

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

GAŠPER BERGANT



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA IN RUSKEGA POGAJALSKEGA  
SLOGA**

Ljubljana, oktober 2011

GAŠPER BERGANT

## **IZJAVA**

Študent Gašper Bergant izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Matjaža Žigona, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 POSLOVNA POGAJANJA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Priprave na pogajanja .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Začetek pogajanj .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Iskanje sporazuma .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Zaključevanje pogajanj .....</b>	<b>6</b>
<b>2 KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Nebesedno komuniciranje .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 Besedno komuniciranje.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Konflikti .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4 Asertivnost .....</b>	<b>9</b>
<b>3 KULTURA.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Sestavine kulture .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 Vpliv kulture na pogajanja.....</b>	<b>11</b>
<b>3.3 Raziskava GLOBE .....</b>	<b>12</b>
<b>4 RUSKI IN SLOVENSKI POGAJALSKI SLOG .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1 Rusija.....</b>	<b>13</b>
4.1.1 Pogajalski slog.....	14
4.1.2 Osebni stik.....	16
4.1.3 Korupcija.....	16
<b>4.2 Slovenija .....</b>	<b>16</b>
4.2.1 Pogajalski slog.....	17
4.2.2 Osebni stik.....	18
<b>4.3 Izkušnje slovenskih podjetnikov z ruskimi pogajalci .....</b>	<b>18</b>
4.3.1 Metode raziskovanja .....	18
4.3.2 Rezultati raziskav .....	19
<b>SKLEP.....</b>	<b>21</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>23</b>

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Komunikacijski kanal.....</i>	<i>7</i>
<i>Slika 2: Sestavine kulture .....</i>	<i>11</i>
<i>Slika 3: Povzetek značilnosti ruskih podjetnikov .....</i>	<i>15</i>
<i>Slika 4: Povzetek značilnosti slovenskih podjetnikov.....</i>	<i>17</i>



## UVOD

Pogajanja so del našega vsakdana. Največkrat jih povezujemo s službo in poslovnimi pogajanjimi, a dejstvo je, da se pogajamo tudi v drugem okolju – z družino, s prijatelji, lahko tudi sami s seboj. V pogajanjih največkrat dosežemo kompromis, saj ima vsak udeleženec svoje cilje, ki jih hoče doseči. Nerealno je pričakovati, da bomo v pogajanjih povsem prevladovali in se bo vse izteklo po naših željah.

V poslovnem svetu se posli sklepajo vsakodnevno. Pomembna sestavina teh poslov so poslovna pogajanja. Z njimi dve ali več strani določajo posamezne sestavine, ki pripomorejo do uspešno izpeljanega posla. Vsaka stran bo v pogajanjih zastopala svoja stališča in z njimi skušala izvleči čim boljši rezultat zase oz. svoje podjetje. Pogajanja so nemalokrat dolgotrajen proces, ki zahteva veliko priprave. Če hoče pogajalec doseči zastavljene cilje, mora dobro poznati tako svojo kot tudi drugo stran. Če naši nasprotniki prihajajo iz drugačnega okolja z drugačno kulturo, bomo morali do pogajanj pristopiti drugače, saj je večja verjetnost, da ti ljudje pogajanja in posel dojemajo drugače kot mi. Velikokrat posli propadejo, ker ena stran ni spoštovala vere, običajev in vrednot druge strani.

Tudi v Sloveniji so pogajanja pomemben del poslovnega in neposlovnega sveta. V slednjem so bila nekaj let nazaj aktualna pogajanja za vstop v Evropsko unijo, danes prevladujejo pogajanja o kolektivnih pogodbah v javnem sektorju in podobno. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so slovenska podjetja lažje in hitreje vstopila na trge, kjer prej, zaradi različnih razlogov, niso poslovala. Z vstopi na tuje trge pridejo tudi pogajanja, ki potekajo drugače kot pogajanja med slovenskimi podjetniki. V svojem diplomskem delu se ne bom osredotočal na Evropsko unijo, temveč na njeno močno gospodarsko partnerico, Rusijo. Ta država s svojo velikostjo, naravnimi surovinami in hitro rastočim gospodarstvom predstavlja pogajalski oreh, ki ga je le težko streti. Prav zaradi velikega potenciala, ki ga predstavlja ta država, bom v nadaljevanju diplomskega dela analiziral razlike in podobnosti ruskega in slovenskega pogajalskega sloga.

Namen te naloge je raziskati glavne značilnosti ter stil slovenskih in ruskih pogajalcev. Podjetnikom želim pokazati smernice in navodila za lažji prodor na ruski trg. Cilj diplomskega dela je osvežiti in nadgraditi znanje o pogajanjih ter na praktičnih primerih prikazati razlike in enakosti v pogajalskem slogu obeh držav. V diplomskem delu si tudi zastavljam raziskovalni vprašanji.

1. Ali sta slovenski in ruski pogajalski slog identična?
2. Kakšne so podobnosti v osebnosti slovenskih in ruskih podjetnikov?

Viri skupnih točk izhajajo iz nekdanj socialističnega političnega sistema ter iz slovanske etične ter jezikovne skupine. Rusija je bila nekdanj del Zveze sovjetskih socialističnih republik

(ZSSR) oz. Sovjetske zveze. V zvezi je ritem narekovala Komunistična partija Sovjetske zveze, sicer edina stranka. Slovenija je bila do leta 1991 del Socialistične federativne republike Jugoslavije. V slovansko etično in jezikovno skupino večinoma spadajo države vzhodne Evrope, h kateri prištevamo tudi Rusijo in Slovenijo. Te države si delijo podobno kulturo ter jezike.

Diplomsko delo bo razdeljeno na štiri dele oz. poglavja. Prva tri poglavja bodo teoretične narave, zadnje poglavje pa temelji na praktičnih primerih, saj bom s kvalitativnimi raziskovalnimi prijemi opredelil slovenski in ruski pogajalski slog. Na začetku bom razložil najpomembnejša teoretična izhodišča, ki jih mora vsak pogajalec osvojiti pred prvimi pogajanja. Prvo poglavje opisuje celoten proces poslovnih pogajanj, ki vključuje priprave na pogajanja, začetek, iskanje sporazuma ter zaključek pogajanj. Ker moramo z ljudmi znati pravilno in učinkovito komunicirati, bom nato opisal osnove besednega in nebesednega komuniciranja. Sledi še opis kulture, saj se v mednarodnem poslovanju srečamo z drugimi kulturami in moramo znati uporabljati osnove medkulturnega komuniciranja. V zadnjem delu bom opisal značilnosti ruskega in slovenskega pogajalskega sloga. Na koncu diplomskega dela sledijo ugotovitve, ki sem jih sprejel na podlagi opravljenega intervjuja s slovenskim podjetnikom, ki posluje in se pogaja z ruskimi podjetji, v drugem podpoglavju sledi še obravnava sekundarnega vira, raziskave, ki je bila izvedena na vzorcu slovenskih podjetnikov.

