

KULTURA IN RAZLIČNOST POGAJANJ NA MEDNARODNIH TRGIH



POGAJALSKA ZAMISEL IN NEKATERI MODELI

NEGOTIARE – neg (negacija) in otium (brezdelje) – pogajanja so vse prej kot lahke postopek!

CAILERES, francoski diplomat, 1716 – prvo pisano delo na temo pogajanj kot veščine in umetnosti

TEMELJNE SESTAVINE POGAJANJ:

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



BOJEVNIKI/TRGOVCI

- Bojevniki: diplomacija kot vojna z drugimi sredstvi (napad)
- Trgovci: podpora mirnodobni trgovini (kompromis)

Pogajalske sestavine po GLEN/FISHER: stanje, igralci, odločitveni slog, nacionalni zančaj, pogajalski hrup, tolmači in prevajalci

INTERAKCIJA STRANK IN MOŽNE REŠITVE:

- neprilagoditev, kar pripisujejo Severnoameričanom
- akulturacija šibkejšega zaradi moči nasprotne stranke
- zmerna prilagoditev, ki jo priporočamo!



FAZE PRIPRAVE IN IZVEDBE POGAJANJ V MEDNARODNEM POSLOVANJU

- izvedba raziskav, ki temeljijo tako na pisnih virih kot tudi na razgovorih z osebami, ki so del ciljne kulture
- seznanitev z ugotovitvami raziskav in oblikovanje začasnih predlogov
- oblikovanje načrtov pogajanj
- interakcija, ki upošteva morebitne odklone v dinamičnem modelu in s tem spreminjanje predlogov

POGAJALSKA MATRIKA WEISSA IN STRIPA

- Politika opredeljuje vitalne interese strank in opisuje običajni tok ukrepov in dejanj, ki varujejo in pospešujejo te interese. V mednarodnem trženju lahko vsaj v teoriji izbiramo med tremi do štirimi široko zastavljenimi alternativami: izolacijo na domačem trgu, tekmovanjem na globalni sceni, tekmovanjem na posameznih trgih, v segmentih in v nišah, z oblikovanjem strateških zvez in tudi z njihovimi kombinacijami. Navedene alternative niso kulturološko enako zahtevne.
- Interakcija je obdobje izmenjave podatkov, ko si stranke izmenjujejo predloge in protipredloge. Medtem pa poteka tok dejanj, besed in gest, ki naj bi prepričale nasprotno stran. Strokovnjaki zatrjujejo, da so pomembne zlasti prve minute pogajanj. Z začetnimi intonacijami se skuša vzbuditi poslovni interes, se nasprotna stranka poziva k sodelovanju, začrta pogajalski okvir itd. Med pogajanjem imajo pogajalci v rezervi spodbujevalce, ki jih po potrebi aktivirajo.
- Premislek je tista faza v pogajalskem postopku, v kateri ocenjujejo pogajalci dosedanji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotne stranke predloge dopolnijo, s tem pa si prizadevajo preseči konfliktno interese.
- Izid se nanaša na končni dogovor, ki ga dosežejo stranke. Lahko se konča tudi z ugotovitvijo, da dogovor pač ni možen.



4 SEGMENTI, 12 SPREMENLJIVK

1. POLITIKA: pogajalska zamisel
izbor po gajalcev
vloga hotenj posameznikov
protokol
pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovanih koristi
2. INTERAKCIJA: kompleksnost jezika
prepričevalni argumenti
upoštevanje časa
3. PREMISLEK: podlaga za zaupanje
nagnjenost k sprejemanju tveganj
notranji sis tem sprejemanja odločitev
4. IZID: vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Eden izmed ciljev navedenega postopka je oblikovanje profilov, ki odražajo pogajalsko filozofijo strank. Stranke bodo ob upoštevanju realnih potreb in stanj dodajale in odvzem ale ali podrobneje razčlenjevale posamezne spremenljivke.



