svojo kakovost, tudi na oznako »Made in Germany«, čeprav jim ta povečuje stroške in zmanjšuje konkurenčnost. S strankami komunicirajo poudarjeno monotono. Do strank praviloma dalj časa ohranjajo distanco. Zanje je tudi značilno formalno naslavljanje z akademskimi naslovi in vikanje. Tujci jih občudujejo zaradi vrlin in odličnosti, hkrati pa so jim zopni zaradi natančnosti, trdosti in arogance. Svoje mnenje povedo naravnost. Spoštovanje hierarhije se kaže tudi v tem, da so npr. vodje v zaprtih in ločenih prostorih. Razlike med vzhodnimi (osiji) in zahodnimi (wessiji) so občutne. (Hrastelj 2001, 66)

4.3.2 Francoski pogajalski slog

Sami zase menijo, da so edinstveni oziroma intelektualno superiorni. So tudi bolj ideološko naravnani in težje sprejemajo dejstva. Nagibajo se konfrontacijskim pogajanjem in se pogosto obnašajo igralsko ter čustveno. So odlični retoriki. Nesprejemljive pozicije nasprotne strani jih ne motijo, kadar jih morajo sprejeti kot dejstva. Pomemben je družbeni položaj pogajalca, zato vztrajajo, da je nasprotna stran na podobni ravni kot njihova. Izvoljenost diplomantov nekaterih njihovih visokih šol se ne kaže neposredno, marveč tudi za pogajalskimi kulisami. Praviloma pa so njihovi pogajalci široko razgledani in manj specialisti. So privrženi kakovosti življenja. Tudi ko nastopajo čustveno, je v ozadju argumentov logika. Zanje pogajanja ne pomenijo hitrega postopka, prav tako med pogajanjem odstopajo od dogovorjenega reda, glavnega vprašanja itn. Niso posebni ljubitelji učenja tujih jezikov. Nekateri pravijo, da se na pogajanja razmeroma slabo pripravijo in se zanašajo na navdih. (Hrastelj 2001, 67)

4.3.3 Severnoameriški pogajalski slog

Prebivalci ZDA so ciljno orientirani, izredno dobro organizirani, ljubitelji svobode in samozavesti, delovno orientirani in učinkoviti, prijateljski in neformalni. Pri skupinskih pogajanjih Američani uporabljajo besedi »jaz« in »ti«. Vsak član daje svoje pobude in prispevke in ima svojo odgovornost. Odločitve sprejemajo na dva načina: z glasovanjem (vsak član skupine ima en glas) ali pa odločitev sprejme vodja skupine. Američani štejejo formalnost, stil in protokol za bahavost in aroganco. So brezбриžni, sproščeni in spontani, prijazni ljudje, ki se radi šalijo. Pozdravljajo z močnim stiskom roke in udarcem po hrbtu, v nasprotju z Japonci, ki so pretirano vljudni in zadržani. (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 128)

4.3.4 Japonski pogajalski slog

Japonska je bila in je še zmeraj dežela, ki nas zmeraj znova preseneti. Japonska še vedno ustvarja podobo tradicionalnih vrednot: težko delo, obveznost do družine in države, ponižnost. V poslovnih pogajanjih je zato napačno razumevanje japonskih pogajalcev pogosto vzrok za propadli posel. Pri japonskih pogajalcih je najpogostejša beseda

»mi«. Naklonjenost skupini je najpomembnejša in prevlada nad osebnimi čustvi. Vsaka odločitev mora biti sprejeta s soglasjem vseh članov skupine. (Markič, Strniša in Tavčar 1994, 128)

Kriteriji za izbiro pogajalcev so starost, znanje in položaj v družbi. Japonskega pogajalca morajo odlikovati vztrajnost, predanost, verodostojnost, biti mora dober poslušalec in hkrati pedanten. Pogajalski tim ponavadi sestavljajo moški, en član pa predstavlja vodjo. Pogodba je v pisni obliki. V primeru morebitnih nesoglasij, se le-ta rešujejo s pogovorom in ne z arbitražo, saj bi to za japonske poslovneže predstavljalo veliko sramoto. Prepričevanje nasprotnega pogajalca v določeno stvar je v nasprotju z vrednotami japonske tradicije. (Usiner 2000, 63)

Japonska kultura izrazito teži h kolektivizmu. Uspešno opravljena pogajanja Japoncev so rezultat njihovega timskega dela in mnogi so mnenja, da je ravno v tem skrivnost gospodarskega uspeha Japonske.

4.3.5 Britanski pogajalski slog

Podobno kot Francozi črpajo pogajalske poteze iz zakladnice tradicionalnih diplomatskih pogajanj. Posebno večji so v stanjih, ko pride do zastojev, v prebijanjih skozi zmedo, pri čem posežejo tudi po nepopolno utemeljenih tezah. Hladnost v pogajanjih ni prazna beseda, marveč mehki pogajalski pristop. V primerjavi z Američani dajejo večji pomen prostemu času, kar pogajanja upočasnjuje. Od Američanov se razlikujejo po tem, da so bolj dolgoročno usmerjeni. Menijo, da si zaslužijo nakupovalci boljši položaj od prodajalcev. Čeprav so formalno jezikovno podobni Američanom, pa so v komunikacijah bolj implicitni¹¹ in kontekstualni¹². V nekem smislu gojijo svoj slog zaradi sloga. V poslovnih pogajanjih sprejemajo in uporabljajo humor. (Hrastelj 2001, 67-68).

4.3.6 Italijanski pogajalski slog

Ta slog se kaže predvsem v odličnih komunikacijah, ki natančne zaznave povezujejo s prožnostjo. Pri tem dosegajo odmevne dosežke na mednarodnih trgih. Ne delujejo kot šovinisti, saj ne poudarjajo, da so vedno in povsod najboljši. Intenzivno uporabljajo govornico telesa. Imajo ohlapnejši odnos do časa: na sestanke zamujajo, podobno zamujajo s plačili itn. Prav tako so pripravljene izrabiti »luknje« v predpisih in pri tem iskati zaveznike v poslovnih strankah. Pogajanja jemljejo kot igro in ljubijo barantanje. Protokol je zanje razmeroma visoko na seznamu sestavin pogajanj. Med severom in jugom so velike razlike. (Hrastelj 2001, 66-67)

¹¹ Ki je vsebovan, vključen, všteti, ne pa določno izražen, obsežen v čem. (Tavzes 2002, 487)

¹² Sobesedilo, besedilo, v katero spada obravnavani del. (Tavzes 2002, 606)

4.3.7 Pogajalski slog strank iz arabskih držav

V arabskih državah čas ne igra vloge, alah ga je dal v izobilju. V ospredju je družina in religija. Ženske so zapostavljene in nimajo kaj iskati v poslovnem svetu. Zahod je postopno ločil državo od cerkve, v arabskih državah pa je vpliv islama na poslovne odločitve pomemben. So gostoljubni in dialog med pogajanci teče intenzivno in močno. Sklepajo posle na podlagi zaupanja, kar pričakujejo tudi od nasprotne strani. Niso jezni, če se pogajanja ustavijo in če do posla sploh ne pride. Barantanje¹³ jim je v krvi in so celo užaljeni, če nasprotni pogajalec ne izkoristi te možnosti. (povzeto po Hrastelj 2001, 70)