## **1 POSLOVNA POGAJANJA**

Enotne definicije pogajanj v strokovni literaturi ni zaslediti. Obstaja več podobnih razlag, ki opisujejo lastnosti in proces pogajanj. Vsem definicijam je skupno, da morata v pogajanjih sodelovati vsaj dve strani<sup>1</sup>, ki ne smeta imeti popolnoma istih interesov. Med njima mora obstajati vsaj en konflikt. Vse strani morajo biti pripravljene popuščati in tako vsaj majhen del koristi prepustiti drugi strani. V pogajanjih morajo imeti vpleteni določeno potrebo (npr. do dobrine, višine plač ipd.) in voljo za pogajanja.

Pogajanje je proces, v katerem so dane eksplicitne ponudbe, z namenom doseči dogovor o izmenjavi ali za oblikovanje skupnega interesa, kjer so prisotni nasprotujoči si interesi (Moran & Stripp, 1991, str. 77). Pogajanja so sestanek dveh strani s ciljem doseči dogovor o zadevah, ki so pomembne za obe strani, ki vsebujejo konflikte in o zadevah, ki zahteva skupno sodelovanje obeh strah za doseg ciljev (Ludlow & Panton, 1992, str. 111).

### **1.1 Priprave na pogajanja**

Na večino dogodkov v svojem življenju se moramo pripraviti. Tako se z učenjem pripravimo na izpit na fakulteti, z nakupom gasilnega aparata se pripravimo na morebiten požar v svoji

---

<sup>1</sup> V diplomski nalogi bom zaradi lažjega branja predpostavljaj, da se pogajata dve strani.



hiši, ipd. Isto velja tudi za pogajanja, saj uspešen zaključek pogajanj lahko pomeni razliko med izgubo ali dobičkom, širjenjem podjetja na nove trge ali krčenjem z odpuščanjem zaposlenih. Uspeh pa lahko dosežemo s temeljito pripravo.

- Cilji

Pogajalci si morajo pred začetkom pogajanj postaviti cilje. Ti morajo biti realni, dosegljivi ter v dobrobit svoje strani. Če smo si določili več ciljev, jih je treba razdeliti po pomembnosti. Tako lahko med pogajanja »žrtvujemo« manj pomemben cilj, da lažje dosežemo najpomembnejšega. Načeloma se pogajalci ne morejo oz. ne smejo pogajati, o čemer se vsaj ena stranka noče pogajati, o čemer je že bil dosežen sporazum ali je bilo kako drugače že odločeno (npr. z zakonom) in o tistem, kar lažje dosežemo na drug način kot s pogajanja (Kavčič, 1996, str. 41–42). Vsakemu cilju moramo določiti pogajalski interval, ki ima tri vrednosti. Spodnji prag (minimum), realno (zaželeno) ter najbolj ugodno (idealno). Najbolj ugoden interval je tisti, ki je zelo širok. Ta pogajalcem dopušča možnost popuščanja in pri tem še vseeno doseči vsaj minimalno korist (Kavčič, 2004, str. 239).

- Strategija

Naslednji korak pri pripravi je izbira strategije, ki jo bomo uporabili pri komuniciranju z drugo stranjo. Z ustrezno strategijo bomo lažje dosegli uspeh in cilje, ki smo si jih zastavili. Strategij ne izbiramo kar naključno, saj se morajo ujemati s cilji. Treba je vedeti, kaj pričakujemo od pogajanj in kaj pričakuje druga stran. To pa velikokrat težko ugotovimo. Kavčič (2004, str. 240) navaja dve temeljni strategiji. Razdruževalna oz. distributivna strategija temelji na konfliktih, kjer se strani ne moreta ali nočeta sporazumeti. Nobena stran noče popustiti, ker velja, da ne more priti do rezultata, kjer bi zmagali vsi. Pri združevalni oz. integrativni strategiji obe ali vse strani stremijo k višjemu cilju. Vsi vpleteni morajo imeti visoko stopnjo zaupanja in medsebojnega razumevanja.

Kavčič (2004, str. 241) je opredelil tudi novo filozofijo razvijanja odnosov med tradicionalno nasprotnimi strankami v različnih procesih. Ta strategija poudarja dolgoročno sodelovanje ter v poslovnem svetu prinaša korist vsem stranem. Prevladuje mišljenje, da dolgoročno sodelovanje z istim partnerjem prinaša več koristi in zaupanja kot enkratne kupčije.

- Število članov pogajalske skupine

Določiti moramo število ljudi, ki bodo sestavljali pogajalsko skupino. Ko posameznik zastopa sebe ali svojo stranko, ta nima šibkega člana. Ker se pogaja le eden, se takoj ugotovi, komu pripisati uspeh ali neuspeh pri pogajanjih. V skupini je šibki član lahko tarča izkušenega pogajalca druge strani. Več članov pomeni tudi več različnih stališč. Če skupina ni enotna, bo

nasprotna stran to opazila in izkoristila. Veliko pridobimo pri odločitvah, saj se posameznik hitro odloči, na drugi strani mora skupina priti do skupnega jezika, kar pa se lahko zavleče.

V pogajalsko skupino lahko vključimo ljudi tako, da je vsak specializiran za svoje področje. Skupina je opremljena z različnimi znanji in informacijami. Vsak posameznik ima lahko drugačno stališče ali vidik v pogajanjih. Skupina z več različnimi umi hitreje najde boljše ideje za uspešen zaključek pogajanj. Več ljudi lahko, za razliko od posameznika, hitreje izbrska potrebne informacije (Kavčič, 2004, str. 243).

