

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI, CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA
AFACERILOR

TEZĂ DE DOCTORAT

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT

Prof. univ. dr. IOAN PLĂIAȘ

Student-doctorand

ITSHAK SHAUL

2015

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA
AFACERILOR

**DIFERENȚELE CULTURALE ÎN PROCESUL DE NEGOCIERE A
ACHIZIȚIILOR INTERNAȚIONALE**

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT

Prof. univ. dr. IOAN PLĂIAȘ

Student-doctorand

ITSHAK SHAUL

2015

Cuprins:

INTRODUCERE	5
1. BAZA CERCETĂRII.....	6
1.1 Ipoteza de cercetare	6
1.2 Scopul cercetării	7
1.3 Obiectivele de cercetare.....	7
1.4 Întrebările de cercetare.....	8
2. EVALUAREA LITERATURII DE SPECIALITATE.....	9
2.1 Ce este negocierea?	9
2.1.1 Fenomenul negocierii.....	9
2.1.2 Tacticile de negociere	9
2.2 Cultura și mediul de afaceri	10
2.2.1 Teoria culturii a lui Hofstede.....	11
3. METODOLOGIA DE CERCETARE	16
3.1 Studiul de caz	16
3.2 Modelul de cercetare.....	17
3.3 Populația cercetată și eșantionarea	18
3.4 Metodele și instrumentele de cercetare.....	18
3.4.1 Chestionarea	18
3.4.2 Observarea.....	18
3.4.3 Interviu detaliat.....	18
3.5 Metodele de analiză a datelor.....	19
3.6 Triangulația datelor.....	19
3.7 Validitatea și garantarea gradului de încredere a rezultatelor	20
4. REZULTATELE CERCETĂRII	21
4.1 Cercetarea cantitativă.....	21
4.2 Chestionarul pentru cercetarea cantitativă	21
4.3 Observarea – rezumat	22
4.4 Interviuurile.....	22
5. DISCUȚII PE TEMA CERCETĂRII.....	24
5.1 What are the cultural differences between businessmen in Israel and Japan?	24
5.2 Influența culturii	25
5.3 Directive care ajută negociatorii să se descurce cu diferențele culturale.....	25

5.4 Ce SĂ FACI și ce SĂ NU FACI, protocolul pentru israelienii care negociază cu japonezii	26
5.5. Contribuțiile cercetării	27
5.6. Limitele cercetării.....	28
6. SUGESTII PENTRU VIITOARELE DIRECȚII DE CERCETARE.....	29
REFERENCES	30

INTRODUCERE

Există numeroase studii care au analizat negocierile dintre companiile hi-tech dintr-o perspectivă economică și financiară. Cu toate acestea, puține sunt studiile care analizează aspectele afective și culturale ale procesului de negociere. Această cercetare caută să se axeze pe aspectele cultural-organizațional-afective ale negocierii.

Scopul acestei lucrări este de a dezvolta o mai bună înțelegere a factorilor culturali și organizaționali care ajută sau împiedică ajungerea la un acord într-o negociere. De asemenea, lucrarea poate ajuta la înțelegerea procesului de negociere în moduri care nu au fost încă cercetate și la dezvoltarea cunoaștințelor despre influențele factorilor culturali în procesul de negociere.

Scopul principal al studiului este de a înțelege modul în care punctul de echilibru financiar (prețul) precum și cel afectiv din relația furnizor-client este atins, precum și modul în care cultura intervine în eforturile de a obține o poziție „câștig-câștig” adevărată pentru fiecare parte participantă la negociere. Un alt obiectiv este cel de a înțelege mai bine punctul de echilibru dintre factorii afectivi și cei culturali-organizaționali care sunt implicați în procesul de negociere din cadrul administrării afacerilor.

Importanța acestei cercetări pentru lumea industriei hi-tech de astăzi, în special în această perioadă economică grea, este că prin determinarea punctului de echilibru în negociere și a factorilor care îl influențează, ea poate ajuta la realizarea de afaceri mai echitabile (în care ambele părți își maximizează profiturile, fără ca participanții mai puternici să-i domine excesiv pe cele mai slabi), iar în același timp, ea poate ajuta la păstrarea codurilor etice și emoționale, în special în relația dintre client și furnizori.

Dezvoltarea oportunităților de afaceri globale duce la un număr tot mai mare de negocieri, de aici rezultând nevoia pentru negociatori abili; organizațiile care fac afaceri la nivel global depind în mod semnificativ de negocieri pentru a construi afaceri de succes, de aceea ele caută negociatori care înțeleg și cunosc afacerile internaționale, dar care și înțeleg factorii care influențează negocierile, factori precum cultura, pentru a ajunge la cel mai bun rezultat în negociere. Acest rezultat considerat optim de către organizații, va minimiza conflictele și va maximiza câștigurile.

1. BAZA CERCETĂRII

1.1 Ipoteza de cercetare

Acest studiu caută să analizeze diferențele culturale și influența lor în procesul de negociere pornind de la cadrul teoretic sugerat de dimensiunile culturale ale lui Hofstede. Neînțelegerile datorate diferențelor dintre valori și culturi încă joacă un rol important în negocieri, chiar și pentru diplomații profesioniști și experimentați. Aceste diferențe tind să îngreuneze multe negocieri internaționale prin prisma neînțelegerilor culturale. Hofstede a subliniat că negocierile depind parțial de respectul pe care negociatorii îl oferă partenerilor lor. Acest respect are un rol critic în diferitele culturi care iau parte la negocieri. Negocierile se pot termina cu un rezultat relevant, dar majoritatea participanților pun valoare pe relația pe care o construiesc pe parcursul negocierii. Această relație care rezultă din proces, este în unele culturi mai de valoare decât rezultatul negocierii. Alte culturi, în schimb, preferă rezultatul final al procesului care înseamnă pentru ei cel mai bun contract pe care îl poate încheia compania pe care o reprezintă. Numărul negocierilor de succes din întreaga lume, acolo unde culturile diferă, depinde într-o mare măsură de înțelegerea acordată culturilor participante. A ajunge să cunoști cultura partenerului de negociere crește șansele de a ajunge la un rezultat pozitiv în urma procesului.

Neînțelegerile culturale par să fie cel mai mare impediment la desfășurarea negocierilor internaționale. Iar creșterea exponențială a numărului de afaceri desfășurate la nivel global a făcut asta o problemă acută pentru negociatorii din întreaga lume. Înțelegerea culturii este din ce în ce mai recunoscută pentru potențialul economic pe care îl poate oferi companiei prin asigurarea aspectului financiar al afacerii, deoarece oamenii se simt apreciați atunci când o companie care intră pe piața domestică recunoaște și apreciază cultura și valorile prezente acolo. De aceea, această lucrare se axează pe încercarea de a înțelege mai bine interacțiunea dintre cultură și negocieri, într-un mod practic, care să poată fi folosit de companiile din întreaga lume.

La nivel teoretic, acest studiu are ca și ipoteza de cercetare faptul că majoritatea studiilor de negocieri sunt experimente de laborator, ceea ce le face insuficiente, deoarece ele nu pot arată toate complexitățile unei negocieri reale. De aceea, lucrarea

a căutat să cerceteze procesul de negociere în cadrul unor circumstanțe mai naturale și mai realiste, ajutând astfel la cunoașterea mai în detaliu a procesului de negociere.

1.2 Scopul cercetării

Scopul acestei teze de doctorat este de a construi un protocol de negociere și o procedură care să aibă potențialul de a utiliza toate beneficiile negocierii, în timp ce se ia în considerare faptul că diferențele culturale pot afecta major indivizii și companiile. Importanța acestei lucrări este dată de studiul de caz care implică o companie din Israel care devine conștientă de diferențele culturale care pot apărea într-un exercițiu de negociere cu companii din Orientul Mijlociu, de aici creându-se proceduri de lucru care pot asigura succesul întregului exercițiu.

1.3 Obiectivele de cercetare

- i. De a examina modul în care factorii culturali și afectivi tind să influențeze rezultatul unei negocieri într-un mediu internațional de afaceri.
- ii. De a înțelege ce reprezintă punctul de echilibru între factorii afectivi și culturali, care tind să facă parte din procesul de negociere dintr-un mediu internațional de afaceri.
- iii. De a evalua efectele pe care le au culturile diverse în cadrul achizițiilor internaționale.
- iv. De a înțelege cultura japoneză în comparație cu cultura israeliană, în ceea ce privește negocierea de afaceri.
- v. De a oferi informații aprofundate despre procesul serios de negociere, de a îmbogăți cunoștințele care duc la atingerea unui rezultat care oferă rezultate benefice pentru ambele părți participante.
- vi. De a crește gradul de conștientizare a diferențelor culturale din cadrul companiilor care operează la nivel internațional.

- vii. De a găsi moduri de a crea procese de negociere care duc la situații de tip „câștig-câștig” pentru toate părțile participante.