Pomen spremenljivk

- Temeljna pogajalska zamisel: singergistični/strateški (konfrontacijski) koncept ali zamisel
- Izbor pogajalcev: tehnične /družbene vrline
- Vloga hotenj posameznikov: cilji podjetja/posameznika
- Protokol: lokacija, dobrodošlica, oblačenje, naslavljanje, predlaganje, darila, pogostitve...
- **Vprašanja: ena najpomembnejših pogajalskih sestavin!** Oblikovanje preliminarne seznama vprašanj, meja; vsebinska/temelječa na odnosih
- Kompleksnost jezika: verbalni/neverbalni; čas, prostor, stvari, prijateljstvo, dogovori



Pomen spremenljivk

- Značaj prepričevalnih argumentov: logos (logični poziv), pathos (čustveni poziv) in ethos (poziv, povezan s spoštovanjem poslušalca do osebe)
- Vrednost časa: monokrone/polikrone
(stranki nikoli ne povej, do kdaj moras zaključiti pogajanja!)
- Podlaga za zaupanje: popolnega zaupanja ni, popolno nezaupanje pa izključi možnost pogajanj!
- Pripravljenost na prevzem tveganj: previdneži/pustolovci
- Interni odločitveni sistemi: avtoritaren/konsenzualen
- Oblika zadovoljivega sporazuma: implicitna/eksplicitna



NACIONALNI POGAJALSKI SLOGI

- Primeri: nemški, italijanski, francoski, britanski, severnoameriški, avstrijski, slovenski!...
- Praktični nasveti za uspešna pogajanja
- Moranov "potni list"



Kulturološki slog slovenskih managerjev

- monokronost, redoljubnost, težnja po organiziranosti
- pogled na pogajalske partnerje po nemškem kopitu
- slovenski pogajalci niso dobri sodelavci, ker so občutljivi, prepirljivi in zamerljivi – praviloma ne delujejo optimalno v pogajalskih skupinah.
- cilj pogajanj skleniti posel (kljub temu so pomembni dobri poslovni odnosi)
- formalnost, ekonomski pogled na čas, monokronost
- nizki kontekst komunikacije / praviloma nečustveni
- nenaklonjeni tveganju

Pazi: Stereotipi!!!



Ameriški slog pogajanj

- Usmerjenost k cilju.
- Želijo obdržati določeno fizično in psihično distanco.
- Poudarjajo dialog, miritev in kompromis.
- Na pogajanjih preferirajo pojasnitev problema in neposredno metodo za določanje možnih rešitev.
- Zahteve postavijo praviloma zelo visoko. Kompromise sklepajo skozi celoten proces pogajanj.
- Pogajalci so izbrani na osnovi njihovega znanja, izkušenj in uspehov v preteklosti.
- Monokron odnos do časa in neformalen protokol.
- Pripravljeni na tveganje.

Pazi: subkulture (Črnci, Hispanci, Azijci), stereotipi



Arabski pogajalski slog

- Temeljne človekove krepkosti so čast, ponos in ugled ("face losing").
- Poslovni odnos se lahko vzpostavi samo, ko se vzpostavi osebni odnos. Pri pogajanjih se nič ne zgodi hitro.
- Poznanstva in posredniki so zelo pomembni.
- V pogajanjih se prepletajo čustva in pragmatizem.
- Odločanje je prepuščeno vedno eni osebi.
- Arabci so mojstri barantanja in zato postavljajo ekstremno visoke začetne zahteve.
- Pogajanja pogosto zaključijo z ustnim dogovorom, ki je bolj zavezujoč kot pisna pogodba (danes manj).
- Čeprav niso vsi Arabci muslimani, na vedenje in razmišljanje večine močno vpliva muslimanska vera. Zato je potrebno pri obnašanju slediti vzorcem, ki jih zagovarja le-ta.

Pazi: Stereotipi!!!



Nemški pogajalski slog

- Nemška kultura je nizkokontekstna in monokrona
- natančnost, organiziranost, učinkovitost in točnost
- nenaklonjeni tveganju, zato dobro in natančno načrtujejo vse bodoče dogodke
- Poslovni odnos in temeljna pogajalska zamisel sta praviloma konkurenčna
- Neposredna komunikacija z enostavnimi metodami
- Protokol je formalen, oblačenje pa konzervativno.
- Privatno življenje strogo ločijo od poslovnega. Na sploh držijo distanco do sogovornika.
- Začetne zahteve postavijo Nemci zelo blizu končnega dogovora.
- Pogajanje z Nemci je počasno in težko. Na pogajanjih predstavijo svoja stališča z obsežnimi tehničnimi podatki in podrobnostmi. Enako pričakujejo od prodajalcev, ko so oni kupci. Pogosto se pogajajo pozicijsko
- Vsi sporazumi so izključno pisni, podrobni in ne puščajo dvomov.

Pazi: Stereotipi!!!