- Lokacija pogajanj

Najboljši prostor za pogajanja je v našem domačem podjetju. Prostor dobro poznamo in smo ga navajeni. Zaradi tega smo bolj samozavestni, kar pa vsekakor pomaga pri celotnem procesu. Tako tudi spoznamo navade druge strani, saj se dobro vidi, koliko dajo na točnost in s tem tudi spoštovanje drugih. Tudi pogajanja pri nasprotni strani imajo svoje prednosti, saj lahko dobro spoznamo obnašanje, slog ter kulturo svojih poslovnih partnerjev. Urejeno delovno okolje in prijaznost osebja pustita mnogo boljši vtis kot zanemarjeno okolje ter sovražno nastrojeno osebje. Tudi skrb za organizacijo ni v naših mislih, saj mora za to poskrbeti gostitelj. Zadnja možnost so pogajanja v nevtralnem okolju. Tu je v ospredju enakopravnost, saj obe strani delujeta v istem okolju, ki ga ne poznata (Kavčič, 2004, str. 244).

- Določitev začetka in trajanja pogajanj

Z vsemi vpletenimi se moramo dogovoriti za začetek pogajanj. Tu lahko upoštevamo želje druge strani ter že na začetku pogajanj pokažemo dobro voljo in spoštovanje. Čas pogajanj ni določen, odvisen je od vsebine pogajanj, vpletenih strani itd. Zato je pametno pred začetkom narediti vsaj okvirni časovni načrt, ki pa se ga ni potrebno držati. Vse je odvisno od poteka pogajanj in morebitnih nerazrešenih vprašanj. Čas pa lahko izkoristimo v svojo korist, isto velja tudi v obratni smeri. Če se našim partnerjem mudi, je smiselno, da pustimo najpomembnejšo temo za konec. Tako bo nasprotna stran zaradi stiske s časom hitreje popustila oz. naredila napako, ki jo lahko izkoristimo v svojo korist. Če se sami znajdemo v časovni stiski, tega vsekakor ne smemo pokazati drugi strani, saj tudi oni čakajo na vsako priložnost (Kavčič, 2004, str. 244).

## **1.2 Začetek pogajanj**

S stranko se lahko prvič srečamo šele na začetku pogajanj. Ob prvem stiku je zelo pomemben prvi vtis. Ker imamo za dober vtis na voljo le eno priložnost, moramo nasprotni strani pokazati, da smo pripravljeni in da jih spoštujemo. Ob slabem prvem vtisu si lahko že takoj izoblikujemo slabo mnenje o nas, kar pa nam ne bo pomagalo pri sklenitvi posla.

Svoje partnerje moramo najprej spoznati. Težko je poslovati z ljudmi, o katerih ne veš popolnoma nič. Spoznavamo se lahko na dva načina, formalno in neformalno. Prvo praviloma opravi vodja posamezne pogajalske skupine, ena skupina se predstavi drugi. Drugo, neformalno spoznavanje poteka že pred pogajanjem, med odmori ter po končanem dnevu. Po navadi potekajo v manjših skupinah. Že pri spoznavanju lahko veliko izvemo o nasprotni strani. S spoznavanjem zbiramo informacije, ugotovljamo meje in izhodišča. Prav tako ugotovimo, kako so razporejena pooblastila. Četudi smo v neformalnih pogovorih ugotovili pristojnosti in pooblastila stranke, nam morajo to še vseeno uradno razkriti, vpričo vseh. Seveda moramo isto storiti tudi sami (Kavčič, 1996, str. 86–87).

V začetnem delu pogajanj morata obe skupini določiti dnevni red pogajanj. Možina, Tavčar, Zupan in Kneževič (2004, str. 299) navajajo, da mora spored obsegati predlagane vsebine ali zadeve, nosilce teh vsebin, zaporedje obravnavanja vsebin in čas zanje ter časovni okvir pogajanj v celoti. V obsežnejših pogajanjih se lahko zgodi, da se morajo strani »pogajati o pogajanjih«. Torej se zatakne že pri sporedu, kako bodo pogajanja potekala. Prvi vtis in prve minute v pogajanjih so zelo pomembne. Izkušen pogajalec bo takoj začel zbirati informacije. Hotel bo čim več aktivno poslušati in čim manj govoriti. Na voljo bo imel več informacij, ki jih bo lahko tako ali drugače uporabil v svojo korist.

### **1.3 Iskanje sporazuma**

V fazi iskanja sporazuma obe strani iščeta skupne točke, se pogajata in dajeta predloge za čim uspešnejši zaključek pogajanj. Ta proces predpostavlja minimalno pripravljenost obeh strani, da do sporazuma pride (Kavčič, 2002, str. 359). Če se obe strani v vsem ali ničemer strinjata, so pogajanja kratka ter nesmiselna. Pogajanj ne bi bilo, če med stališči vpletenih strani ne bi bilo razlik (Možina et al., 2004, str. 302). Več časa zahtevajo pogajanja, v katerih je veliko nestrinjanj in konfliktov, a še vseeno obstaja volja in moč za doseg sporazuma. Med pogajanjem moramo uporabljati tri osnovne veščine. Moramo aktivno poslušati, izbrati prava vprašanja in pazljivo opazovati (Fisher, 1994, str. 25).

Nikoli ni primerno, da pokažemo svoj temperament in da izgubimo živce. Prav tako ne smemo izzvati partnerja do tega. Nihče ne bo pridobil, kvečjemu izgubil. Bolje, da pogajanja za kratek čas prekinemo ali pa vpletene osebe za kratek čas umaknemo v ozadje. Prav tako moramo paziti, da v pogajanjih ne stremimo k osebnim ciljem. Ti se lahko razlikujejo od skupnih ciljev zaradi drugačnih lastnih stališč ali maščevanja. To načeloma lahko naredimo le takrat, ko zastopamo samega sebe. Še vseeno pa ni primerno, da v pogajanja vpletamo čustva. Moramo se držati prvotnih (objektivnih) ciljev.

Posel se nikoli ne sme zaključiti s porazom obeh strani. Zakaj bi vlagali toliko časa, truda in stroškov za neko stvar, s katero ne bo nihče zadovoljen? Priporočljivo se je izogibati

rezultatu, v katerem zmagamo samo mi. V očeh partnerjev bomo izpadli sebični in ponovnega sodelovanja verjetno ne bodo ponudili. Najbolj sprejemljivi sta tako situaciji remi ter zmagi obeh strani. Naši partnerji nas bodo bolj spoštovali in nam zaupali, če bodo videli, da stremimo k obojestranskemu zadovoljstvu.

## **1.4 Zaključevanje pogajanj**

Izbrati pravi trenutek za zaključek pogajanj ni enostavno. Potrebno je predvideti, koliko, če sploh, lahko še pridobimo. Če iz pogajanj ne moremo izvleči več koristnega, je bolje, da čim prej končamo. Če se obe strani strinjata o vseh temah, nadaljevanje sploh ni več mogoče. Nikoli ne moremo zagotovo trditi, kdaj je primerno zaključiti. Vseeno pa lahko prepoznamo določene signale, ki nam bodo pomagali pri odločitvi.