1.4 Întrebările de cercetare

Întrebările de la care pornește cercetarea în această lucrare sunt:

1. Ce diferențe există între culturile de afaceri din Israel și Japonia?
2. Există directive care ar putea ajuta negociatorii din Israel să se descurce mai bine cu diferențele culturale existente în Japonia?

2. EVALUAREA LITERATURII DE SPECIALITATE

2.1 Ce este negocierea?

2.1.1 Fenomenul negocierii

Definiție și proces: Definiția comună a negocierii este „proces de luarea deciziilor interpersonale prin care două sau mai multe persoane cad de acord despre cum să aloce resurse limitate ”(Elahee & Brooks, 2004), „Procesul prin care indivizii încearcă să determine ce poate fiecare da și primi, sau face și fi recompensat în cadrul unei tranzacții ”, „Un proces de comunicare înainte și înapoi cu scopul de a ajunge la o decizie comună” (Mintu-Wimsatt, 2002), sau „Procesul prin care două sau mai multe părți încearcă să rezolve niște obiective care par incompatibile”(Gulbro & Herbig, 1995).

Negocierile implică două dimensiuni: substanța, care este ceea ce se negociază; și procesul de negociere (Gelfand & Christakopoulou, 1999). Lucrarea de față discută procesul negocierii, care este crucial, deoarece nici o negociere de substanță nu poate fi realizată dacă procesul nu este cunoscut și cercetat.

Procesul de negociere poate duce la:

Rezultate funcționale – rezolvarea problemelor, menținerea relațiilor, reducerea conflictului,

sau

Rezultate disfuncționale – escaladarea conflictului, deterioarea relațiilor, lipsa de acțiuni și dezacorduri viitoare.

Literatura vastă despre negociere ocupată cu realizarea de rezultate funcționale și menținerea intereselor participanților, dar și evitarea rezultatelor disfuncționale ale negocierii.

2.1.2 Tacticile de negociere

Negocierea poate duce la rezultate funcționale – rezolvarea problemelor, menținerea relațiilor, reducerea conflictului, dar poate duce și la rezultate disfuncționale –

escaladarea conflictului, deteriorarea relațiilor, lipsa de acțiuni și dezacorduri viitoare. Literatura vastă despre negociere ocupată cu realizarea de rezultate funcționale și menținerea intereselor participanților, dar și evitarea rezultatelor disfuncționale ale negocierii (Cheung, Yiu & Yeung, 2006). Lucrarea de față acoperă următoarele aspecte:

Distribuția puterii și conflictul: Puterea de negociere a participanților poate determina rezultatul negocierii, deoarece poate determina modul în care se alocă valoarea în cadrul acordului creat prin negociere. Puterea este abilitatea unei părți participante de a-și impune punctul de vedere în ciuda rezistenței oferite de către cealaltă parte. Fiecare negociator are la dispoziție un anumit grad de putere, dar și puterea percepută de către ambele părți poate influența rezultatul negocierii, deoarece participanții pot crede că dețin o putere de negociere mai mare sau mai mică decât cea a rivalului lor, decât dețin ei în realitate (Kim, Pinkely & Fragale, 2005).

Cooperare și încredere: Puterea de negociere este importantă pentru participanții care doresc să-și atingă ținta, dar nu este singurul aspect relevant din cadrul procesului de negociere: în timp ce unii cercetători văd negocierea ca pe un proces competitiv în care negociatorii vor căuta să obțină orice avantaj competitiv pentru partea pe care o reprezintă, alții văd procesul negocierii ca pe un loc în care cooperarea între părți poate fi realizată, pentru a se obține o înțelegere mutuală care este optimă pentru ambii participanți și cu care toată lumea este mulțumită (Elahee & Brooks, 2004).

2.2 Cultura și mediul de afaceri

Cultura și mediul de afaceri – Companiile încearcă să rezolve problemele cu care se întâlnesc pe piața internă prin abordarea piețelor internaționale, dar în acest mediu competitiv negocierea devine esențială, atât la nivel managerial, cât și la nivelul consumatorului (Tu & Chih, 2011).

Profitabilitatea în mediul actual de afaceri a multor companii depinde de operațiunile de afaceri care acoperă mai multe culturi, dar și de cunoștințele și sensibilitatea lor la culturi diverse.

Interacțiunea dintre afaceri și cultură – Negociatorii din culturi diferite pot urmări fire logice diferite, ei pot comunica în moduri diferite, sau se pot concentra pe aspecte diferite ale acordului de negociere.

2.2.1 Teoria culturii a lui Hofstede

Cea mai importantă contribuție a lui Hofstede la înțelegerea culturii este introducerea unui model care compară culturile naționale folosind dimensiuni descriptive. În articolele sale de început, modelul lui Hofstede era format din patru dimensiuni: Indexul Distanța față de Putere, Colectivism versus Individualism, Femeinitate versus Masculinitate și Evitarea Incertitudinii. În ultimii ani au mai fost adăugate încă două dimensiuni: Orientarea pe Termen Lung și Indulgență versus Constrângere (The Hofstede center web site).

Prima dimensiuni a modelului Indexul Distanța față de Putere (IDP), care este descris ca fiind „gradul în care membrii mai puțin puternici ai unei instituții sau organizații dintr-o țară așteaptă și-si acceptă statutul.” IDP într-o anumită țară (sau cultură) reprezintă structura puterii sociale așa cum este ea distribuită între persoanele și instituțiile care au mai multă putere și cele care au mai puțină. De aceea scorul IDP al unei culturi reflectă relația dintre roluri de genul părinte-copil, profesor-student, șef-subaltern și autoritate-cetățean (Hofstede, 1980).

În culturile în care indexul are o valoare mică, societatea are așteptări ca inechitatea socială să fie minimă, deoarece există interdependențe între membrii mai puternici și cei mai puțin puternici ai societății, copiii să fie tratați aproape ca și egali de către părinții lor, profesorii se așteaptă la inițiative din partea elevilor lor în timpul orelor, iar predatul este văzut ca o interacțiune dublă între profesor și student. Contrar cu cele menționate anterior, în culturile caracterizate printr-o valoare ridicată a indexului, inegalitatea socială este așteptată și dorită, membrii mai puțin puternici ai societății sunt dependenți de cei mai puternici, părinții se așteaptă ca copiii lor să fie ascultători, iar predatul este văzut ca fiind controlat de către guvern și autoritatea profesorului, iar studenții nu trebuie să aibă inițiative creative (Hofstede, 2010).

Nu există bariere regionale la Indexul Distanța față de Putere, ci doar state din diferite regiuni de pe glob care au scoruri joase sau ridicate pentru acest index. Israel este unic

prin obținerea aproape celui mai mic scor (13) dintre cele 76 de țări analizate, în timp ce Japonia este la mijlocul clasamentului cu un scor de 54 (Hofstede, 2010).

A doua dimensiune este Colectivism vs. Individualism. Țările colectiviste sunt caracterizate printr-o relații puternice și coezive în cadrul grupurilor sociale, protecția individului în toate etapele vieții lui, cerând loialitatea față de grup ca și plata pentru grija purtată. În țările Individualiste, fiecare i se cere să aibă grijă de sine, iar legăturile sociale dintre membrii societății sunt destul de slabe. Culturile Individualiste își încurajează membrii să fie extroverți, să-și arate emoțiile de fericire, să caute cunoștințe și recunoaștere. De asemenea, în culturile Individualiste, media este principala sursă de informații, în timp ce în cele Colectiviste grupul are această funcție. În fine, culturile cu un index ridicat de Distanță față de Putere tind să fie mai colectiviste (Hofstede, 2010).

Atât Israel cât și Japonia au un scor mediu la dimensiunea Individualistă, 54 și respectiv 46, mult mai jos decât culturile Individualiste precum SUA (91), Australia (90) sau Regatul Unit al Marii Britanii (90), dar mult mai sus decât culturile Colectiviste din America de Sud (Columbia, Venezuela, Panama, Ecuador și Guatemala), Indonezia și Pakistan – toate având un scor mai mic de 15 la această dimensiune (Hofstede, 2010).

A treia dimensiune a modelului lui Hofstede este Feminitatea vs. Masculinitate. Culturile Masculine sunt cele în care rolurile de gen sunt proeminente: bărbații se presupune că sunt siguri pe sine, competitivi și duri, iar femeile trebuie să fie tandre, modeste și să se devote rolului casnic și creșterii copiilor. În societățile Feminine, relațiile și calitatea vieții sunt mai importante decât realizările și câștigarea de bani, se așteaptă ca ambii părinți să fie implicați în creșterea copiilor, nefăcându-se o diferențiere după gen la școala, mediul de lucru sau de afaceri. De asemenea, culturile Feminine pun accentul pe grija față de cei slabi, respectiv a diferiților membri ai societății (Hofstede, 2010).

Această dimensiune arată o diferență majoră între cultura japoneză care este foarte masculină (cu un scor de 95), comparativ cu cea din Israel care are un scor de 47 (Hofstede, 2010).