4.3.8 Ruski pogajalski slog

Rusi se na zunaj kažejo kot robati, v bistvu pa so topli, čustveni in razumevajoči ljudje. Imajo radi družino in otroke. Radi se pogovarjajo o vremenu in družini. Dobri osebni odnosi vplivajo na poslovna pogajanja, saj jim na prvem mestu ni denar, ampak oseba, s katero se pogajajo. Eden izmed načinov zблиževanja s poslovnimi partnerji so tudi pivska tovarištva z nagovori in zdravicami. Kompromis si razlagajo kot znak šibkosti, ne le pri sebi, ampak tudi pri partnerjih. Pogodbe so zavezujoče le toliko časa, dokler so v obojestransko korist. Radi izigravajo predpise pa tudi podkupnine in korupcija sta del poslovnih dogodkov. Pri naslavljanju oseb je potrebno uporabljati tudi ime očeta (očestvo), kar je v Rusiji zelo pomembno. (povzeto po Hrastelj 2001, 71)

4.3.9 Latinskoameriški pogajalski slog

Poslovna srečanja s prebivalci Latinske Amerike so več kot le sklepanje poslov. Gre za kosila in večerje z domačini ob pogovorih o splošnih pogojih poslovanja v teh deželah. Na ta način se udeleženci temeljito spoznajo in pričnejo ceniti drug drugega kot posameznika. Tujec mora pokazati interes za lokalno kulturo, zgodovino, jezik, poslovanje, vero, politiko itd., saj se na podlagi tega domačini bolj odprejo ter s ponosom predstavijo svojo deželo in njene posebnosti, s čimer pa je tujcu omogočeno boljše razumevanje te kulture in olajšano poslovanje na tem področju. V njihovih kulturah dominirajo vljudnost, uslužnost, obzirnost, dostojanstvo in taktnost. V poslovnemu okolju se zahteva rokovanje ob pozdravu poslovnega partnerja. Hkrati izmenjamo poslovne vizitke, ki naj vsebujejo strokovni naziv poslovneža, saj si s tem takoj pridobimo spoštovanje. V teh deželah se več poslov sklene pri kosilu ali večerji kot v pisarni. Med obedom morajo biti roke na mizi in ne pod njo. Prebivalci vseh latinskoameriških kultur komunicirajo z gibi rok in čustvenimi izrazi.

Pogajalci so izbrani na podlagi statusa, pa tudi poznanstva z osebami na visokih položajih. So odlični govorniki in običajno moškega spola. Sprejemanje odločitev je zelo

¹³ Pogajati se za ceno. (Tavzes 2002, 104)

centralizirano. Pogodba mora biti v pisni obliki, če želimo biti prepričani, da smo posele resnično sklenili. Priporočljivo je, da pogodbo pregleda in preveri tudi odvetnik.

4.3.10 Izraelski pogajalski slog

Pri pogajanjih z Izraelci je potrebna popolnoma drugačna priprava kot za vse ostale narode. Pogajalci so polni presenečenj in je možnost, da nas vprašajo za kakšno stvar, ki drugim niti na pamet ne pade. Zelo so pozorni na govorico telesa, zato je potrebna spontanost in visoka stopnja potrpljenja in vljudnosti. So dobri poznavalci tujih jezikov in se nam ne sme pripetiti, da se s svojimi sodelavci v pričo njih pogovarjamo o vsebinah, ki jim ne bi ugajale ali kakorkoli izdajale naše poslovne namene in skrivnosti. Vedno je možnost, da nas Izraelci razumejo in v takem primeru obrnejo pogajanja v svojo korist, kar pa lahko pripelje tudi do poslovnih neuspehov in propadlih poslov. Pogajanja znajo biti dolga in mukotrpna, saj jih zanima vsaka podrobnost, tisto kar se zdi drugim samoumevno oni razglabljujejo do potankosti. Za Izraelce je pomembno, da hočejo dobiti občutek, da so iz pogajanj odšli kot zmagovalci, čeprav zmage niso popolnoma dosegli. Tukaj velja omeniti še eno zelo pomembno dejstvo, ki izhaja iz židovske religije, in to je, da se Judje nikoli ne pogajajo od osme ure v petek zvečer pa do osme ure v soboto zvečer. Ta dan je za njih sveti dan ravno tako, kot pri nas nedelja, vendar imajo v teh štiriindvajsetih urah večje omejitve. Na ta dan se ne dela nič takega, kar bi bilo povezano z denarjem in poslom.

5 OPREDELITEV PROBLEMA

Že v tretjem poglavju sem omenil, da ima obravnavano podjetje kar 85% prihodkov iz naslova tujskega turizma. Glede na to, da je Slovenija vedno bolj zanimiva za tuje turiste, je v naslednjih letih pričakovati vedno več turistov iz najrazličnejših koncev sveta. Naše podjetje se že vsa leta svojega delovanja poskuša prilagajati tujim turistom, jih čim bolj razumeti in jim po najboljših močeh nuditi zelo kakovostne storitve. V preteklosti, ko so prevladovali turisti iz Nemčije, smo se prilagodili nemškemu jeziku in njihovi kulturi, ki nam je bila dokaj blizu, zato smo kar nekaj let zastali in na področju spoznavanja kultur ostalih narodov, ki so obiskovali in obiskujejo naše podjetje, nismo naredili dovolj.

Opazil sem, da v zadnjih letih vedno več turistov iz Izraela obiskuje naše kraje in tudi koristijo storitve našega podjetja, vendar odnos naših zaposlenih do njih ni najbolj skladen. Postal sem pozoren na to dejstvo in ugotovil, da nesporazumi med zaposlenimi in izraelskimi turisti izhajajo predvsem iz medkulturnih razlik. V našem podjetju smo se odločili dvigniti raven znanja o kulturah turistov, ki vsakodnevno koristijo naše storitve in nam s tem omogočajo rast in preživetje na dolgi rok.

Obstaja namreč neko splošno prepričanje, da je za turistično dejavnost že poznavanje tujega jezika, vsaj toliko, kolikor to zahteva stroka, vse kar bi bilo smiselno poznati za dobro in uspešno komunikacijo. Velikokrat sem že slišal, celo v medijih, da če nekomu gimnazija ne gre, naj ga starši pač prepíšejo na gostinsko šolo, »za gostinca bo pa dober«. S to trditvijo se ne morem strinjati, saj sem sam prehodil to pot in v svoji delovni dobi, ki se je ves čas odvijala z neposrednim stikom s turisti, spoznal, da gostinski ali turistični delavec sploh ni lahko biti. Zato trdim, da uspešen turistični delavec mora obvladati veliko različnih znanj in veščin. Med najpomembnejša znanja, ki naj bi jih imeli turistični delavci, spadajo znanja o mednarodnem poslovanju in s tem povezanimi medkulturnimi razlikami.

Zanimivo je to, da se podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo in izvozom svojih proizvodov na mednarodna tržišča, zelo dobro zavedajo problema medkulturnih razlik in svoje tržnike in managerje pripravljajo tudi po nekaj mesecev, preden odidejo v tujino. Leta 1979 sem na Bledu končal poklicno gostinsko šolo, potem pa leta 2002 višjo strokovno šolo za gostinstvo in turizem, prav tako na Bledu, pa nisem imel priložnosti poslušati predmeta o medkulturnih razlikah, ker ga na naših šolah preprosto ni, če pa že je, potem je zelo skopo zajet v vsebinah drugih predmetov.

Ob študiju na fakulteti za management pa sem še bolj spoznal, da je znanje tujih jezikov res ena izmed vodilnih karakteristik zaposlenih, vendar je za mednarodno poslovanje in nudenje turističnih storitev tujcem nujno potrebno poznati tudi kulturo naroda, s katerim imamo poslovne stike. Zavedati se moramo, da je delo s turisti iz tujine tudi

mednarodno poslovanje, ki brez fizičnih prestopov meje prinaša podjetju prodajo ali izvoz v tujino.