Pogajanja se ne smejo zaključiti preden se obe strani ne dogovorita o glavnih temah. V vsakem primeru pa moramo vedeti, katere stvari so pomembne nam ter drugi strani. Lahko se zgodi, da ima vsaka stran svojo lestvico pomembnosti. Tako ne bomo po nepotrebnem silili k zaključku, ko bomo imeli vse svoje glavne cilje dosežene. Za zaključek je pomembno, da sta obe strani zadovoljni. Na svojem pogajalskem intervalu (ali intervalih) je obvezno biti vsaj na minimumu. Za dolgoročno sodelovanje je dobro, da imata obe strani točke na intervalih čim bližje idealnemu.

V poslovnem svetu obstaja več različnih mnenj o zaključevanju pogajanj. Kavčič (2002, str. 367) navaja tri različne tehnike zaključevanja. Prvo tehniko imenuje kot zadnjo (končno) ponudbo, ki je tudi najpogostejša. Nasprotni strani ponudimo dogovor, za katerega smo pripravljeni popustiti, nižje pa se ne bomo spustili, kar mora nasprotna stran tudi vedeti. Tehniko lahko uporabimo le enkrat. Naslednja tehnika zaključevanja je povzetek za zaključevanje. Z nasprotno stranjo povzamemo dosedanje delo in vse dogovore, ki smo jih dosegli. Tako lahko iz povzetka pokažemo, koliko smo dosegli in kaj je vsaka stran pridobila. Sledi dogovor o tistem, kar je še odprto. Zadnja tehnika je prekinitev za premislek, ki je kombinacija prvih dveh tehnik z eno posebnostjo. Drugi strani ponudimo zadnjo ponudbo ali pa zaključimo s povzetkom že doseženega. Nato jim damo na voljo nekaj časa, v katerem lahko obe strani pregledata potek pogajanj, zadovoljstvo z doseženim in drugo. To pomeni, da se začasno razidemo in se ponovno dobimo, ko se lahko dokončno sklene posel. Pri tem pa obstaja nevarnost, da do tega srečanja ne pride, saj lahko izgubijo zanimanje za našo ponudbo in tako posel propade.

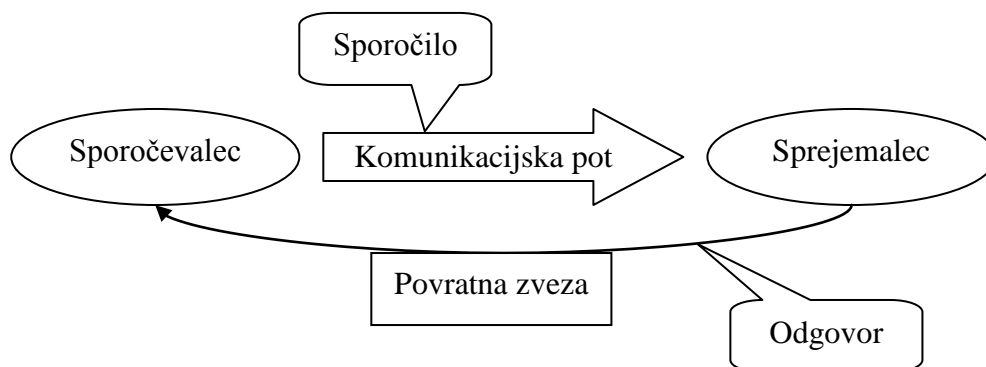
## **2 KOMUNICIRANJE**

Komuniciranje razumemo kot osebni proces, ki vključuje prenos informacij (Ludlow & Pantan, 1992, str. 2). Komuniciranje potrebuje pošiljatelja in sprejemnika sporočila. Prvi

pošlje informacijo, drugi pa jo sprejme in obdela. Nato se morajo vloge zamenjati, drugače ta proces imenujemo poročanje.

Medosebno komuniciranje vključuje pet pomembnih elementov. V svojem delu jih je opisal Mumel (2008, str. 34). Sporočevalec je oseba, ki posreduje sporočilo drugi osebi ali skupini. Ti morajo sporočevalcu zaupati. Sporočevalec mora upoštevati sprejemalca in biti z njim kompatibilen. Bistvo komuniciranja je sporočilo. Sestavljeno je iz besednih in nebesednih simbolov. Z njim skušamo sprejemalcu sporočiti določeno informacijo, ki je zapletena ali enostavna, pomembna ali nepomembna. Posredovano sporočilo potuje po komunikacijski poti. Informacijo lahko povemo osebno, preko elektronske pošte, telefonu itd. Vsaka pot ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Pri njih je treba gledati na razmerje med koristmi in stroški ter porabljenim časom. Na drugi strani komunikacijskega kanala stoji sprejemalec. Ta sporočilo prejme in ga zazna, ne glede to, ali je bilo sporočilo namenjeno njemu ali ne. Sprejemalec mora biti pripravljen na informacijo, da jo lahko ustrezno zazna ter po potrebi pošlje povratno informacijo. Z odgovorom pošiljatelj ugotovi, ali je sprejemalec prejel sporočilo in prejme morebitne druge informacije. Po potrebi se proces komuniciranja ponovi.

*Slika 1: Komunikacijski kanal*



Pri razumevanju informacij se lahko zgodi, da sprejemalec sporočila ne dobi ali je to pomanjkljivo. Lipičnik (1997, str. 142) navaja štiri različne vzroke, ki sprejemalcu onemogočijo razumevanje celotnega sporočila. Prvi izvor je lahko materialni, kot so motnje v telefonski zvezi ter nečitljiva pisava. Naslednji vzrok tiči v jeziku sporazumevanja. Velja za nacionalne in regionalne jezike, lahko tudi zaradi drugih različnih kod, znakov in pravil sporazumevanja. Pomemben vzrok je tudi pristojnost za komuniciranje. Na delovnem mestu ima vsak svoje odgovornosti in naloge. Če informacije pošilja oseba, ki za to ni bila določena, dovolj strokovna ali primerna, sporočanje ne uspe. Do napak v komuniciranju pride tudi zaradi raznolikosti v vedenju. Podrejeni svojemu nadrejenemu velikokrat ne bo podal vseh informacij. To se zgodi zaradi zadržanega vedenja, nepristnih odnosov med vodjo in skupino ali pa zaradi filtriranih in izkrivljenih informacij.