A patra dimensiune și ultima din modelul original al lui Hofstede, este Evitarea Incertitudinii – care vizează efortul depus de membrii unei societăți pentru a evita situații pe care ei le percep ca fiind ambigue sau de origine necunoscută. Culturile cu o valoare joasă la acest index sunt caracterizate prin nivele joase ale stresului și a anxietății (comparativ cu cele care au un scor ridicat), nu încurajează arătarea agresiunii sau a emoțiilor, văd lucrurile noi ca fiind curiozități (spre deosebire de celelalte culturi care le văd ca fiind pericole), sunt pregătite să facă investiții mai riscante și în general au o percepție mai ridicată a calității vieții (Hofstede, 2010).

Japonia are un scor foarte ridicat la această dimensiune (92), ceea ce sugerează că cultura japoneză are tendința de a evita incertitudinea și de a îmbrățișa siguranța oferită de cunoașterea a ceea ce urmează să se întâmple. Tot așa și Israel are un scor ridicat la această dimensiune – 81 (Hofstede, 2010).

A cincea dimensiune a modelului se numește Orientarea pe Termen Lung, versus orientarea pe termen scurt (așa-numitul „pragmatism” în versiunile ulterioare ale modelului), a fost adăugată în 1991 și descrie tendința unei națiuni de a-și menține legătura cu propriul trecut față de crearea de obiective la nivel de societate. Această dimensiune reflectă preferința unor anumite culturi față de învățămintele lui Confucius, care preferă stabilitatea și continuitatea în cadrul unei societăți, față de schimbarea rapidă, ceea ce duce la o societate și familie stabilă, promovând comportamentul de lungă durată al oamenilor, care este guvernat de legi și norme stricte. De aceea culturile care sunt orientate pe termen lung recompensează avariția și perseverența. Culturile orientate pe termen scurt sunt conectate cu valori precum respectul pentru tradiție, îndeplinirea datoriilor sociale și protejarea demnității proprii și a „fetei” (Hofstede, 2010).

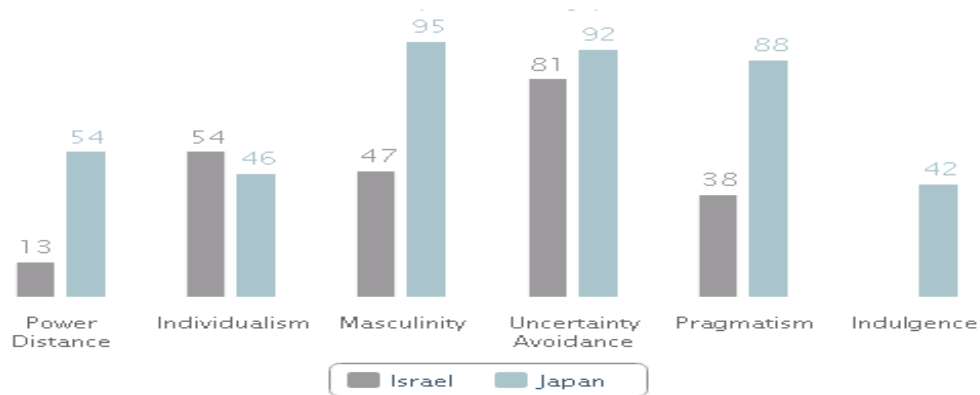
Această dimensiune este una care face o diferență majoră între cultura japoneză, care este foarte orientată pe termen lung, cu un scor de 88, comparativă cu cea israeliană care are numai 38 la această dimensiune, ceea ce o face mai degrabă orientată pe termen scurt (Hofstede, 2010).

Ultima dimensiune care a fost adăugată modelului este Indulgența vs. Constrângere, care a fost definită în 2010 și care măsoară tendința unei culturi de a lăsa sau restricționa membrii unei societăți în activitățile asociate cu distracția (Hofstede,

2010). Din nefericire, această dimensiune nu a fost măcurată încă nici pentru Japonia și nici pentru Israel.

Diferențele culturale între Israel și Japonia și implicațiilor lor pentru procesul de negociere

Cultura din Israel vs. Japonia în analiza multiculturală a lui Hofstede



1. Cultura japoneză are scoruri mult mai ridicate decât cea israeliană pentru distanța față de putere, masculinitate și pragmatism
2. Puterea socială este mult mai importantă în Japonia, precum și stereotipia de gen.

Rezumat al rezultatelor analizei literaturii despre diferențele culturale dintre oamenii de afaceri din Israel și Japonia

	Om de afaceri din Israel	Om de afaceri din Japonia
Limba	engleză, ebraică și arabă	japoneză
Comunicare	Cei care comunică au nevoie de puțin context și sunt extrem de direcți, deseori văzuți ca fiind „agresivi” Tind să întrerupă comunicarea pentru a-și expune punctul de vedere.	Demonstrează un context puternic prin atenție, ascultarea în timpul conversației
Stilul de negociere	Privit ca fiind o persoană orientată spre afaceri, posedând un concept puternic de relații bilaterale și conexiuni internaționale puternice. „Introducerile” făcute de terțe părți sunt un instrument de facilitare critic.	Acordă atenție dezvoltării de relații personale cu partenerii lor, folosesc negocierea defensivă, se concentrează pe calitate și precizie. Încearcă să evite conflictul între poziții.
Stilul expresiv de comunicare	Informal, cu tendința de a argumenta și a se certa, fără a avea de obicei intenția de a porni o ceartă puternică.	Fac concesii mari și răspund cu un ton jos și bând. Pot apărea neînțelegeri din cauza faptului că nu le place să respingă deschis ofertele făcute de cealaltă parte. „Salvarea feței” este importantă.
Sfârșitul conversației	Conversațiile se termină cu zâmbete prietenoase, stângeri de mână sau lovituri ușoare peste spate.	Gesturi formale. Nu se exprimă prea multe emoții.
Limbajul trupului	Negocierile sunt precedate de gesturi precum strângeri de mână, contact vizual și zâmbete, iar de aceea ele sunt văzute ca fiind un stil de conversație de salutare.	Japonezii tind să arate mai puține emoții, fie că sunt pozitive sau negative.

3. METODOLOGIA DE CERCETARE

Pentru a răspunde la natura complexă a întrebărilor de cercetare care au stat la baza tezei, precum definiția și măsurarea culturii și a comportamentului și cercetarea multiculturală, s-a luat hotărârea că cea mai bună paradigmă de studiu este paradigma metodei mixte, prezentată în acest capitol. Paradigma metodei mixte are avantajul ca prin studierea aceluiași variabile prin diferite metode de cercetare, este posibil să se întărească validitatea răspunsurilor obținute la întrebările de cercetare, prin susținerea rezultatelor obținute printr-o metodă prin rezultatele oferite de către o altă metodă.

În concordanță cu noțiunea că paradigma de cercetare direcționează cercetătorul în alegerea metodei de cercetare, alegerea metodei mixte ca și paradigmă de cercetare a dus la selectarea unor instrumente de cercetare specifice pentru a se folosi în prezenta lucrare, ca și parte din planul de cercetare. După discutarea paradigmei de cercetare, acest capitol detaliază instrumentele de cercetare și modelul folosit în studiu.

3.1 Studiul de caz

După alegerea modului **cum** vrem să studiem întrebările de cercetare, prin alegerea paradigmei, pasul următor este selectarea a ceea **ce** va analiza studiu, sau cu alte cuvinte: ce fenomen vrem să investigăm dacă vrem un răspuns pentru întrebarea de cercetare. Această întrebare este crucială, deoarece din motive practice evidente nu putem analiza toate negocierile dintre israelieni și japonezi pentru a vedea cum se desfășoară acestea, ci mai degrabă trebuie selectată o situație reală care va deveni studiul nostru. Această situație ar trebui să fie reprezentativă pentru realitatea mai largă, ceea ce face ca rezultatele obținute pe baza ei să poată să fie generalizare, oferindu-ne astfel informații folositoare care se pot implementa ulterior în alte aspecte ale vieții (Shkedi, 2010).

Această teză este bazată pe studiul de caz al unei negocieri între două companii din domeniul hi-tech, originare din Japonia, respectiv Israel, pentru achiziția unor echipamente de producție, valorând câteva milioane de dolari americani, precum și o înțelegere de service pentru aceste echipamente. Echipetele au fostacompaniate pe

întreaga durată a negocierii, fiind chestionate de mai multe ori pe parcursul procesului. Descrierea completă a procesului urmează să fie detaliată în secțiunile următoare.