Potrebno je vedeti, da so medkulturne razlike vir možnih sporov in konfliktov v poslovnem življenju, tako znotraj organizacije kot tudi v globalnem gospodarstvu. Spor je nekaj vsakdanjega in nam prinaša dobre in slabe stvari. Spor je stanje, ki se sproži v primeru, ko se kdo s kom spre zaradi medkulturnih razlik, različnega sistema vrednot, jezikovnih spodrseljajev (najbolj nevaren vir spora, ki nastane zaradi nenatančnega razumevanja) itd. V gospodarskem življenju se začne oziroma vname ali nastane spor v situacijah, ko subjekti gospodarskega presojanja oziroma odločanja zagovarjajo različna stališča o predmetu, ki je razlog za spor (jabolko spora, okoli katerega se vname razprava). Namen medkulturnega spora (disenza) je v tem, da se pride do sporazuma ali soglasja (konsenza) in se na ta način odpravi vzrok spora. Zelo pomembno je, da pri sporih ne napademo osebe, ki trdi drugače, ampak izražamo dejstva za in proti tej trditvi. V primeru, da imamo opravka z ljudmi, ki se ne obnašajo kot primitivci (ne napademo osebe ampak trditev), so spori celo zaželeni, saj se ob njih ponavadi stvari razrešijo bolje kot bi se sicer.

Sodoben management zato potrebuje tehnike za preprečevanje spora, ki prihajajo iz medkulturnih razlik, kot tudi veščine za umirjanje napetosti in nasprotij.

6 MEDKULTURNI SPOR NA PRIMERU TURISTOV IZ IZRAELA

Judje¹⁴ so veliki popotniki. Radi obiskujejo tuje kraje in daljne dežele in so zelo radovedni. Zanima jih čisto vse, od kulturnih, naravnih in drugih danosti neke države do tehnike, tehnologije in politične ureditve. Radi zahajajo predvsem v tiste države, v katerih se počutijo varne. To nas ne sme presenečati, saj vsi turisti na svetu, preden odpotujejo iz matične države, dajo prednost predvsem varnosti v državi gostiteljici. Za izraelske turiste je to dejstvo še posebej pomembno. Če poznamo zgodovino naroda, potem lažje razumemo, zakaj jim je varnost v neki državi zelo pomembna, saj to prihaja iz njihove preteklosti, v kateri so bili vedno izigrani, terorizirani, preganjani in utesnjeni. Tukaj se moram malo oddaljiti od našega podjetja, saj so problemi, ki nastajajo v naši organizaciji glede izraelskih turistov, po mojih izkušnjah in pričevanjih zaposlenih v ostalih turističnih subjektih splošni in so prisotni na celotnem področju Slovenije.

V pogovorih z Judi sem izvedel, da vladne organizacije v Izraelu trenutno glede na terorizem po svetu močno propagirajo Slovenijo kot varno državo, v kateri lahko preživijo nepozabne počitnice. Slovenija je za njih tudi dobra izhodiščna točka za obiske ostalih evropskih držav, kot so Avstrija, Nemčija, Italija itd. Na te države jih vežejo sorodniki in znanci, ki živijo v njih, ali pa zgodovinski spomeniki, ki stojijo in pričajo o judovski kulturi. Glede na to, da Judje živijo v skoraj vseh državah Evrope in to v skupnostih, ki so značilne prav samo za njih, se radi med seboj obiskujejo. Ocenjujejo, da je Judov nekaj čez 13 milijonov, a točnih statistik o njihovem številu ni na razpolago. Zanimivo je, da so povezani med seboj bolj kot katerikoli drug narod, da držijo skupaj in da med njimi kroži zelo dobra komunikacija, tako da vsi že vnaprej vedo vse o krajih, kamor se odpravljajo. Včasih se začudimo, ko nas turisti iz Izraela povprašajo po kakšni znamenitosti v Sloveniji, o kateri še mi, ki smo tukaj doma, ne vemo prav veliko ali pa čisto nič. Prav ta radovednost in dejstvo, da se Judje pred počitnicami temeljito pripravijo in natančno vedo, kam odhajajo in kako se morajo obnašati, da bi maksimirali svoje koristi, nas in naše zaposlene zelo moti. Sposobni so celo razposlati internetna sporočila o našem nekorektnem obnašanju vsem svojim sonarodnjakom, sorodnikom in znancem, to pa nam lahko povzroči neprecenljivo gospodarsko škodo.

Iz izkušenj sem spoznal, da so Judje ravno tako gostje kot vsi drugi, vendar imajo veliko nezaupanje v vse, kar ni judovsko. To nezaupanje izhaja iz njihove kulture, zato je potrebno pokazati gostom iz Izraela, da jih imamo radi, da smo gostoljubni, in z nekaterimi dejanji to tudi potrditi. Enostavno se ne znamo prilagoditi dolgotrajnim in mukotrpnim pogajanjem, ki so za njih značilna. Zaradi izrednih spretnosti pri pogajanjih, kar včasih preide prav v ponižanje nasprotne strani, prihaja vedno znova do »kratkih stikov« oz. sporov. Naši gostinski in turistični delavci imajo zaničujoč odnos do njih. Nemalo-

¹⁴ Pripadnik judovske vere, judovstva (Tavzes 2002, 528)

krat je moč slišati, kako so prišli »tisti umazani Židje in vse onesnažili, da še danes vse smrdi. Zraven tega so še kaj ukradli in ob živce spravljali vse zaposlene. Nič jim ni bilo prav, že to, da pri zajtrku ni bilo sveže zelenjave in naravne hrane, pa do nočnega recepcija, ki je moral zmerjati njihove otroke, ki so kot nori skakali po hotelu. Zjutraj, ko so odhajali, pa so še za nameček pol ure barantali okoli plačila sobe, z izgovorom, da v sobi ni bilo brisač« itd.

Velikokrat se dogaja, da naši gostinci odslovijo Jude z izgovorom, da imajo v restavraciji vse rezervirano in sobe vse zasedene, čeprav to ni res. Na splošno je znano, da imajo Judje zelo dobro razvit instinkt za laž in takoj dobijo tisto sliko, ki jo že tako imajo v podzavesti, »da jih nikjer na svetu ne marajo«. Seveda se v takih trenutkih počutijo ponižane in užaljene.

Prav tukaj se odraža naše nepoznavanje judovske kulture in pomembnost poznavanja medkulturnih razlik za uspeh na mednarodnem trgu. Tukaj ne gre prezreti tudi dejstva, da imajo Judje svoje religiozne praznike in ob njih tudi dopuste ravno takrat, ko je v Sloveniji najslabša zasedenost turističnih zmogljivosti. Njihovi prazniki so v aprilu, maju, septembru in oktobru, ko praznujejo tudi novo leto. Vse druge turiste pri nas izredno moti slabo vreme, toda za Izraelce je to pravo doživetje, saj imajo v Izraelu malo padavin in visoke temperature. Ravno ta dejstva bi morala še toliko bolj spodbujati naše zaposlene, da izkoristijo nezasedene kapacitete v zunajsezonskih mesecih in jih zapolnijo s turisti iz Izraela. Namesto da bi se potrudili in se prilagodili našim potencialnim potrošnikom, delamo razlike med njimi in si s tem kvarimo ugled in v končni fazi tudi poslovni izid, ki na koncu vpliva na zadovoljstvo vseh zaposlenih.

6.1 Anketa in analiza

Anketa je vir, ki nam podaja primarne informacije in podatke. Anketni vprašalnik predstavlja določeno strukturirano zaporedje vprašanj, s katerimi želimo pridobiti ustrezne informacije in podatke oz. mnenja kupcev in uporabnikov pri nadaljnjih odločitvah.