## **2.1 Nebesedno komuniciranje**

Nebesedno komuniciranje vključuje vse vrste komuniciranja, kjer se ne uporabljajo besede (Mumel, 2008, str. 573). Nebesedno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu (Tavčar, 1995, str. 15). Takšna sporočila sprejemamo z vsemi čutili, pošiljamo pa z vsemi deli telesa. Nebesedno komuniciranje tako vključuje govorico telesa, osebne predmete, prostor in čas ter vonj in otip (Možina et al., 2004, str. 55).

Naše telo pri komuniciranju oddaja veliko informacij. Če drugi osebi lažemo, nas lahko ta zaradi telesnih odzivov spregleda (npr. izmikanje očesnemu kontaktu in znojenje). Če sprejemalec ve, kaj pomenijo določene geste, bo hitro ugotovil naše namene. Pri nebesednem komuniciranju ne gre le za odkrivanje laži in resnice. Z novo obleko, urejenimi lasmi sporočamo, da smo elegantna in urejena oseba, z lasmi kričeče barve iščemo pozornost drugih ljudi ipd. Pozorni moramo biti pri komuniciranju z drugimi kulturami, kjer se običaji in navade po navadi razlikujejo od naših. Geste, ki se pri nas uporabljajo vsakodnevno, lahko drugje pomenijo nesramnost.

## **2.2 Besedno komuniciranje**

Besedno komuniciranje se deli na dva dela (Kavčič, 2002, str. 48): govorno in pisno komuniciranje. K osnovnima lahko dodamo še elektronsko komuniciranje, pri katerem uporabljamo elektronska sredstva. Pri pisnem komuniciramo s pisavo jezika. Sprejemalec lahko pisno sporočilo prejme na različne načine (npr. pošta). Prednost tej vrsti komuniciranja daje možnost arhiviranja, kar pomeni, da lahko sporočilo kasneje ponovno uporabimo ali pregledamo. Pošiljatelj lahko sporočilo pred pošiljanjem večkrat pregleda in popravi. K slabostim štejemo relativno počasnost ter zanesljivost sporočanja. Pošiljatelj ne dobi takoj povratne informacije sprejemalca, če je sporočilo prejel in razumel.

Govorno komuniciranje je pogostejše od pisnega. Obsega vse pogovore, razgovore in govorce med posamezniki ali skupinami. Pošiljatelj veliko hitreje poda informacije vsaj enemu prejemniku, ta pa lahko takoj reagira in po potrebi odgovori. Vendar kasneje ne moremo ponovno pregledati istega sporočila, če ga prej nismo posneli z ustreznimi elektronskimi napravami. Tu ima velik vpliv človeški spomin ter morebitne motnje v okolici, zaradi katerega lahko pride do popačenja sporočila.

## **2.3 Konflikti**

Situaciji, v kateri se soočajo nezadovoljene potrebe v boju za zadovoljitev z drugimi potrebami, pravimo konfliktna situacija (Mumel, 1998, str. 326). To razlago bi sam povezal s pogajanjem tako, da je taka konfliktna situacija temelj pogajanj. Neka oseba ali skupina ima

nezadovoljeno potrebo po določeni dobrini, druga stran pa ima potrebo po zaslužku. Ta konflikt se nato rešuje skozi pogajanja, ko pride do skupnega dogovora. Druga razlaga konflikta pravi, da konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi oz. hotenji ali da neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili (Lipičnik, 1997, str. 196).

Iz konfliktov lahko izvlečemo pozitivne in negativne posledice. Odvisno je predvsem od osebnosti ter od odnosov med vpletenimi. Konflikti kažejo na problem in odpravljajo stagnacijo. Vodijo do novih spoznanj ter utrjujejo skupino, čeprav je samo osnova za spremembe (Lipičnik, Pučko & Rozman, 1991, str. 197).

Na drugi strani pa lahko konflikti naredijo veliko škode med vpletenimi. Kavčič (1996, str. 23) navaja naslednje negativne učinke:

- razbijanje enotnosti sistema,
- spodbujanje sovražnih čustev,
- povzročanje napetosti v skupini in med skupinami,
- povzročanje destruktivnega in agresivnega obnašanja,
- rušenje normalne komunikacije,
- odvrčanje pozornosti od ciljev,
- oteževanje doseganja ciljev itd.

Konflikte moramo posebej obravnavati in jih ne smemo pustiti pri miru. Mummel (2008, str. 339) je opisal nekaj napotkov do uspešne rešitve konfliktov. Do uspeha lahko pridemo, če na začetku ugotovimo izvor in vzroke za nastalo situacijo. Vse udeležene je potrebno temeljito in potrpežljivo izprašati. Le tako bomo lažje dobili celotno sliko. Te informacije morajo imeti tudi vsi vpleteni. Sledi vabilo vseh oseb v odprto diskusijo. Vsak posameznik si mora želeli rešiti konflikt, zato zavrnitve ne bi smeli sankcionirati. Udeleženci morajo ugotoviti in se soočiti s problemom. Prav tako mora vsak sam določiti svoje cilje. Cilji si ne smejo nasprotovati in ne smejo biti doseženi z velikim naporom. Sledi iskanje ustreznih rešitev oz. aktivnosti, ki bi doprinesle do rešitve konflikta. Za konec je treba le še izbrati pravo rešitev, ki prinese največ koristi in jo tudi učinkovito izpeljati.

## **2.4 Asertivnost**

V komunikaciji z ljudmi moramo paziti, da sogovornika ne zaničujemo in se ne obnašamo agresivno. Sogovornika moramo spoštovati in biti pošteni tako do sebe kot do drugih. Da to lažje dosežemo, si lahko pomagamo s posebnim pojavom, ki se imenuje asertivnost. Z različnimi tehnikami se naučimo, kako v procesu komuniciranja ne škodujemo drugim, vseeno pa lahko na primeren način povemo, kar moramo. Asertivnost je na sredini dveh skrajnih polov, pasivnostjo in agresivnostjo.

Obvladati asertivnost pa je mnogo težje, kot se zdi. Da smo v govoru asertivni, moramo poznati tri korake. V prvem koraku moramo aktivno poslušati sogovornika, moramo ga razumeti in mu to tudi pokazati. Tu se je treba osredotočiti na sogovornika. Ravno obratno je v drugem koraku. Povedati moramo svoje mnenje, kaj sami občutimo. Zadnji korak pa vsebuje rešitev, ki je sprejemljiva za oba.