3.2 Modelul de cercetare

Nr.	Populația cercetată	Scop	Instrument de cercetare	Moment
1	Eșantion: 25 de oameni de afaceri israelieni și 25 de oameni de afaceri japonezi	Confirmarea diferențelor culturale între negociatorii israelieni și cei japonezi	Cantitativ: Chestionar	Înainte începerii procesului de negociere
2	Procesul de negociere cu participarea a 4 oameni de afaceri israelieni și 4 oameni de afaceri japonezi	Înțelegerea influenței diferențelor culturale asupra comportamentului în procesul internațional de negociere.	Calitativ: Observare	În timpul procesului de negociere
3	3 oameni de afaceri israelieni de la departamentul de achiziții și 2 oameni de afaceri japonezi reprezentanți vânzări în cadrul procesului de negociere	Descrierea impresiilor despre negociere din perspectiva negociatorilor din Israel, respectiv Japonia	Calitativ: Interviuri detaliate	După finalizarea procesului de negociere

3.3 Populația cercetată și eșantionarea

În prima etapă, pentru analiza statistică generală, studiul a contactat 50 de participanți, proveniți atât din compania israeliană cât și din cea japoneză, având ca și scop culegerea de date primare și înțelegerea dacă există diferențe culturale. Chestionarea la această etapă a fost făcută folosind un eșantion de conveniență din ambele grupuri de negociatori, care s-au înscris ca și participanți la studiu pe baza relațiilor de afaceri dintre participanți și cercetător.

În a treia parte a studiului, cinci manageri de nivel înalt și cumpărători din fiecare parte în parte au fost intervievați folosindu-se un interviu detaliat, odată ce procesul de negociere a luat sfârșit.

3.4 Metodele și instrumentele de cercetare

3.4.1 Chestionarea

Un chestionar este un instrument folosit la culegerea datelor după tradiția cercetării cantitative, iar scopul lui este de a ajuta cercetătorii în colectarea informațiilor despre un anumit subiect. Analiza statisticilor rezultate din chestionar a fost folosită în a ajuta cercetătorul să descopere concluzii relevante despre întrebările de cercetare.

3.4.2 Observarea

Observarea este considerată o metodă importantă în toate studiile calitative, motiv pentru care a fost folosită și în cercetarea de față. Ea a fost folosită pentru determinarea relațiilor complexe naturale, existente în mediile sociale, exemplificate prin limbajul trupului celui interviat, limbaj folosit pentru evaluarea suplimentară a declarațiilor acestuia și ca și un indicator al conexiunii individuale cu ceilalți participanți, fiind exprimat prin gradul de discomfort observabil la fiecare individ când acesta răspundea la anumite întrebări.

3.4.3 Interviul detaliat

Interviul detaliat este un instrument de cercetare nestructurat și cu întrebări deschise, care este folosit cu precădere în cercetările calitative. Scopul unui interviu detaliat

este nu numai de a culege răspunsuri, sau de a examina ipoteze, dar și de a înțelege experiența celor intervievați și a semnificației pe care o are această experiență. Prin intermediul interviului, informații de detaliu pot fi obținute despre puncte de vedere, concepte, opinii și valori pe care le dețin oamenii în relație cu subiectul investigat, precum și despre realitatea înconjurătoare. Un interviu detaliat se aseamănă unei conversații normale: structura deschisă și nestructurată oferă celui chestionat posibilitatea de a vorbi liber, deoarece cu cât răspunsurile sunt mai fluide cu atât mai eficient este interviul (Shkedy, 2003).

3.5 Metodele de analiză a datelor

Culegerea și analiza datelor s-a făcut separat prin intermediul instrumentelor de cercetare cantitative și calitative. Combinarea celor două surse de cunoștințe în stadiul final al cercetării a dus la concluziile pe baza cărora s-au făcut recomandările studiului.

Analiza cantitativă a datelor și procesarea lor s-au realizat prin intermediul softului statistic SPSS. Analiza testul T a fost folosită pentru a descoperi dacă există diferențe semnificative între răspunsurile primite de la oamenii de afaceri israelieni versus cei japonezi.

Analiza calitativă a datelor s-a bazat pe citirea repetată a textului, interpretarea acestuia, marcarea frazelor cheie și identificare temelor majore. Analiza de conținut a textului s-a realizat prin intermediul codării, ceea ce asigurat împărțirea textului pe categorii.

Acest proces al caracterizare a datelor a fost făcut în timp ce s-au căutat modele de comportament și experiențe ale participanților.

3.6 Triangulația datelor

În această cercetare triangulația datelor a fost folosită de mai multe ori, folosindu-se rezultatele cercetării cantitative pentru a le confirma pe cele ale cercetării calitative. Triangulația a fost creată prin utilizarea a trei instrumente de cercetare diferite.

Triangulația datelor a fost aplicată și la etapa extragerii concluziilor, atunci când rezultatele de la trei date diferite de informații au fost incorporate pentru a genera concluziile finale.

3.7 Validitatea și garantarea gradului de încredere a rezultatelor

Problemele legate de garantarea gradului de încredere în cadrul studiului cantitativ au fost rezolvate prin aplicare testului Cronbach alpha asupra datelor din chestionar.

Validitatea a fost demonstrată prin utilizarea datelor din mai multe surse pentru a măsura aceleași variabile de cercetare (triangulație).

Toate metodele de colectare a datelor, precum și informațiile în sine sunt transparente la evaluare, asigurându-se astfel culegerea onestă a datelor, deși validitatea reprezentativității acestui studiu este destul de joasă, datorită faptului că eșantioanele folosite pentru generarea datelor au fost create prin metoda convenienței.

4. REZULTATELE CERCETĂRII

4.1 Cercetarea cantitativă

Scopul principal al acestei faze a studiului a fost determinarea existenței diferențelor culturale care există între negociatorii israelieni și cei japonezi.

Chestionarul a fost completat de către 25 de oameni de afaceri din fiecare cultură analizată, ei răspunzând la șase întrebări despre convingerile și preferințele lor cu privire la procesul negocierii.

Analiza testul T pentru evaluarea independenței segmentelor realizate a fost utilizată la determinare existenței diferențelor semnificative între cele două grupuri de respondenți.

Rezultatele demonstrează în mod clar că există diferențe semnificative între israelieni și japonezi în cinci dintre cele șase întrebări ale chestionarului.

Media calculată pe răspunsurile japonezilor a fost mai mult decât dublul valorii calculate pentru răspunsurile israelienilor, ceea ce demonstrează că diferențele culturale nu numai că există, dar sunt și vaste ca și dimensiune.

4.2 Chestionarul pentru cercetarea cantitativă

Întrebare	Participant Israelian		Participant Japonez		Valoare t
	Media	Deviația standard	Media	Deviația standard	
Negocierea este necesară pentru construirea de relații puternice înainte de încheierea sau finalizarea unei afaceri.	2.12	1.48	4.04	1.17	5.08*
Este nevoie de o perioadă de timp rezonabilă care să treacă înainte de încheierea unei afaceri pentru a asigura o relație puternică între părțile implicate.	2.28	1.45	4.00	1.04	4.80*
Reprezentanții organizațiilor și negociatorii profesioniști au capacitatea de a lua decizii viabile în numele companiei sau al părților implicate .	2.60	1.65	3.28	1.37	1.58
Informația din procesul de negociere ar trebui diseminată explicit în cadrul întregului proces.	2.00	1.25	4.40	0.76	8.15*

Negocierea ajută al rezolvarea problemelor generate de asimetria informațională.	2.48	1.61	4.28	1.17	4.51*
Punctualitatea este un factor care trebuie luat în considerare într-o negociere.	2.04	1.39	4.08	1.15	5.62*

*P<0.001

Rezultatele arată:

Mai mult decât israelienii, Japonezii consideră că o relație puternică contribuie la negociere, Cred că timpul este necesar pentru o negociere de succes, Nu agreează asimetria informațională și cer distribuția informației, Pun accentul pe punctualitate ca fiind un factor important în negociere.

Ambele culturi sunt de aceeași părere cu privire la cine este autorizat de către companiile lor pentru a lua decizii în cadrul procesului de negociere.

4.3 Observarea – rezumat

Observarea s-a desfășurat în trei faze: Sesiunea de deschidere, Sesiunea de încheiere și Procesul de negociere.

Observarea a descoperit diferențele dintre negociatorii israelieni și cei japonezi în aproape fiecare aspect comportamental în cadrul procesului de negociere. Israelienii sunt mai puțin formali, mai vocali și cu o prezență mai puternică în cameră, în timp ce japonezii sunt mult mai formali, nu foarte confortabili în a-și împărtăși gândurile cu partenerii lor și punând accentul pe ierarhia de grup.

Deoarece nu există nici o altă explicație pentru aceste rezultate decât diferențele culturale existente între cele două părți participante la negociere, concluzia este că observarea a descoperit diferențe culturale semnificative între cele două părți.

4.4 Interviuurile

Interviuurile detaliate cu negociatorii din partea israeliană și cea japoneză au avut loc după încheierea procesului de negociere.

Investiția de timp și importanța relației și a încrederii – Rezultatele demonstrează o diferență clară între momentul inițierii afacerii și după ce aceasta a fost concluzionată.

Iar deși israelienii nu acordă mare atenție acestui aspect, aceștia reprezintă factori pe care se concentrează japonezii.