Iz ankete, ki sem jo izvedel med vsemi šestimi zaposlenimi v organizaciji Rok, Bled, d. o. o. decembra 2006, sem prišel do rezultatov, ki sem jih nekako tudi pričakoval glede na odnos zaposlenih do gostov iz Izraela. Našim zaposlenim sem postavil tri vprašanja, povezana s kulturo in medkulturnimi razlikami. Na vprašanja glede znanja s področja kulture in medkulturnih razlik sodelavci niso odgovarjali z veseljem, ker so mislili, da bo to močno vplivalo na njihov gmotni položaj. Zraven tega pa ljudje na splošno neradi govorijo o svojem neznanju. Šele po krajšem posvetovanju so se sprostil in privolili izpolniti anketne vprašalnike. Vprašalnike so izpolnili 100-odstotno in dokaj realno glede na moja pričakovanja. V nadaljevanju bom predstavil izide anket in jih na kratko komentiral.

1. Glede na to, da imate vsak dan poslovne stike s turisti iz različnih delov sveta, ali ste seznanjeni z medkulturnimi razlikami?

Tabela 6.1 Poznavanje medkulturnih razlik med zaposlenimi

	DA	NE	MALO
Število odgovorov	2	3	1
Odstotek	33%	50%	17%

Iz zgornje razpredelnice lahko ugotovimo, da polovica zaposlenih v podjetju Rok, Bled, d. o. o. ima predstavo o medkulturnih razlikah, toda druga polovica nima nikakršnega znanja iz tega področja.

2. Ali vam je izraelska kultura poznana?

Tabela 6.2 Poznavanje izraelske kulture med zaposlenimi

	DA	NE	MALO
Število odgovorov	1	4	1
Odstotek	17%	66%	17%

Ko pogledamo zgornjo razpredelnico, nam je takoj jasno, da zaposleni, kljub temu da se skoraj vsak dan srečujejo s turisti iz te države, ki niti ni tako oddaljena od Evrope, vedo zelo malo o njihovi kulturi. V podjetju smo bili vedno prepričani, da je to znanje samoumevno, zato nismo posvečali posebne pozornosti temu področju, vendar rezultati ankete kažejo realno stanje in nas kar silijo v razreševanje tega problema.

3. Naše podjetje ustvarja vedno več prihodka od turistov iz Izraela, ali je vaš občutek, da so ti turisti preveč zahtevni?

Tabela 6.3 Zahtevnost izraelskih turistov po mnenju zaposlenih

	DA	NE	NE VEM
Število odgovorov	5	0	1
Odstotek	83%	0%	17%

Po mnenju naših zaposlenih so izraelski turisti preveč zahtevni, saj hočejo za razliko od drugih turistov za minimalne stroške dobiti veliko več kot ostali.

Zaradi slabih rezultatov iz ankete v našem podjetju sem se odločil izvesti anketo tudi v drugih turističnih organizacijah, saj sem že omenil, da se naši turistični delavci na področju cele Slovenije srečujejo z nepoznavanjem medkulturnih razlik. Hotel sem na

podlagi podobnih vprašanj izvedeti, kakšno znanje iz medkulturnih razlik imajo zaposleni v konkurenčnih podjetjih.

Januarja 2007 sem izvedel anketo v 12 turističnih podjetjih in organizacijah na območju celotne Slovenije. Postopek vzorčenja populacije je vključeval naključno izbrane primarne enote vzorčenja, ki so v neposrednem stiku s potencialnimi potrošniki turističnih storitev in se nahajajo v turističnih krajih, kot so Bled, Bohinj, Kranjska Gora, Portorož in Rogaška Slatina. Primarne enote so torej podjetja in organizacije, ki se ukvarjajo s turizmom, sekundarne enote vzorčenja so potemtakem delavci, ki so zaposleni v teh podjetjih. Izbral sem tiste, katerih elektronske naslove je bilo možno najti na spletu. Vzorčna populacija je zajemala zaposlene v turističnih agencijah, pri oddajalcih privatnih sob ter v prenočitvenih in prehrabnenih obratih. Od 47 vprašanih sem dobil le 30 odgovorov, kar predstavlja 64%. Opazil sem, da zaposleni v drugih turističnih organizacijah, podobno kot v našem podjetju, ne odgovarjajo z veseljem na vprašanja, ki so povezana z njihovim znanjem, zato sem prejel relativno malo izpolnjenih anketnih listov.

- 1. Glede na to, da vaše podjetje obiskuje veliko turistov iz različnih delov sveta, ali veste kaj o medkulturnih razlikah?*

Tabela 6.4 Poznavanje medkulturnih razlik med zaposlenimi v turizmu v Sloveniji

	DA	NE	MALO
Število odgovorov	6	21	3
Odstotek	20%	70%	10%

Podobno kot v našem podjetju je znanje o medkulturnih razlikah v turističnih podjetjih v Sloveniji žal zelo skromno.

- 2. Ali mislite, da se do turistov iz Izraela obnašate enako korektno, kot do vseh ostalih turistov iz tujine?*

Tabela 6.5 Korektnost obnašanja zaposlenih v turizmu do turistov iz Izraela

	DA	NE	NE VEM
Število odgovorov	10	18	2
Odstotek	33%	60%	7%

Iz zgornje razpredelnice je moč sklepati, da se zaposleni v turizmu obnašajo do turistov iz Izraela popolnoma drugače kot do vseh ostalih turistov. Zaradi dokaj nove populacije turistov v naši državi in nepoznavanja judovske kulture prihaja do trenj in napetosti, ki nikakor ne vodijo v relacijske¹⁵ poslovne odnose.

6.2 Razreševanje sporov s pomočjo modela plodne medkulturne poslovne komunikacije

Omenjeni problem bom poskušal s pomočjo modela plodne medkulturne poslovne komunikacije na nek način razrešiti in prikazati, kako bi morali gostinski in turistični delavci postopati, kadar pride do spora med njimi in turisti iz Izraela.

- *V vsakem procesu medkulturne poslovne komunikacije mora biti jasno in razločno, za kakšen tip simbolne funkcije gre. (Jelovac 2005, 56-59)*

Tukaj je smiselno za obe strani, da uporabita jezik, ki ga bosta obe strani najbolje razumeli.

- *Zaželjena je uporaba le tistih simbolov, katerih vse dimenzije pomena so sprejete v mednarodnem okolju (Jelovac 2005, 56-59)*

Gostinskim in turističnim organizacijam se ne sme pripetiti, da bi z nekimi simboli (npr. nacističnimi) užalili izraelske turiste. Na tem področju so zelo občutljivi. Izogibati se je potrebno tudi pogovorov o drugi svetovni vojni, v kateri so doživeli grozote.

- *V vsakem procesu medkulturne poslovne komunikacije obstaja medodnos vrednostnih stališč in sodb med sporočevalcem in prejemnikom sporočila (Jelovac 2005, 56-59)*

Nikoli ni možna neka nevtralna komunikacija, vedno bo naš sogovornik reagiral na naše verbalno in neverbalno izražanje. Sogovornik spremlja tudi naše neverbalno izražanje. Z enim samim zamahom roke lahko povzročimo pravo katastrofo.

- *Pri izbiri primernih vrednostnih sodb za določen kulturni krog, s pomočjo katerih bomo formulirali sporočilo, se je treba odločati za tiste, ki imajo aktualne, praktične in operacionalne posledice, ki so razumljive in predvidljive tako za sporočevalca kot tudi za prejemnika sporočila. (Jelovac 2005, 56-59)*

Kadar se pogovarjamo z Izraelci, je najboljšo, da uporabljamo jezik, ki ga obe strani dokaj dobro razumeta. Zaradi sporazumevanja v mednarodnem jeziku (npr. angleščini) lahko pride do napačnega razumevanja. Ker je to jezik, ki je za obe strani tuj, je tisto, kar želimo povedati, le približek.