V literaturi obstaja nekaj tehnik, ki jih moramo uporabiti, če hočemo delovati asertivno. Izpostavil sem tri, ki so po mojem mnenju najpomembnejše. Prvi korak k obvladovanju asertivnosti je aktivno poslušanje. Sogovornika je treba poslušati in razumeti, to mora tudi sam opaziti. Poslušati moramo tako njegove besede, kot tudi misli, ki se skrivajo za temi besedami. Sogovorniku moramo nameniti vso pozornost in odmisliti vse moteče elemente v okolici. Kadar nas sogovornik noče poslušati, moramo svoje sporočilo ponavljati do te mere, da ga sogovornik ne more prezreti. Najbolj učinkovito je ponavljanje ključnih besed v več stavkih. Zameglitev je tehnika, primerna predvsem za pomiritev sogovornika. Večkrat ponavljamo prvi korak asertivnosti. Sogovornik bo tako videl, da ga razumemo in sčasoma se bo tudi umiril (Možina et al., 2004, str. 428–434).

### **3 KULTURA**

Kultura je značilen način življenja ljudi. Kultura je človeško ustvarjen vidik našega okolja. Je integriran vzorec naučenega obnašanja, ki ga uporabljajo člani družbe (Terpstra & Russow, 2000, str. 37). Kultura je ista skupini oz. kategoriji ljudi in se jo naučimo iz okolja. V poslovnem svetu se srečamo tudi z drugimi kulturami. Kultura je rezultat vseh osnovnih predpostavk, ki so jih družbe razvile skozi stoletja. Samo če si seznanjen s temi osnovnimi predpostavkami, lahko razumeš posamezne kulture (Trompenaars & Woolliams, 2004, str. 16).

Pri stiku z drugimi kulturami lahko doživimo kulturni šok oz. trk. Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 35) jo opisujejo kot proces začetnega privajanja na neznano kulturo. Ta proces je drugačen pri vsaki osebi. Šok ni omejen le na druge kulture, isto lahko doživimo v novi službi, šoli itd. Če želimo delovati v multikulturnem svetu, se moramo integrirati v posamezno kulturo, saj preprosto ne moremo pričakovati, da nam bodo tujci nekega dne postali povsem podobni (Hofstede et al., 2006, str. 40).

#### **3.1 Sestavine kulture**

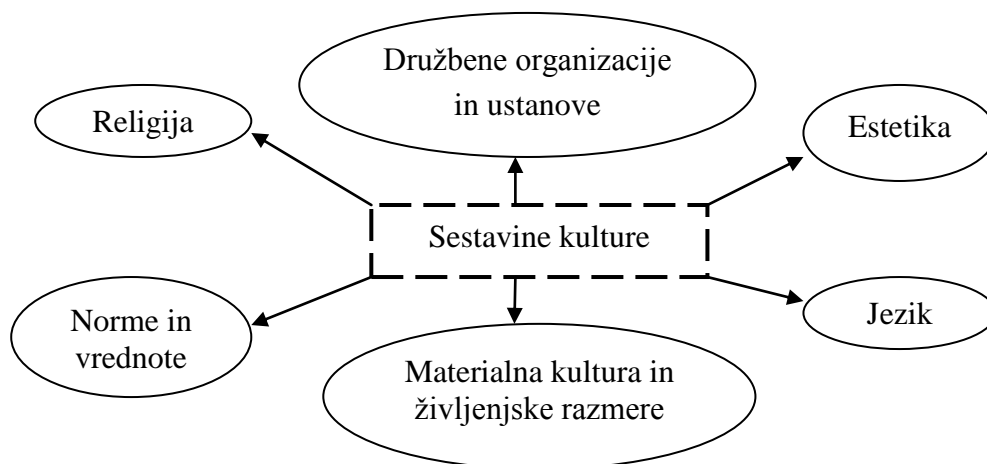
Kulturo sestavlja več različnih elementov. Hrastelj (1995, str. 364–368) je opredelil šest elementov. V družbene organizacije in ustanove se združujejo ljudje z istimi vidiki, kjer uresničujejo svoje skupne potrebe. Ljudje tako pripadajo ali bi hoteli pripadati določenim skupinam. Na drugi strani se od nekaterih hočemo razlikovati oz. distancirati. Hrastelj in



Makovec Brenčič (2003, str. 67) pravi, da osebe pripadamo ali bi rade pripadale kakim referenčnim skupinam. Od teh skupin pričakujemo in sprejemamo vedenjske smernice.

Družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli. Vrednote pa so globoko zakoreninjene ideje, ki so brez norm. Vse skupaj pa usmerjajo družbeno življenje (Hrastelj, 1995, str. 365). Religija ima velik vpliv na svet in s tem tudi na gospodarstvo. V razvitem svetu v decembru zaradi krščanskega praznika močno naraste prodaja. Religija je na drugi strani lahko povod za politično nestabilnost, partikularizem itd. Na svetu obstaja veliko več jezikov, kot je držav. Če štejemo zraven še različne dialekte, je ta razlika še večja. Podjetniki zapravijo veliko časa in stroškov za učenje jezikov iz držav, v katerih hočejo poslovati. Uporaba prevajalcev pa ni povsod dobrodošla. Na drugi strani pa znanje jezikov odpira marsikatera vrata, poučevanje jezikov pa postaja vedno bolj donosno. Estetske so lahko sestavine barv, oblik, zvokov, blagovnih znamk itd. Tudi to moramo upoštevati, ko se soočamo z drugimi kulturami. Vedno več je trgov, ki so glede estetike globalni, kot npr. trg glasbenih storitev. Materialna kultura kaže raven gospodarskega razvoja za družbo. Ta vključuje stopnje ugodja v prehrani, oblačenju, zdravstvene storitve in drugo.

Slika 2: Sestavine kulture



### 3.2 Vpliv kulture na pogajanja

Kulturne razlike vplivajo na celoten proces pogajanj. Lewicki, Litterer, Minton in Saunders (1994, str. 421–424) navajajo osem možnosti, ki kažejo te razlike. Problem nastane že pri definiciji pogajanj. Vsaka kultura lahko ima svojo razlago, kaj so pogajanja in kaj se zgodi med njimi. Razlike nastanejo tudi pri izbiri pogajalcev. Vsaka kultura ima svoje kriterije, s katerimi določajo ustreznost posameznega pogajalca. Kulture so zelo različne tudi pri protokolu. Nastajajo razlike pri imenovanju oseb (npr. uporaba besed gospod, doktor itd.), pri izmenjavi vizitk ter drugje. Priporočljivo se je pozanimati o ravni protokola tuje kulture, saj tako ne bo prišlo do nesporazumov ali celo do žalitev.