Obiectivul negocierii – obiectivul principal pentru negociatorul israelian este semnarea contractului, în timp ce pentru cel japonez este construirea de relații de lungă durată.

Pregătirea pentru negociere – în timp ce israelienii acordă acestei etape o mare importanță, cu scopul de a descoperi punctele slabe ale opoziției, japonezii cred că pregătirea este o perioadă critică, dar scopul lor este unul diferit de cel al israelienilor: ei caută puncte de interes comun între părți, care apoi pot ajuta la facilitarea negocierilor.

Japonezii caută să evite conflictul pregătindu-se să vadă și din punctul de vedere al celeilalte părți, în timp ce israelienii văd conflictul ca fiind parte din procesul de negociere și nu le este teamă să ajungă într-o stare conflictuală cu partenerul lor de negociere.

5. DISCUȚII PE TEMA CERCETĂRII

5.1 What are the cultural differences between businessmen in Israel and Japan?

- Japonezii acordă o importanță mai mare relațiilor ca fiind relevante pentru o negociere, comparativ cu israelienii.
- Israelienii consideră conexiunile interpersonale informale ca fiind cheia succesului unei negocieri.
- Japonezii cred în relații de afaceri care se construiesc pe o încredere mutuală și care durează mai mult timp. Spre deosebire de ei, israelienii preferă să-și atingă scopul prin semnarea contractului față de construirea de relații.
- Japonezii preferă mai mult decât israelienii să păstreze formalitățile în timp ce negociază, iar elemente precum codul de îmbrăcăminte, schimbul de cărți de vizită, schimbul de cadouri și punctualitatea sunt foarte importante pentru ei, dar mai puțin importante pentru israelieni.
- Japonezii preferă acordul față de conflict și evită conflictul în negociere. Israelienii văd conflictul ca și parte din negociere și îl aplică atunci când ei consideră că le susține interesele.
- Japonezii cred că un contract bun este unul echilibrat care ia în considerare interesele ambelor părți, în același timp israelienii își vor susține punctul de vedere dacă este posibil.
- Japonezii sunt foarte reținuți când comunică atât verbal cât și nonverbal, încercând să nu-și trădeze emoțiile. Pe de altă parte israelienii folosesc un ton încrezător și limbajul trupului ca și tactică de negociere, dar și ca și un stil de comunicare informal.
- Japonezii pun accentul pe ierarhie și munca de echipă în cadrul echipelor lor de negociere, în timp ce israelienii sunt mai individualiști în abordarea lor și nu pun prea mult accent pe ierarhia din cadrul echipei.

5.2 Influența culturii

Influența diferențelor culturale asupra procesului de negociere sunt evidente în:

1. Obiectivele de negociere
2. Stilul personal
3. Sensibilitatea la trecerea timpului
4. Comunicarea
5. Forma de acord
6. Organizarea echipei

Factorii cultural-organizaționali care încurajează sau împiedică atingerea unui acord într-o negociere sunt:

1. Factorii personali
2. Factorii industriali
3. Factorii organizaționali
4. Factorii regionali

5.3 Directive care ajută negociatorii să se descurce cu diferențele culturale

- a. Să fie conștient de amplitudinea manifestării emoționale preferate de către sine, dar și de către negociatorul celeilalte părți.
- b. Să fie conștient de existența mai multor stiluri de negociere: culturile diferite pun accentul pe scopuri diferite într-o negociere.
- c. Să fie conștient de normele culturale și de modul de a face afaceri ale celeilalte părți a negocierii: normele culturale definesc modul în care negociatorii gândesc și se comportă.
- d. Să fie conștient de existența barierelor de limbă în comunicarea cu cealaltă parte participantă la negociere.

5.4 Ce SĂ FACI și ce SĂ NU FACI, protocolul pentru israelienii care negociază cu japonezii

1. Să fii punctual la întâlnire.
2. Îmbracă-te în mod formal.
3. Alege o singură persoană care poartă discuția pe întâlnire.
4. Nu folosi gesturi sau limbaj non-verbal prea prietenos.
5. Ceremonia de schimb a cărților de vizită este foarte importantă pentru japonezi, tratează-o cum se cuvine.
6. Arată respect pentru negociatorii din cealaltă echipă și recunoaște modul de viață și ritualurile japoneze.
7. Menține un stil formal.
8. Nu insulta sau nerespecta membri din cealaltă echipă, în special negociatorul șef ales după rang și vârstă.
9. Păstrează o ierarhie a propriei echipe.
10. Fă evident pentru japonezi cine este liderul de echipă și cine ia decizia finală.
11. Vorbește Engleza cu un ton și vocabular clar și ușor de înțeles. Verifică într-un mod politicos că cealaltă parte a înțeles ce ai vrut să comunici.
12. Nu-ți folosi limba maternă în apropierea mesei de negociere.
13. Fii conștient că japonezii doresc de obicei semnarea pe contracte pe termen lung cu părțile cu care negociază.
14. Nu începe negocierea cu clauze sau cerințe ridicole, deoarece acestea ar putea ofensa pe ceilalți participanți.
15. Fii pregătit pentru întâlnire: vino cu o ofertă detaliată care ia în considerare atât dorințele tale, dar și pe cele ale partenerilor la negociere.
16. Japonezilor le place când detaliile negocierii sunt stabilite în spatele cortinei, iar întâlnirile sunt doar ocazii formale pentru a expune punctele de acord între părți. Dacă este posibil, minimizează negocierile puternice de la masa de negocieri.
17. Fii conștient că japonezii preferă schimbul de documente scrise în locul conversațiilor.
18. Fii conștient că tehnicile de persuasiune bazate pe carisma vorbitorului și argumente logice pot să nu funcționeze cu japonezii. De asemenea, ține minte că japonezii nu apreciază vorbitul tare sau agresiv.

19. Evită conflictul sau confruntarea directă.
20. Pe cât posibil, încearcă să eviți tehnicile agresive de negociere. Încearcă să fii cât mai onest cu ei.
21. Nu presupune că dacă negociatorii japonezi tac sau dau din cap, asta înseamnă că sunt de acord cu tine.
22. Respectă procesul de lungă durată a luării deciziei la japonezi. Nu le cere să răspundă imediat unei cereri care nu a mai fost pusă la masa de discuții anterior.

5.5. Contribuțiile cercetării

Rezultatele actualei cercetări pot contribui la mai multe nivele de interes în teoria și practica negocierilor prin îmbogățirea cunoștințelor despre procesul intercultural al negocierii și impactul acesteia asupra comerțului și relațiilor internaționale.

Cea mai evidentă contribuție a cercetării prezente este confirmarea teoriei diferențelor culturale care există între oameni și a impactului lor asupra modului în care este percepută realitatea, precum și asupra comportamentului. Acest aspect prezintă interes nu numai pentru mediul de afaceri, dar și pentru orice situație în care se întâlnesc persoane din culturi diferite.

A doua contribuție majoră a prezentei lucrări sunt rezultatele care pot ajuta profesioniștii și organizațiile care se întâlnesc cu situații interculturale: rezultatele acestui studiu le pot demonstra impactul culturii asupra comerțului și pot crește gradul de conștientizare al acestui impact, dar a necesității modificării schemei de negociere cu o țară străină în sensul de a crește șansele de a ajunge la un acord agreat de ambele părți. Guvernele pot folosi această teză de doctorat pentru a analiza și formula politici care să le conducă comerțul internațional.

Ultima, dar nu cea mai puțin importantă concluzie este cea că oamenii de afaceri pot învăța din acest studiu modurile în care cultura le poate influența eforturile de negociere, precum și ceea ce-i împiedică să ajungă la un acord comun pe piața internațională. În mod particular, protocolul SĂ FACI și SĂ NU FACI, detaliat anterior pentru relațiile cu japonezii, poate servi ca un punct de pornire a unui cod de conduită pentru companiile vestice care relaționează cu japonezii. Ca și rezultat al

acestui studiu, comercianții profesioniști trebuie să fie conștienți că tehnicile de negociere care se aplică pe piața internă pot să nu dea roade într-un context internațional, drept urmare, înțelegerea modului în care membrii unei alte culturi fac afaceri devine crucială pentru succes.

5.6. Limitele cercetării

Barierile de limbaj au fost o problemă serioasă pentru cercetarea efectuată, care a avut loc în Israel, dar a intervievat și japonezi, iar dar fiind faptul că nici unul dintre aceste grupuri nu vorbesc nativ engleza, a fost nevoie de traducători.

Cercetarea actuală de bazează pe auto-reportarea tuturor variabilelor de cercetare implicate. Există opinii care sugerează că cercetarea bazată pe auto-reportare este limitată, cu o validitate imperfectă, ea putând fi părtinitoare sau bazată pe deziderente sociale.

Generalizarea rezultatelor cercetării este îngreunată de rata mică de răspunsuri din grupurile anchetate, ceea ce a creat un grad de părtinire față de procesele care au avut succes.