- *Vsak simbol mora imeti samo en pomen v procesu medkulturne poslovne komunikacije. (Jelovac 2005, 56-59)*

¹⁵ Odnos, razmerje; vračanje ponavljanje (Tavzes, 2002, 986)

Včasih se zgodi, da gostje iz Izraela pregledujejo jedilni list in potem sprašujejo vse mogoče stvari. V tej množici informacij mislijo, da so že nekaj naročili, v bistvu pa so bili v dilemi, kaj naj naročijo. Lahko se zgodi, da čakajo in gledajo, kdaj bomo kaj prinesli, pravzaprav pa niso še nič naročili. V takih primerih bi bilo pametno, če bi se gostinec opravičil in takoj povprašal po željah in s tem spodbudil natančno naročilo.

- *Kolikor je bolj eksplicitno in optimalno definiran pomen največjega možnega števila ključnih simbolov, toliko bolj je plodna medkulturna poslovna komunikacija (Jelovac 2005, 56-59)*

V tej točki se mi zdi pomembna cena. Kadar je v ceniku napisano »turistični meni«, bi bilo smiselno zraven pripisati, kaj je vključeno vanj za določeno ceno (npr.: v ceno je vključena juha, glavna jed s prilogo in solato ter sladica).

- *Analitične in operacionalne definicije imajo najvišjo informativno vrednost v medkulturni poslovni komunikaciji. (Jelovac 2005, 56-59)*

Tukaj gre za to, da se ponudba čim bolj poenostavi, razčleni od splošne na posamezno. Potrebno jo je narediti uporabno in učinkovito.

- *Učinkovitost tolmačenja vrednostnih stališč in sodb v procesu medkulturne poslovne komunikacije je odvisna od sposobnosti sporočevalca in prejemnika sporočila, da upoštevata kolikor se le da širok horizont njegovega konteksta in/ali diskurza. (Jelovac 2005, 56-59)*

Gostinski in turistični delavci imajo kontakt z različnimi gosti, zato je potrebno veliko znanja: jeziki, zgodovina, zemljepis, kultura. Skozi dobro komunikacijo z izraelskimi turisti bi se od njih lahko marsikaj naučili in to potem uporabili v prihodnosti za boljše poslovno komuniciranje.

- *Vsaka sprememba ali inovacija pomena simbolov, ki se uporabljajo v vrednostnih stališčih in sodbah, se morata eksplicitno naznaniti. (Jelovac 2005, 56-59)*

Tu bi izpostavil primer, ko je prišlo do tiskarskih napak ob menjavi cen v jedilnikih. Cene so se razlikovale v jedilnih listih v angleškem jeziku od cen v jedilnih listih v ruskem jeziku. Prišlo je do nevspečnosti, toda odzvali smo se takoj in cene v jedilnih listih uskladili. Kaj takega se ne sme dogajati. Turisti si lahko našo malomarnost razlagajo kot namerno goljufijo.

- *Da bi zagotovili potrebno nespremenljivost pomena vrednostnih sodb, uporabljenih v medkulturni poslovni komunikaciji, je potrebno oblikovati mehanizme za stabilizacijo tistih vrednostnih sistemov, ki prihajajo iz različnih kulturnih krogov (posebno tistih, ki so v procesu tranzicije), ki se spreminjajo, razvijajo in izpopolnjujejo. (Jelovac 2005, 56-59)*

Ne moremo pričakovati, da se bodo turisti iz držav, ki so dolga leta imele etatističen sistem, obnašali in komunicirali enako kot ostali. Veliko Judov je živelo v državah bivše

Sovjetske zveze in njihove vrednote so povsem drugačne, zato se tudi obnašajo povsem drugače kot njihovi rojaki iz Izraela. Z njimi je treba biti še posebej potrpežljiv.

- *V nobenem procesu medkulturne poslovne komunikacije ne obstajajo pravi pomeni, uradni vzorci, avtentične norme, standardi ali obvezujoči modeli. Iz tega sledi, da je horizont pluralizma diskurz, ki je odprt za domišljijo, neskončen niz tolmačenj in raznovrstnost vrednostnih sistemov. (Jelovac 2005, 56-59)*

Vedno moramo vedeti, da nismo samo mi tisti, ki imamo prav. Treba je razmišljati pozitivno in se vživljati v vlogo izraelskih turistov. Zavedati se moramo, da nam prinašajo solidne prihodke, ki so lahko v prihodnosti še boljši. Za turiste je treba postoriti vse in ni pomembno, kdo so in od kod prihajajo.

- *Visoka verjetnost soglasja in nizka verjetnost nesoglasja v medkulturni poslovni komunikaciji sta uresničljivi s pomočjo razširjanja diskurza v interakciji med različnimi kulturnimi krogi; prav tako je potrebna stalna okrepitev te interakcije. (Jelovac 2005, 56-59)*

Glede na to, da je pri naših storitvah turist vedno v interakciji, ga je treba upoštevati in, če je potrebno, tudi vprašati, kaj bi njemu bolj ugajalo ali kaj bi bilo zanj bolj sprejemljivo. Ob taki medsebojni komunikaciji bi tudi izraelskega turista zagotovo dobili na svojo stran.

- *Visoka verjetnost soglasja in nizka verjetnost nesoglasja v medkulturni poslovni komunikaciji sta uresničljivi s pomočjo vključitve intelektualnega poštenja in/ali kognitivne moralnosti v kontekst oz. diskurz; zato se je treba kolikor se le da izogibati ironiji, cinizmu, posmehu, zaničevanju, grotesknosti. (Jelovac 2005, 56-59)*

Ena izmed največjih vrednot je poštenje. Turistom vedno skušajmo postreči po najboljših močeh in se zavedajmo, da turist mora dobiti za svoj denar najmanj toliko, kolikor pričakuje. Najpomembnejše je zadovoljstvo gosta. Vsak spor se lahko razreši s pravičnim pristopom, s strokovnostjo in s poštenjem. Iz njega pa se lahko naučimo, kako se obnašati v prihodnosti.



7 SKLEP

Naj najprej na kratko opišem, kaj sem v svoji zaključni projektni nalogi obravnaval. V podjetju Rok, podjetje za turizem, gostinstvo in trgovino, Bled, d. o. o., v katerem sem zaposlen že 13 let, sem opazil neprimerno obnašanje sodelavcev do turistov iz Izraela. Domneval sem, da to neprimerno obnašanje izhaja predvsem iz kulturoloških razlik. To dejstvo je pritegnilo mojo pozornost, zato sem se odločil podrobno raziskati razloge za tako neprimerno in zaničujoče obnašanje. Najprej sem opisal kulturo in medkulturne razlike na splošno, potem sem predstavil podjetje Rok, Bled, d. o. o., vpliv kulture na pogajanja v mednarodnem poslovanju, opredelitev problema in medkulturni spor na primeru turistov iz Izraela. Na podlagi deskriptivne metode ob študiju domače in tuje literature sem oblikoval teoretična izhodišča, v katerih je moč razbrati, da je poznavanje kulturoloških razlik zelo pomembno za vsa podjetja, ki nastopajo na mednarodnih trgih, ne glede na to, s čim se ukvarjajo. Z zgodovinsko metodo sem opisal dosednji razvoj podjetja Rok, Bled, d. o. o. in njegovo dosedanje poslovanje na mednarodnih trgih. Z anketo sem pridobil informacije o poznavanju kulture in medkulturnih razlik v našem podjetju in v 12 turističnih podjetjih v 5 turističnih središčih na območju Slovenije. Informacije sem zbiral tudi na podlagi lastnih opazovanj v našem podjetju in v podjetjih, ki se ukvarjajo z gostinsko in turistično dejavnostjo. Pri doseganju ciljev zaključne projektne naloge so mi bile v veliko pomoč tudi dolgoletne izkušnje, ki sem jih pridobil z delom v turizmu.