Moramo se izogniti nesporazumom v komuniciranju, zato je treba opazovati ter preučiti drugo kulturo. Geste, ton govora ter druge sestavine moramo uporabljati tako, da nasprotna stran teh gest ne bo razumela napačno. Tudi čas podjetniki po svetu dojemajo različno. Nekdo na sestanek pride točno in to pričakuje tudi od drugih. V drugi kulturi pa je čas lahko le okviren in se ga niti ni treba držati. Kot prodajalec bi se morali prilagoditi kupcu ter upoštevati njihovo dojetje časa. Tako najlaže izkažemo spoštovanje.

Tveganje je nova sestavina, ki se razlikuje od kulture do kulture. Ponekod podjetniki ne želijo tvegati, zato pred odločitvijo temeljito preučijo vse informacije. V drugih kulturah pa se posel sklene, ne glede na tveganje in morebitne posledice. Ljudje smo lahko individualisti ali se raje zadržujemo v skupinah. Slednji se pri odločitvah posvetujejo med sabo kot ekipa. Posameznik tu ni v ospredju. Drugače je pri individualistih. Tu ima posameznik vse niti v svojih rokah, ni se mu treba ozirati na druge. Kultura vpliva na naravo sprejetja dogovora. Lahko ga sklenemo na podlagi logike (npr. nižja cena dobi posel), lahko pa glede na to koga poznaš, celo glede na politično umerjenost.

Kultura močno vpliva na pogajanja. Srečevali se bomo z različnimi podjetniki z različnimi ozadji in osebnostmi. Ti bodo razmišljali in delovali drugače kot mi. Od vsakega posameznika je odvisno, kako, če sploh, se bo prilagodil drugi kulturi. Če bomo želeli sodelovati s tujimi kulturami, jih bomo morali spoštovati ter sprejeti njihovo drugačnost. Tako kot bodo oni morali sprejeti našo.

### **3.3 Raziskava GLOBE**

Raziskovanja dimenzij kulture se je lotila projektna ekipa GLOBE (angl. *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), sestavljena iz 170 raziskovalcev. Zbrali so podatke o 18.000 managerjev iz 62 držav. Analizirali so kulturne vrednote in praktične ter vodstvene lastnosti srednjega managementa, ki je prihajal iz različnih organizacij iz celega sveta. Ugotovili so, da multunacionalne organizacije zmanjšajo tveganje ter povečajo dobičkonosnost, če širijo svojo dejavnost v območja s podobno kulturo, za razliko od tistih kultur, ki se močno razlikujejo (Deresky, 2011, str. 110–111).

Ugotovili so 9 kulturnih dimenzij, ki razlikujejo eno kulturo od druge (Groove, 2005).

- Usmerjenost k učinkovitosti izraža, do katerega obsega skupnost spodbuja in nagraduje inovativnost, visoke standarde, odličnost in izboljšanje učinkovitosti.
- Izogibanje negotovosti izraža, do katerega obsega se družba, organizacija ali skupina zanaša na norme in pravila, s katerimi bi ublažila nepredvidljivost prihodnjih dogodkov.
- Kolektivizem v skupini izraža obseg, do katerega posamezniki izražajo ponos ter zvestobo v njihovih organizacijah ali družinah.

- Oddaljenost moči izraža obseg, do katerega skupnost sprejema avtoriteto in statusne privilegije. Enakopravnost spolov kaže obseg, do katerega kolektiv skuša zmanjšati neenakopravnost spolov.
- Usmerjenost k ljudem izraža obseg, do katerega organizacija ali družba spodbuja in nagrajuje posameznike, ki so poštene, prijateljski, radodarni ter prijazni do drugih.
- Institucionalni kolektivizem izraža obseg, do katerega organizacije in institucije spodbujajo ter nagrajujejo delovanje v skupinah.
- Usmerjenost v prihodnost izraža obseg, do katerega družba spodbuja ter nagrajuje usmerjenost v prihodnost, kot je načrtovanje.
- Samozavestnost izraža obseg, do katerega so posamezniki samozavestni in agresivni v odnosu z drugimi.

## **4 RUSKI IN SLOVENSKI POGAJALSKI SLOG**

Teoretično osnovo poslovnih pogajanj bom nadgradil s poglavjem, v katerem bom predstavil Rusijo in Slovenijo ter pogajalski slog njunih podjetnikov. Podatki bodo zbrani v treh podpoglavjih. V prvih dveh bom opredelil pogajalski slog iz zbrane strokovne literature, sledi pa zadnje podpoglavje, v katerem se bom opredelil do sekundarnih izsledkov zbranih v raziskavi.

### **4.1 Rusija**

Rusija, država kot obstaja danes, je nastala leta 1991, ko je razpadla takratna Sovjetska zveza. Nastala je Ruska federacija, ki je v sedanosti po površini največja država na svetu. Prešla je iz izoliranega, centralno planskega sistema v tržno orientirano in globalno povezano gospodarstvo. Prve omembe Rusije kot lastne država sicer segajo v 9. in 10. stoletje našega štetja. Takratna Kijevska Rusija je obvladovala trgovsko pot med Baltikom in Črnim morjem. Trgovina je imela največji vpliv na razvoj. Takrat so največ trgovali s srebrom, začimbami, medom in voskom (Hrastelj, 2008, str. 141-142).

Velik vpliv na razvoj Rusije so imeli in še vedno imajo naravna bogastva, predvsem mineralni in energetski viri. Rusija je vodilni dobavitelj zemeljskega plina za Evropo. Tako je Rusija Evropi zaradi neplačevanja nekaterih držav (predvsem Ukrajine), že kar nekajkrat ustavila dobavo energenta. Škoda je bila predvsem zaradi zimskega časa velika. Rusija je v letu 2009 prehitela do tedaj največjo proizvajalko nafte na svetu, Savdsko Arabijo in tako od nje, z 10,2 milijona sodčkov na dan, proizvede skoraj milijonov sodčkov več (International monetary, 2010). Čeprav ni članica Svetovne organizacije držav izvoznic nafte, ima Rusija še vseeno velik vpliv na ceno nafte na svetovnem trgu.