Utilizarea chestionarului auto-administrat – este o tehnică comună, în special în științele sociale. Cu toate acestea există temerea că validitatea constructelor bazate pe măsuri auto-reportate nu este cea mai bună.

6. SUGESTII PENTRU VIITOARELE DIRECȚII DE CERCETARE

Au apărut mai multe întrebări despre modul de desfășurare al negocierilor. Diversitatea culturală, care îngreunează procesul negocierii, contribuie atât pozitiv cât și negativ la succesul unei negocieri, fiind un element de care au nevoie să țină seama toți negociatorii.

O direcție suplimentară de cercetare poate fi explorarea diferențelor în procesul de negociere între societățile colectiviste (de ex. societățile tradiționaliste, precum cele din țările musulmane) și societățile mai individualiste.

În plus, deoarece lumea se schimbă din ce în ce mai mult, iar negocierile se realizează și prin intermediul internetului, apare situația în care nu mai există interacțiuni personale între participanți, dar cultura rămâne în continuare un factor important, mai ales din cauza nevoii comerciale de a manageria și contracta relații, aspect care poate deveni un pas important în direcția unei cercetări viitoare asupra fenomenului.

REFERENCES

- Acuff, F. L. (2007). *Shake hands with the devil: how to master life's negotiations from hell*. Berkeley: Ten Speed Press.
- Acuff, F. L. (2008). *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Adachi, Y. (2010). Business Negotiations between the Americans and the Japanese. *Global Business Languages*, 2(1), 4.
- Adler, N. J. & Gundersen, A., 2008. *International Dimensions of Organizational Behavior*. New York: Cengage Learning
- Adler, N. J. (2002), *International dimensions of organizational behaviour 2002*, South-Western, Canada
- Albarracin, D. & Kumkale, G., 2003. Affect as Information in Persuasion: A Model of Affect Identification and Discounting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3) 453-469.
- Allred, K. G., Mallozzi, J. S., Matsui, F. & Raia, C. P., 1997. The influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 175–187.
- America-Israel Friendship League (2007), Activity Summary, Retrieved April 22, 2012 from http://www.aifl.org/html/web/people_missions_israel_byyear.asp?isyear=2007#.
- Amos Rapoport (1969), *House Form and Culture* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.), 11.
- August, D. (2003), Supporting the development of English literacy in English language learners: Key issues and promising practices (Rep. No. 61). Baltimore, MD: Johns Hopkins University, Center for Research on the Education of Students Placed At Risk. Retrieved May 10, 2012, from www.csos.jhu.edu/crespar/techReports/Report61.pdf

- Avruch, K. (2000), Culture and Negotiation Pedagogy, *Negotiation Journal* 16: 339-346.
- Bacon, C. (1998), "An Experimental Method for Considering Dispersion and Attenuation in a Viscoelastic Hopkinson Bar", *Experimental Mechanics*, Volume 38, pp. 242-249.
- Bacon, C., Brun, A. (2000), "Methodology for a Hopkinson Test with a Non-Uniform Viscoelastic Bar", *International Journal of Impact Engineering*, Volume 24, pp. 219-230.
- Bradley EH, Curry LA, Ramanadhan S, Rowe L, Nembhard IM, Krumholz HM. (2009). Research in action: using positive deviance to improve quality of health care. *Implement Sci.* 4: 25
- Ballon, R. J., 1971. Japan's market and foreign business. California: Sophia University.
- Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. & Valley, K. L., 2000. Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 51, 279–314
- Berry, L. and Gresham, L. (1986), "Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients", *Business Horizons*, Vol. 29, November-December, pp. 43-7.
- Brett, J. M. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*, 35 (2), pp.97-104.
- Brett, J. M., & Okumura, T. (1998). Inter-and intra-cultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*, 41(5), pp.495-510.
- Bucholtz, M. (2010). Styles and stereotypes: The linguistic negotiation of identity among Laotian American youth. *Pragmatics*, 14(2).
- Blattberg, R. and Deighton, J. (1991), "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability", *Sloan Management Review*, Vol. 33, Autumn, pp. 5-14.
- Brams, Steven J., (2000), Game Theory: Pitfalls and Opportunities in Applying it to International Relations. *International Studies Perspectives* 1: 221-232.
- Bueno de Mesquita, Bruce, (2003), Principles of International Politics: People's Power, Preferences, and Perceptions. Washington, DC: CQ Press, Decisions across Cultural Boundaries. San Francisco: Jossey-Bass.

- Carmeli, Y. S. & Applbaum, K., 2004. Consumption and Market Society in Israel. New Jersey: Berg. CED (Committee for Economic Development), op. cit., p. 16
- Chang, L. C. (2011). Sub-cultural business negotiation: A Taiwanese and Japanese-Chinese case study. *African Journal of Business Management*, 5(2), 389-393.
- Cheng, Z.Q., Crandall, J.R., Pilkey, W.D. (1998), "Wave Dispersion and Attenuation in Viscoelastic Split Hopkinson Pressure Bar", *Shock and Vibration*, Volume 5, pp. 307-315.
- Cheung, S. O., Yiu, T. W., & Yeung, S. F. (2006). A study of styles and outcomes in construction dispute negotiation. *Journal of construction engineering and management*, 132(8), 805-814.
- Cohen, R. (2004), *Negotiating Across Cultures*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press.
- Coviello, N.E., Brodie, R.J. and Munro, J. (1997), "Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 381-93.
- Creswell, J (2009) *Qualitative inquiry and research design – choosing among five approaches*, sage publication, London.
- Culture and Negotiation*. Guy Oliver Faure and Jeffrey Z. Rubin, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1993.
- David Bohm (1957), *Causality and Chance in Modern Physics* (Princeton, New Jersey D. Van Nostrand Company, Inc.), 144.
- Davidson, M. N. & Greenhalgh, L., 1999. The role of emotion in negotiation: The impact of anger and race. *Research on Negotiation in Organizations*, 7, 3–26.
- De Gioia, K. (2013). Cultural negotiation: Moving beyond a cycle of misunderstanding in early childhood settings. *Journal of Early Childhood Research*.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. Eds.) (1998), *The landscape of qualitative research: Theories and issues*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- DeWalt, K. M., & De Walt, B. R. (2001), *Participant observation: A guide for fieldworkers*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Dialdin, D., Kopelman, S., Adair, W., Brett, J.M., Okumura, T., and Lytle, A. (1999), *The Distributive Outcomes of Cross-Cultural Negotiations*, DRRC working paper. Evanston, IL: North western University.
- Doron, Gideon; Sened, Itai, (2001), *Political Bargaining: Theory, Practice and Process*. London: Sage Publications.
- Drake, L.E. (2001). The culture-negotiation link: Integrative and distributive bargaining through an intercultural communication lens. *Human Communication Research*, 27 (3), pp.317-
- Elahee, M., & Brooks, C. M. (2004). Trust and negotiation tactics: perceptions about business-to-business negotiations in Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(6), 397-404.
- Eldan, J. (2008), Interview with Jackie Eldan, Head of Bureau and Senior Deputy Director General at the Israeli Ministry of Foreign Affairs, Jerusalem, April 29 2008.
- Elliot, A.J., Chirkou, V.I., Kim, Y., & Sheldon, K.M. (2001). A cross-cultural analysis of avoidance (relative to approach) personal goals. *Psychological Science*, 12 (6), pp.505-510.
- Engle, R. L., & Elahee, M. N. (2013). Antecedents of Problem-Solving Cross-Cultural Negotiation Style: Some Preliminary Evidence. *Journal of Applied Management And Entrepreneurship*, 18(2), 83.
- Erez, M., & Early, C.P. (1993). *Culture, self-identity, and work*. Oxford, NY: Oxford University Press. *International Negotiating*, 2005.
- Ervin Laszlo (1972), *The Systematic View of the World* (New York: Georger Braziller, Inc.), 101.
- Evans, N., Campbell, D., and Stone house, G. (2003), *Strategic management for travel and tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford

- Fang, T. (2006). Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 50-60.
- Findlay, S. D., & Thagard, P. (2011). Emotional change in international negotiation: Analyzing the Camp David accords using cognitive-affective maps. *Group Decision and Negotiation*, 1-20.
- Fisher, R., & Shapiro, D. L. (2005). *Beyond reason: using emotions as you negotiate*. New York, Viking, pp.12-23
- Fisher, R., & Ury, W. (2012). *Getting to yes: negotiating an agreement without giving in* (Updated and revised ed.). London: Random House Business, pp.23-44
- Ford, D. (1980), "The development of buyer-seller relationship in industrial markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 5 No. 6, pp. 339-54.
- Forgas, J. P., 1998. On feeling good and getting your way: Mood effects on negotiator cognition and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 565–577.
- Gelfand, M. J., & Christakopoulou, S. (1999). Culture and negotiator cognition: Judgment accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79(3), 248-269.
- Geursen G. M. and Ehrenreich K. (1998), A new strategy for improving business Research, *The Journal of Interdisciplinary Studies*, vol. 11, pp 85-95.
- Goodnight, G. T., & Willard, C. A. (2005). *Critical problems in argumentation: selected papers from the 13th Biennial Conference on Argumentation: sponsored by the American Forensics Association and National Communication Association August, 2003*. Washington, D.C.: National Communication Association.
- Gulbro, R., & Herbig, P. (1995). Differences in cross-cultural negotiation behavior between industrial product and consumer product firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), 18-28.
- Gulnaz Ahmad (2011), *Characteristic of Research*, Retrieved May 10, 2012, from gulnazahmad.hubpages.com/hub/research-methodology