Pri pisanju zaključne projektne naloge sem ugotovil, da je poznavanje medkulturnih razlik za uspeh pri mednarodnem poslovanju zelo pomembno. Če želimo nastopati na mednarodnem tržišču in pri tem biti uspešni, se moramo vedno prilagajati našim potrošnikom ali odjemalcem, saj bomo samo v tem primeru dosegali dobre rezultate. Naše podjetje se ukvarja s turizmom in potemtakem ravno tako dosega prihodke na mednarodnem trgu. Mednarodno poslovanje turističnega podjetja se nekoliko razlikuje od podjetij, ki proizvajajo izdelke ali storitve in morajo potem fizično prestopiti mejo z namenom, približati izdelke končnemu porabniku. V turizmu prihaja tudi do pogajanj in poznavanje slogov pogajanj v različnih državah lahko turističnim delavcem olajša delo in omogoči poslovanje brez zapletov in sporov. Tako poslovanje zagotavlja tudi prednost pred konkurenco.

V zaključni projektni nalogi sem obravnaval kulturo in pomen medkulturnih razlik na splošno, potem sem se osredotočil na turizem in ugotovil, da imajo zaposleni v našem podjetju skromno znanje s tega področja. Iz anket, ki sem jih izvedel v našem podjetju in v nekaterih drugih turističnih podjetjih, je moč sklepati, da zaposleni kljub vsakodnevnim stikom s tujimi turisti premalo vedo o kulturah teh turistov.

Na primeru turistov iz Izraela, ki v zadnjih letih vedno bolj obiskujejo naše podjetje in koristijo naše storitve, sem skušal predstaviti pomembnost poznavanja kulture za

mednarodno poslovanje. Prav pri komuniciranju med turisti iz Izraela in našimi zaposlenimi pridejo medkulturne razlike do svojega polnega izraza. Turisti iz Izraela zelo radi prihajajo v Slovenijo. Vsako leto jih prihaja več, zato se morajo naši gostinski in turistični delavci prilagajati nam tuji kulturi. Judov je okoli 13 milijonov in radi potujejo, zato je še toliko bolj pomembno, da so odkrili našo državo in začeli obiskovati naše kraje. Slovenija jim je zelo všeč, vendar naši gostinski in turistični delavci delajo velike napa-ke zaradi nepoznavanja zgodovine in judovske kulture.

Odpovedati se moramo stereotipom in predsodkom. Potruditi se moramo, da turisti iz naše države odhajajo zadovoljni in o nas širijo dobre govorice. Zavedati se moramo, da so zadovoljni turisti najboljša in obenem najcenejša reklama. Dober turistični delavec pa je najboljši »konzul« svoje države. Glede na to, da Judje ne živijo samo v Izraelu kot matični državi, ampak po celem svetu, bi utegnili biti za nas potencialna ciljna publika v prihodnosti. Če želimo to doseči, bomo morali dvigniti prag potrpežljivosti, tolerance, slediti zdravi pameti in ravnati korektno. V naših gostinskih in turističnih šolah bi morali nemudoma vpeljati predmet, ki obravnava medkulturne razlike. Našim gostinskim in turističnim delavcem pa bi svetoval dvig splošne razgledanosti in izobraževanje na področju znanja iz medkulturnih razlik. Ob morebitnih sporih priporočam uporabo *modela plodne medkulturne poslovne komunikacije*. To bi izboljšalo odnos do turistov in posledično bi se izboljšali poslovni rezultati, kar si seveda vsi želimo.

Upam, da bo moja zaključna projektna naloga z naslovom »**Vpliv kulture na mednarodno poslovanje**« pomagala zaposlenim in managementu pri upoštevanju medkulturnih razlik. Ob vsesplošni razgledanosti na tem področju bomo vsi veliko lažje dosegali dobre rezultate in zadovoljstvo naših potrošnikov in odjemalcev.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto in Mitja I. Tavčar. 2006. *Strateški management*. Koper: Fakulteta za management.
- Czinkota, Michael in Ilkka Ronkainen. 1993. *International marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Czinkota, Michael in Ilkka Ronkainen. 1994. *International business*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Czinkota, Michael in Ilkka Ronkainen. 1995. *International marketing*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Fatehi, Kamal. 1996. *International Management, a Cross cultural Approach*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Hrastelj, Tone. 1995. *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hrastelj, Tone. 2001. *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hofstede, Geert. 1997. *Cultures and Organizations*. New York: McGraw – Hill.
- Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Jelovac, Dejan. 2005. *Ka modelu plodonosne interkulture poslovne komunikacije*. Beograd: Poslovna politika.
- Jurše, Milan. 1996. *Izbrane teme predavanj pri predmetu mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jurše, Milan in Drago Dubrovski. 1997. *Temelji managementa mednarodnega marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 1996. *Spretnost pogajanj*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kenda, Vladimir. 2001. *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Krašna, Tadeja. 2003. *Trženje v turizmu*. Bled: Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem.
- Markič, Peter, Marija Strniša in Rudi Tavčar. 1994. *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Moran, Robert. 1996. *Dynamics of successfull International Business Negotiations*. Huston: Gulf Publishing Company.
- Tavzes, Miloš. 2002. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Usiner, Jean Claude. 2000. *Marketing across Cultures*. Harlow: Prentice – Hall.
- Wild, John in Jerri Han. 2000. *International business*. New Jersey: Prentice – Hall.



PRILOGE

Priloga 1: Kratka predstavitev Izraela in Izraelcev



KRATKA PREDSTAVITEV IZRAELA IN IZRAELCEV

ZGODOVINA IZRAELCEV

Začetki judovske vere so se začeli pred 4000 leti (torej druga najstarejša religija takoj za hinduizmom) na Bližnjem vzhodu v nomadskem ljudstvu Hebrejcev. Ti so za razliko od okoliških politeističnih ljudstev verovali le v enega boga. Začetnik vere je bil Abraham, ki je postavil temelje monoteizma. Dogodke tega časa zajema Biblija, ki pravi, da Abraham in njegova žena Sara nista mogla imeti otrok in neke noči je Bog govoril z Abrahamom in mu ukazal, naj zapustita rodno deželo (Mezopotamijo) in naj pojmeta v Kanaan (pokrajina v današnjem Izraelu in Jordaniji). Tam bosta imela veliko potomcev, ki bodo postali velik narod in bodo imeli svojo državo (Kanaan je zato tudi »obljubljena dežela«). V starosti 75 let je Abraham s Saro krenil na pot, zaradi revščine in lakote pa nista ostala v Kanaanu, ampak sta nadaljevala pot v Egipt. Tam je Abraham dobil prvega sina, Ismaela, a s Sarino egipčansko služkinjo, ki pa ga je moral nagnati od doma. To je pomembno zaradi tega, ker se imajo muslimani za potomce Ismaela in s tem tudi Abrahama. V starosti 100 let pa se je Abrahamu končno rodil sin s Saro. Ime mu je bilo Izak in njegovi potomci naj bi bili današnji Židje. To potrjuje tudi dejstvo, da je Abraham obrezal Ismaela pri njegovih trinajstih letih (kot to danes počno muslimani), Izaka pa osmi dan po rojstvu (kakor to še danes počnejo Židje). Kako blizu in kako daleč narazen so si včasih religije ... Izak, ki se poroči z Rebeko, ima z njo dva sinova, dvojčka Ezava in Jakoba. Jakob se je rodil za Ezavom, a je prevaral oslepelega očeta, tako da ga je ta proglasil za prvorojenca in tako je Jakob postal tretji oče Židov (za Abrahamom in Izakom). V starosti se je pokesal, ker je prevaral očeta in brata, in se preimenoval v Izraela. Od tod se njegovi potomci imenujejo Izraeliti. Židje so bili v Egiptu več ali manj sužnji Egipčanom, vsa dokler jih ni rešil Mojzes (šele potem, ko je Bog poslal nad Egipt 10 nadlog) in jih je odpeljal čez Rdeče morje (morje se je razmaknilo). S svojim ljudstvom je nato nekaj desetletij taval po puščavi Arabskega polotoka in na gori Sinaj mu je Bog izročil tablici z 10 božjimi zapovedmi (veruj v enega Boga; ne delaj si podob za čaščenje; ne skruni božjega imena; praznuj gospodov dan – soboto; spoštuj očeta in mater; ne ubijaj; ne želi bližnjega žene; ne kradi; ne pričaj po krivem; ne želi tujega). Z ljudstvom, ki mu je sledilo, je nato prispel do Kanaana. Pa številnih bitkah s sosednjimi ljudstvi (v teku 200 let) je pod kraljem Davidom Kanaan postal izraelsko kraljestvo z glavnim mestom Jeruzalemom (1000 pr.n.št.). David je nedvomno skoraj vsem poznan, premagal je Goljata, filistejskega vojaka, visokega skoraj tri metre in oblečenega v ščit od glave do pete. Kljub temu ga je David (ki sploh še ni bil vojak, ampak je svojim bratom na bojišče prinesel hrano) premagal z enim samim kamnom in fračo, ko ga je zadel v čelo (sence). Davida je na prestolu nasledil sin Salomon, ki je veljal za zelo modrega (Salomonska odločitev – katera je prava mati). Ta je v Jeruzalemu zgradil tempelj, v katerem so bile shranjene tablice z desetimi božjimi zapovedmi, ki jih je prejel Mojzes. Ta tempelj je bil potem nekajkrat porušen (vdori Babiloncev) in bolj ali manj obnovljen, dokončno pa so ga ob zasedbi Jeruzalema porušili Rimljani leta 70 n.št. (ohranil se je torej skoraj 1000 let). Danes je ostal od njega le še t.i. zahodni zid, ki velja za najsvetejši in pomemben romarski kraj Židov. Znan je tudi kot »zid obžalovanja« oz. »zid objoko-

vanja«, ker Židje ob njem tožijo nad izgubo templja. Del židovske vere je tudi pričakovanje Mesije (odrešenika), ki bo ponovno združil in osvobodil svoje ljudstvo (kakor kralj David) ter ponovno zgradil tempelj. Jeruzalem je danes mesto treh religij: • krščanstva (kot kraj smrti in vstajenja Jezusa Kristusa) • islama (»Svetišče na skali«, ki stoji na mestu nekdanjega židovskega templja, od koder je šel na potovanje v nebesa ustanovitelj islama Mohamed, mošeja Al Aksa; na samem začetku so muslimani celo molili obrnjeni proti Jeruzalemu, šele kasneje so začeli moliti obrnjeni proti Meki) • židovstva. Kljub temu da jim je skupen prednik (Abraham) in da so vse tri povezane z Jeruzalemom, pa so vseeno danes tako različne.

Ves čas napadov na Kanaan so se Židje razseljevali po svetu. V času rimske nadvlade (ob začetku n.št.), pa vse do križarskih vojn (okoli 1100 n.št.) so Židje bežali iz Kanaana in se naseljevali najprej vzdolž afriške sredozemske obale, vse do Španije in Portugalske. Kasneje so se začeli naseljevati tudi na sever, proti Evropi in po tej celini. V tem času so se tudi razvile različne ločine oz. židovske smeri. Iz tistega časa izvira ločitev na SEFARDSKE in AŠKENAZI Žide. Prvi so potomci španskih, drugi pa potomci nemških in vzhodnoevropskih Židov. Razlikujejo se po različnih navadah in različnem izvajanju obredov (razlike pa so majhne), kljub mešanju skozi zgodovino (izgon Židov iz Španije v 15. stol. - ti so se zato preselili v osrednjo in vzhodno Evropo) pa so tudi v istem mestu in tudi dandanes v Izraelu ohranili različne navade (tako imajo vsaki svoje rabine, svoje sinagoge). Konec 18. stol. se je v Vzhodni Evropi (torej iz Aškenazijev) razvil HASIDIZEM, zelo pravoverno gibanje in za HASIDSKE Žide je značilno, da živijo v ločenih skupnostih od ostalega prebivalstva, se strogo držijo navad in običajev ter še vedno izvajajo obrede v hebrejščini. Za moške je značilno, da imajo črne obleke, črn klobuk, kodre na sencih, brade; ženske pa so oblečene bolj skromno in če so poročene, nosijo lasuljo. Na drugi strani pa so reformistični Židje v ZDA (tja so se selili večinoma Sefardi) in Zahodni Evropi veliko navad spremenili oz. opustili. Tako imajo obrede v lokalnem jeziku, uvedli so nove molitve, v zadnjih letih lahko tudi ženske postanejo rabini in medse sprejemajo tudi tiste, ki prevzamejo židovsko vero. Seveda pravoverni (tradicionalistični, ortodoksni) Židje takšnih reformistov (modernizatorjev) ne priznavajo kot prave Žide in jih imajo za laike.

Nasploh pa priseljenih Židov niso marali nikjer, slej ko prej so postali nekomu v napoto (bodisi vladarjem, kraljem, bodisi drugim vernikom), zato so jih pogosto preganjali. In zakaj Židov niso marali? Po eni strani so bili Židje prisiljeni, da so se naseljevali v mesta, saj na deželi kot priseljenci niso dobili zemlje za obdelovanje. V mestih pa se je razvijala trgovina, bančništvo, tam so bili podjetniki, odvetniki, zdravniki ... V nasprotju z npr. kristjani niso imeli moralnih zadržkov za posojanje denarja v zameno za obresti. Ker so živeli ločeno od drugih prebivalcev, medsebojno pa so bili zelo povezani v skupnosti, so sčasoma postali finančno močni, neodvisni in tudi vplivni. S tem so seveda vzbujali zavist drugih, domačinov in vedno se je našel kakšen razlog, da so jih začeli preganjati. V križarskih vojnah naj bi bilo ubitih več kot 3 milijone Židov (in skoraj dvakrat toliko muslimanov). V srednjem veku so jih tako pregnali iz Španije (po 1492) in Anglije (samo iz Španije je bilo izgnanih skoraj 200.000 Židov). Na prehodu v

20. stol. so se dogajali pogromi (kakor imenujejo množične pokole Židov v Rusiji), potem HOLOKAVST med drugo sv. vojno (pobitih 6 mio oz. 1/3 Židov). Že v 19. stol. se je zaradi vseh preganjanj začel razvijati SIONIZEM (Sion = tradicionalno ime za Jeruzalem), gibanje za združitev vseh Židov v skupni državi. Takrat so se tudi prve večje skupine začele naseljevati na ozemlje današnjega Izraela. Gibanje se je krepilo na kongresih in doseglo svoj glavni cilj po drugi sv. vojni z ustanovitvijo države Izrael. Prav zaradi holokavsta so imele zahodne države (predvsem ZDA) slabo vest in so po vojni podprle prizadevanja Židov za lastno državo, kjer bodo združeni, zaščiteni in se bodo lahko branili. Tako so leta 1948 ustanovili današnjo državo Izrael, vendar so zdaj kot samostojna država trn v peti sosednjim muslimanskim državam, s katerimi se zapletajo v vojne (1967, 1973, danes). ANTISEMITIZEM ima tako zelo dolgo zgodovino in žal tudi nepredvidljivo prihodnost.