- Gummesson, E. (1987), ``The new marketing ± developing long term interactive relationships'', Long range planning, Vol. 20 No. 4, pp 10-20.
- Haekansson, H. and Snehota, I. (1995), *Developing Relationship in Business Networks*, Routledge, London.
- Hajime Nakamura, (1964): *Ways of Thinking of Eastern Peoples*. Honolulu, East-West Centre Press.
- Halevi, N., Klinov-Malul, R. & Klinov, R., 1968. *The economic development of Israel*. New York: Praeger.
- Hall E. T., and Hall M. R. (1990), *Understanding cultural differences; Germans, French, and Americans*, Intercultural Press, Inc., Maine
- Hamedreza Kohzadi, Fatemeh Azizmohammadi (2011), T.S. Eliot's Interpretation of Culture, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Department of English Literature, Arak Branch, Islamic Azad University, Arak, Iran
- Hammersley, M. (1992). *What's wrong with ethnography: Methodological explorations*. London: Routledge.
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006), *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.
- Harris, P. R., and Moran R. T. (2000), *Managing cultural differences: Leadership strategies for a New World of Business*, Gulf Publishing Company, Houston
- Healy, M. (2001), ``The marketing relationship trilogy'', *European Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 1, pp 182-193.
- Henry Coloniuous, 1988 "A Buying Process Model" in Blois K and., and Parkinson, S. (Eds), *Innovative Marketing- A European Perspective*, proceedings from the 27th Annual conference of the European Marketing Academy, University of Bradford.
- Hoepfl, M. C. (1997), Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers. *Journal of Technology Education*, 9(1), 47-63. Retrieved February 25, 1998, from <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JTE/v9n1/pdf/hoepfl.pdf>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010), *cultures and organizations*, McGraw hill.
- Hofstede, G. (2006). Europe Versus Asia: Truth versus Virtue. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3(1-2), 155-159.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 15-41.
- Hofstede center web site, viewed at 4/1/15, <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Jackson B.B. (1985), "Build Customer Relationships That Last", 1985 *Harvard Business Review*, Vol. 63, November- December, pp. 120-8.
- Jodie R. Gorrill, M.A. (2009), *Intercultural Communication, Doing Business in Japan | Japanese Social and Business Culture CIA World Fact book 2007*
- Johanson, J. and Mattsson, L.G. (1987), "Inter-organisational relations in industrial systems ± a network approach compared with the transactional cost approach", *International Studies of Management and Organisations*, Vol. 17 No. 1, pp. 34-48.
- Joppe, M. (2000), *The Research Process*. Retrieved February 25, 1998, from <http://www.ryerson.ca/~mjoppe/rp.htm>
- Kantor, R. (2008), Birthright Day 11, *World Jewish Digest*, Retrieved May 21, 2008 from <http://ejewishphilanthropy.com/birthright-day-11/>.
- Katz, G. (2011). *Intercultural Negotiation: The Unique Case of Germany and Israel*. BoD–Books on Demand.
- Kennedy, Gavin. *Essential negotiation*. London: Economist in association with Profile Books, 2004. Print.
- Kim, P. H., Pinkley, R. L., & Fragale, A. R. (2005). Power dynamics in negotiation. *Academy of Management Review*, 30(4), 799-822.

- Kimmel, P. R. (2010). Cultural Perspectives on International Negotiations. *Journal of Social Issues* 50(1), 179–196.
- Kirzner, I. M., 2007. *Market Theory and the Price System*. New York: Ludwig von Mises Institute.
- Kluckhohn, F. R., and Strodtbeck, F. L.; *Variations in value orientations* (1961), Peterson, New York
- Knighton A.D. (1999), Downstream variation in stream power. *Geomorphology*, 29, 293–306.
- Koopman, P. (1997), How to write an abstract, Retrieved May 10, 2012, from www.ece.cmu.edu/~koopman/essays/abstract.html
- Kopelman, S. & Rosette, A., 2008. Cultural variation in response to strategic display of emotions in negotiations. Special Issue on Emotion and Negotiation in group Decision and Negotiation (GDN), 17 (1) 65-77
- Kopelman, S., Rosette, A. & Thompson, L., 2006. The three faces of Eve: Strategic displays of positive neutral and negative emotions in negotiations. *Organization Behavior and Human Decision Processes (OBHDP)*, 99(1), 81- 90
- Kramer, R. M., Newton, E. & Pommerenke, P. L., 1993. Self-enhancement biases and negotiator judgment: Effects of self-esteem and mood. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 110-133
- Knudsen, F. (2007), Hofstede's cultural dimensions: a critical approach, proceedings of the IMEC conference 2007, Denmark.
- Kumar, R., & Worm, V. (2004). Institutional dynamics and the negotiation process: comparing India and China. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 304-334.
- Ladegaard, H. J. (2011). Negotiation style, speech accommodation and small talk in Sino-Western business negotiations: A Hong Kong case study. *Intercultural Pragmatics*, 8(2), 197-226.
- Langeard, E. and Eiglier, P. (1987), *Servuction, Le Marketing des Services*, Wiley, Paris.

- Lewicki, J.R., & Saunders, D.M., & Barry, B., & Minton, M.W. (2004). *Essentials of negotiation*. New York, NY: *McGraw-Hill/Irwin*.
- Lewicki, R., Saunders, D., Minton, J. and Barry, B. (2006), *Negotiation*. New York: McGraw Hill Irwin
- Lewis, R.D. (1999). *When cultures collide*. Clerkenwell London, UK: *Nicholas Brealey Publishing*.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378.
- Lundberg, B., Henchoz, A. (1977), "Analysis of Elastic Waves from Two Point Strain Measurements", *Experimental Mechanics*, Volume 17, pp. 213-218.
- Majeres, J. (1999). *A Study Of Current Practice At The Community Level*. Retrieved September 28, 2011, from http://www.ilo.org/public/english/employment/recon/eiip/download/org_contr_negot.pdf
- Marquardt M. (1998), *The Global Advantage: How World-Class Organizations Improve Performance Through Globalization*. Gulf Press: Houston TX, retrieved from Committee for Economic Development (2006). *Education for Global Leadership: The importance of International Studies and Foreign Language Education for U.S. Economic and National Security*, 6. Retrieved April 26, 2012 from http://www.ced.org/docs/report/report_foreignlanguages.pdf.
- Masakazu, Y. (1994), *Individualism and Japanese: An Alternative Approach to Cultural Comparison* (trans. Barbara Sugihara). Tokyo: Japan Echo Inc.
- Mattsson, L.G. (1985), "An application of a network approach to marketing: defending and changing marketing positions," in Dholakia, N. and Arndt, J., Greenwich, C. (Eds), *Changing the Course of Marketing Alternative and Paradigms for Widening Marketing Theory*, JAI Press, Greenwich, CT.
- McIntyre, L. J. (1999), *The practical skeptic: Core concepts in sociology*. Mountain View, CA: Mayfield Publishing.

- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.
- Mead, R. (1998), *International management: cross cultural dimensions*, Blackwell Business, Oxford
- Menger, R. (1999). Japanese and American negotiators: Overcoming cultural barriers to understanding. *Academy of Management Executive*, 13 (4), pp.100-102.
- Metters, R. (2008). A case study of national culture and offshoring services. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8), 727-747.
- Michael Talbot (1991), *The Holographic Universe* (New York: Harper Colloins Publishers), 40.
- Milton C. Cummings, (2003), *Cultural Diplomacy and the United States Government: a Survey*. Center for its Arts and Culture, p. 1.
- Mintu-Wimsatt, A. (2002). Personality and negotiation style: the moderating effects of cultural context. *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 729-748.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R., & Tulumello, A. S. (2000). *Beyond winning: negotiating to create value in deals and disputes*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press.
- Morgan, J. C. & Morgan, J., 1991. *Cracking the Japanese Market: Strategies for Success in the New Global Economy*. California: Simon and Schuster.
- Morgan, R. and Hunt, S. (1994), ``The commitment trust theory of relationship marketing'', *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.
- Mullins, L. J. (1993), *Management and organizational behaviour*, Pitman Publishing, London
- NASA (2007), *Partners Sign ISS Agreements*. Retrieved April 23, 2012 from http://www.nasa.gov/mission_pages/station/structure/elements/partners_agreement.html