TORA

Imenovana tudi PENTATEVH je postava prvih pet knjig židovske svete knjige – Tanak. Ta pa je pravzaprav Stara zaveza (del Svetega pisma) – skupno s kristjani. Tora je napisana v hebrejščini in je v obliki dveh rol, zvitkov. Vsebuje 613 zapovedi, ki jih je Bog dal Mojzesu in jih mora poznati vsak veren Žid, že kot otrok. Zunanost Tore je vedno zelo lepo okrašena. Toro vedno berejo s kazalom ali jadom, da se ne bi dotikali besedila ali ga umazali. Preostali del Tanaka vsebuje razne prerokbe, pesnitve, zgodovinske knjige ... Talmud pa je obsežna zbirka spisov, razprav, misli, ki so nastali v prvih stoletjih n.št. in jih je pisalo več kot 2000 rabinov. Kabala je nauk oz. knjiga s hudo filozofsko vsebino iz srednjega veka, katere preučevanju se nekateri posvetijo za celo življenje. Predstavlja in zajema bolj mistični del judovstva, ki na nenavaden in filozofski način razlaga nauke, obrede, simbole judov.

OBREDI

Za izvajanje obredov je potrebno 10 polnoletnih moških - minjan (starejših od 13 let) v sinagogi. Sinagoga (shodnica, kraj shajanja) je središče za čaščenje Boga, za izobraževanje in družbeno življenje. Pri obredih naj bi moški in ženske sedeli ločeno, vsi moški (s kapo) in poročene ženske morajo imeti pokrito glavo. Moški žensk med obredi ne smejo videti, ker naj bi bilo to moteče, zato ženske spremljajo obrede ločeno za zidom, pregrado ali sede na balkonu, galeriji. Središče sinagoge je osrednji, dvignjen prostor – bimah ali almemor, kjer se bere Tora. Le-to hranijo v »skrinji«, ki je vgrajena v zadnjo (navadno vzhodno – v smeri Jeruzalema) steno sinagoge. Poleg je t.i. večna luč, ki predstavlja večno upanje za prihod Mesije, ki jih bo popeljal v obljubljeni deželo. Notranjost ni poslikana (ne delaj si božjih podob – ena izmed zapovedi), okna so visoko, tako da radovedneži od zunaj ne bi motili obredov.

Rabin – učitelj, zdravnik, duhovnik, oče, strokovnjak za branje in interpretacijo Tore; plačuje ga židovska skupnost

Obrezovanje – izvršiti se mora na vsakem moškem potomcu 8. dan po rojstvu (tudi če je to sobota), prestavi se lahko samo zaradi bolezni novorojenca. S tem postane otrok

član zaveze med Bogom in njegovim ljudstvom. Dobi tudi hebrejsko ime. Deklice po rojstvu blagoslovijo v rednih dnevni obredih. Barmicva – pri 13 letih postanejo fantje polnoletni (dekleta pri 12 – batmicva), kar pomeni, da morajo odslej izpolnjevati vse zapovedi (trije obredi dnevno ...). Na sobotni jutranji molitvi dečka pokličejo naprej in mora brati Toro, kar je zahtevno in terja kar veliko učenja. Sledi velika zabava.

Poroka – samo med Židi! Vse ostalo je tragedija! Ločitev je možna, če se mož s tem strinja. Poroka je veliko slavlje, ki jo pripravi nevestina družina. Sestavi se tudi poročna listina – ketuba, kjer so zapisane pravice in dolžnosti moža in žene.

Smrt in pogreb – čimprej po smrti; na židovsko pokopališče, ki je navadno v bližini sinagoge. Truplo v skromnih oblačilih in v navadni leseni, neokrašeni krsti.

PRAZNIKI

Židje imajo svoje štetje let (od stvaritve sveta, tako so trenutno v letu Kislev 5765, november–december 2004), svoj koledar na osnovi luninih men (en mesec je čas, ko Luna obkroži Zemljo; naš gregorijanski koledar pa pravi, da je eno leto čas, ko Zemlja obkroži Sonce). Zato se njihovi prazniki premikajo in nimajo stalnega datuma (pri kristjanih je taka samo velika noč). Sabat – sobota, dan počitka in razmišljanja, traja od sončnega zahoda v petek do sončnega zahoda v soboto (Bog je ustvaril svet v 6 dneh, 7. dan je počival); prepovedano je karkoli delati, se voziti z motornimi vozili, hrana za soboto je pripravljena že pred petkovim sončnim zahodom ... Roš hašana – židovsko novo leto, ki ga praznujejo septembra ali oktobra; to je čas za premišljevanje in duhovno obnovo; v znak kesanja trobijo z ovnovim rogom. Šofar Jom kipur – spravni dan, deset dni po židovskem novem letu, najsvetejši dan leta; posvetijo se molitvi, postu, spovedi. Sukot – praznik žetve, v zahvalo Bogu, ker je skrbel za njih v času tavanja v puščavi. Hanuka – praznik luči, ki ga praznujejo pozimi (novembra, decembra; okoli našega božiča), in sicer 8 dni (vsak dan prižgejo eno svečo na devetkrakem svečniku – en krak nosi svečo za prižiganje ostalih). Pasha (pesah) – praznik svobode, marca ali aprila; v spomin na pobeg iz egiptovskega suženjstva; pripravljajo posebno hrano, ki simbolizira tedanje dogodke (jajce – novo življenje, nov začetek; hren – grenkoba, trpljenje v suženjstvu; slana voda – solze; nekvašen kruh – ni bilo časa za vzhajanje kruha, morali so bežati). Jom haacamaut – praznik neodvisnosti, v spomin na leto 1948, ko so dobili svojo državo. Šavuot – poletje; v spomin na dogodek, ko je Bog dal Mojzesu deset božjih zapovedi na Sinaju.

Razmerje moški–ženske: moški berejo Toro, jo študirajo, se trikrat dnevno udeležujejo obredov, ženskam pa tega ni treba; one morajo skrbeti za židovski dom, za tradicionalno vzgojo otrok in imajo tako zelo pomembno in častno vlogo.

Hebrejščina – mrtev jezik, ki so ga oživili; abeceda ima 22 znakov oz. črk, ki izgledajo sicer zelo drugačne in posebne, a se izgovarjajo podobno kot naše, nimajo samoglasnikov, zato je treba jezik zelo dobro poznati, da lahko bereš; piše in bere se od desne proti levi; danes uradni jezik v Izraelu. Jidiš – mešanica stare nemščine in hebrejščine,

ki so jo razvili vzhodnoevropski Židje. Ladino – mešanica srednjeveške španščine (kastiljščine), portugalščine in hebrejščine.

Košer: židovski način priprave in uživanja hrane. Nekaj splošnih pravil: uživajo lahko le meso živali, ki žvečijo in prežvekujejo (to ni recimo prašič) in imajo preklana kopita, prepovedano je uživanje lupinarjev, žival mora biti ubita hitro, brez trpljenja, s čistim rezom in iz telesa mora izteči vsa kri (ki predstavlja življenje in je tako presveta za uživanje), mleko in meso se ne smeta uživati skupaj, niti pripravljati z isto posodo in priborom; pitje vina kot simbol veselja.

Vir: <http://sl.wikipedia.org/wiki/Judovstvo> (12.1.2007)