- Nicole Hahn, (2009), *Doing Business in Israel* Israeli Social and Business Culture, MA Intercultural Communication CIA World Fact book 2008
- Niles, R. (2011). Data Analysis. Retrieved September 27, 2011, from <http://www.robertniles.com/stats/dataanly.shtml>
- Nyden, J., 2009. *Negotiation Rules: A Practical Guide to Big Deal Negotiation*. New Jersey: Sales Gravy Press.
- Nye, J. (2004), *Soft Power: The Means to Success in World Politics*, 5. Public Affairs, New York.
- Odell, J. S. (2010). Three islands of knowledge about negotiation in international organizations. *Journal of European Public Policy*, 17(5), 619-632.
- Palmer, A. (2001), "Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 5/6, pp. 687-704.
- Patton, M. Q. (2002), *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Patton, M. Q. (2002), *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paul Edwards (1967), Ed. *The Encyclopaedia of Philosophy* (New York: The Macmillan Company and the Free Press), 273.
- Pelton, L.E., Strutton, D. and Lumpkin, J.R. (1997), *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*, Irwin, Chicago, IL.
- Peregoy, S.F., & Boyle, O.F. (2000), English learners reading English: What we know, what we need to know. *Theory into Practice*, 39(4), 237–247.
- Perry, C. Cavey A. and Coote, L. (2001), "Technical and Social Bonds within Business to- Business Relationships", *Journal of Business and Industrial Marketing*.
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, Mass.: *Belknap Press of Harvard University Press*.

- Ramseyer, M., 2008. *Odd Markets in Japanese History: Law and Economic Growth*. New Jersey: Cambridge University Press.
- Razin, A. & Sadka, E., 1993. *The Economy of Modern Israel: Malaise and Promise*. New York: University of Chicago Press.
- Research Process Flowchart (2009), RDDirect Handout, Retrieved May 10, 2012, from www.rdfunding.org.uk/newsletter/Handout.pdf
- Richard Harvey, (2005), *Understanding the Japanese culture and approval process* Macclesfield, Astra Zeneca UK
- Ritts, V. (2000), *Culture and aging*. Retrieved April 22, 2012, from <http://users.stlcc.edu/vritts/aging.html>.
- Rojjanaprayon, W. (1997), *Communication Pattern of Thai people in a non-Thai context*. Unpublished Doctoral Dissertation, Purdue University, West Lafayette, IN, USA
- Ross, C. (2002), *Public Diplomacy Comes of Age*. *The Washington Quarterly*, 25(2), 75-83, 8.
- Russo, R. (2003-2005), *World of quotes*. Retrieved April 22, 2012, from <http://www.worldofquotes.com/proverb/Japanese/2/>.
- Salacuse, J. W. (2010). *Teaching international business negotiation: Reflections on three decades of experience*. *International Negotiation*, 15(2), 187-228.
- Salant, P., & Dillman, D. A. (1994), *How to conduct your own survey*. New York: John Wiley and Sons.
- Schein, E. H. (1999), *The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change*, Jossey-Bass, San Francisco
- Schneider, S. C., and Barsoux, J. L.; *Managing across cultures* (2003), Pearson Education Ltd, Essex
- Schreder, M., and Self, D. R. (2003), *Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective*, *Management Decision* vol. 41 (5)

- Science Buddies. (2002). *Data Analysis & Graphs*. Retrieved September 27, 2011, from http://www.sciencebuddies.org/science-fair/projects/project_data_analysis.shtml
- Sebenius, J.K. (2002a), Caveats for Cross-Border Negotiations. *Negotiation Journal* 18: 121-133.
- Shalasky, S. & Alpert, B. (2007), ways of writing qualitative research, TelAaviv: Mofet institute.
- Shkedi, A. (2010), words of meaning: qualitative research- theory and practice, Ramot, Tel Aviv university.
- Soares, A. M., Farhangmehr, M., & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of business research*,60(3), 277-284.
- Stake, R. E. (1995), *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stevens, G. K., & Greer, C. R. (1995). Doing business in Mexico: Understanding cultural differences. *Organizational Dynamics*, 24 (1), pp.39-55.
- Swanepoel, H., & De Beer, F. (2006). *Community development: breaking the cycle of poverty*. Johannesburg: Juta and Company Ltd.
- Szanto, A. (2003), *A New Mandate for Philanthropy? U.S. Foundation Support for International Arts Exchanges*. Retrieved May 21, 2008 from <http://www.culturalpolicy.org/pdf/Szanto.pdf>.
- Sztefka (2008), B. *A Case Study on the Teaching of Culture in a Foreign Language*. Retrieved April 25, 2012 from http://www.beta-iatefl.hit.bg/pdfs/case_study.pdf.
- Takeo Doi (1956), Japanese Language as an Expression of Japanese Psychology, 20 WESTERN SPEECH 90, 90–96.
- Takeo Doi (1971), *THE ANATOMY OF DEPENDENCE* (John Bester trans., Harper & Row, Publ'rs 1973).

- Taub, G., & Hamo, M. (2011). Dialectic textual negotiation: Redemption and sovereignty in manifestos of the Israeli religious settlers movement. *Journal of Language and Politics*, 10(3), 416-435.
- Tewksbury, Richard, Matthew DeMichele, and J. Mitchell Miller (2005), Methodological orientations of articles appearing in criminal justices' top journals: Who publishes what and where. *Journal of Criminal Justice Education*, 16 (2), 265-279.
- Thomson, L.L. (2005), *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Thompson, L. (2011). *The mind and heart of the negotiator* (5. rev. ed., international ed.). Xxx: *Pearson Education* (US), pp.57-66
- Trompenaars, F. and Woolliams, P. (2003), *Business across Cultures*, West Sussex; Capstone Publishing.
- Trompenaars, F., and Hampden-Turner (2000), C.; *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, Nicholas Brealey Publishing, London
- Tsujimura, Natsuko. (1996), *An Introduction to Japanese Linguistics*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Turnbull, P.W. and Wilson, D. (1989), "Developing and protecting profitable customer relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol.18, pp 233-8.
- Tu, Y. T., & Chih, H. C. (2011). An Analysis on Negotiation Styles by Religious Beliefs. *International Business Research*, 4(3), p.243.
- Ury, W. (2007). *Getting past no: negotiating in difficult situations* (Rev. ed.). New York: *Bantam Books*, pp.111-152
- Van Zandt, C. R. (1997). *Dynamic processes of crisis negotiation: theory, research, and practice*. California: ABC-CLIO.
- Verluyten, S. P. (2000), *Intercultural communication in business and organizations; an introduction*, Acco, Leuven

- Weber, Y., Oded, S., and Adi, R. (1996), National and corporate culture fit in mergers / acquisitions: an exploratory study, *Management Science* vol. 42 (8)
- Weiss, S.E. (2003), Teaching the cultural Aspects of Negotiations: A Range of Experiential Techniques. *Journal of Management Education* 27: 96-121.
- Wengraf, T. (2001), *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. London: Sage
- William Alan Wines (2009), On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories, *Journal of Business Ethics* (2009) 89:433–447
- Wilson D.T. (1976) “Dyadic Interaction: An Exchange Process”. In Anderson, B.B (Ed.) *Advances in Consumer Research*, Vol. 3, pp. 394-7.
- Wilson, D.T. and Mummalaneni, V. (1986), “Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualization”, *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 1 No. 3, pp. 44-58.
- Winter, G. (2000), A comparative discussion of the notion of validity in qualitative and quantitative research. *The Qualitative Report*, 4 (3&4). Retrieved February 25, 1998, from <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html>
- Wisker, G., Robinson, G., & Jones, J. (2011). The culturally inflected voice: Negotiation and recognition without dumbing down. *Regional and Global Perspectives*, p.101.
- Worrall, John L. (2000), In defense of the “quantoids”: More on the reasons for the quantitative emphasis in criminal justice education and research. *Journal of Criminal Justice Education*, 11 (2), 353-360.
- Working with Japan, (2005). Negotiating-part one: What to expect. Video shown in class.
- Wrobel, S. (2008, May 13) Buffet: Berkshire in Israel Forever, *Jerusalem Post*. Retrieved April 25, 2012 from <http://www.jpost.com/servlet/Satellite?cid=1157913655448&pagename=JPost%2FJPArticle%2FShowFull>.

- Wyszomirski J. M. et al.,(2003), International Cultural Relations: A Multi-Country Comparison, Retrieved April 25, 2012 from <http://www.culturalpolicy.org/pdf/MJWpaper.pdf>.
- Yin, R. K. (2003), Case study research: Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yoon, Y., & Yang, K. (2012). An Inter-Cultural Communication Approach to Teaching Business Korean: A Case Study of a Mock Negotiation between Korean and American College Students. *Global Business Languages*, 17(1), p.10.
- Zimmermann, E. (2008), Interview with Eric Zimmermann, Academic Secretary and Director of Research at the Interdisciplinary Center Herzliya. Herzliya, May 11, 2008.