Rusija je močan gospodarski zaveznik večine večjih gospodarskih sil na svetu. Trenutno je članica Mednarodnega denarnega sklada (v nadaljevanju IMF) ter Združenja držav Brazilije,

Rusije, Indije in Kitajske. Prav tako ima podpisan sporazum o sodelovanju z Evropsko unijo ter bilateralni sporazum z Združenimi državami Amerike, Japonsko ter Kanado. Je ustanoviteljica Evroazijske ekonomske skupnosti. Še vedno pa se pogaja za vstop v Svetovno trgovinsko organizacijo ter Organizacijo za ekonomsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) (Predstavitev države, Rusija, 2011).

#### 4.1.1 Pogajalski slog

Na pogajalski slog ruskih podjetij je močno vplivala zgodovina te države. Tako se je Rusija skozi čas razvijala drugače kot države zahodnega sveta. V času komunizma ter tudi prej so bili državljani Rusije izolirani od držav srednje in zahodne Evrope. Velik vpliv so imeli časi, ko so vladali carji, v sedanosti pa na življenje Rusov močno vpliva ruska ortodoksna cerkev.

Rusi v poslovnem svetu dajejo velik poudarek na osebne odnose oz. prijateljstva. Do neznancev so bolj nezaupljivi, prednost dajejo sonarodnjakom in ljudem iz podobnega kulturnega okolja. Spoznavanje partnerjev ni metanje časa in denarja skozi okno, saj posle raje sklepajo dolgoročno, tako jim ni težko spoznavati partnerja dlje časa. Gesteland (2002, str. 227) pravi, da je pri sodelovanju z Rusi pomembno, koga poznaš. Osebni stiki so zelo pomembni, saj pogosti obiski in klici bistveno pripomorejo pri doseganju svojih ciljev. Čeprav velja, da za dogovarjanje za sestanek telefonski klic ni dovolj. Skoraj obvezno je treba poslati tudi pisno prošnjo.

Kopše (2005, str. 15–18) navaja, da so Rusi zelo neposredni, nič jim ne brani, da ne bi povedali, kar si mislijo. Usmerjeni so v dobre medosebne odnose, toda raje imajo sonarodnjake. Tujec do ruskih podjetnikov najlažje pristopi tako, da ga predstavi prava oseba. Lahko je ruske ali tuje nacionalnosti, samo da pri Rusih uživa visoko stopnjo zaupanja. Ta oseba mora biti znana tako Rusom kot tudi osebi, ki bi rada pristopila do njih. S takim načinom veliko lažje in hitreje pridemo do stika z ruskimi podjetji. Če to ne uspe, se lahko podjetniki pri navezovanju stikov obrnejo na svoja veleposlaništva v Rusiji. Prav ena izmed njihovih nalog je spodbujanje gospodarske aktivnosti med svojo in domačo državo. Rusi med pogajanjem ne marajo slišati besed »agresivnost« ter »kompromis«. Obe besedi imata pri njih negativni prizvok. Raje vidijo, če se uporabljajo sinonimi. Še posebno kompromis velja za znak slabosti. Zaželen sporazumevalni jezik je ruščina, čeprav se v večjih mestih lahko sporazumevate angleško. Rusi so v splošnem redoljubi ter konzervativni.

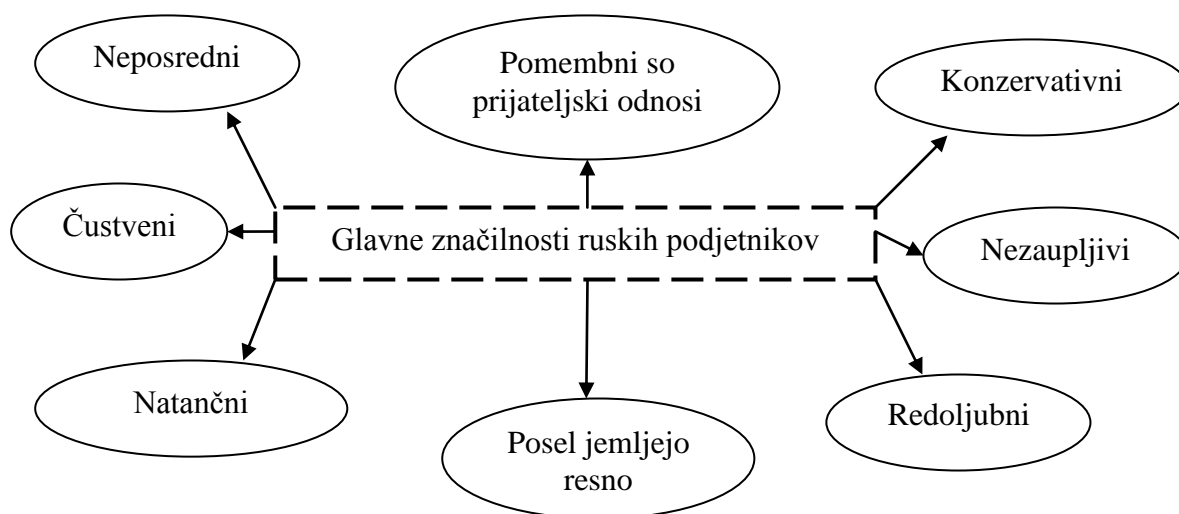
Pri vabilu na sestanek je potrebno navesti vse prisotne osebe, njihovo funkcijo in dnevni red s čim več gradiva. Vsako spremembo je treba pred začetkom sporočiti. Priporočljiva so oblačila konzervativne narave, razkazovanje razkošnega nakita velja za preveč bahaško. V prvih srečanjih Rusi raje začnejo napadalno in ostro. Želijo spoznati karakter nasprotnika ter tudi, da ga vržejo iz tira. Marsikateri neizkušen pogajalec bi ob ostrem začetku partnerjev takoj popustil, s tem bi naredil veliko škodo svoji strani. Rusi radi popustijo v malenkostih, na drugi

strani pa zaradi tega pričakujejo, da popusti tudi druga stran, raje pri pomembnih stvareh. Rusi med pogajanjem marsikdaj skrivajo pomembne informacije. To pričakujejo tudi od druge strani. Zaradi tega je potrebno biti pri pogajanjih zelo previden in pozoren na skrite pasti in nepričakovane preobrate. Kljub temu pa Rusi niso hinavski in zahrbtni. Pri njih velja, da šele taka taktika kaže pravo moč in sposobnost pogajalcev. Druga taktika, ki jo radi uporabljajo, je izgovarjanje na pomanjkanje pooblastil za sprejemanje odločitev. Pri tem lahko samo želijo pridobiti več časa za razmislek ali pa želijo posredno povedati »ne«.

Pri predstavitvi je treba uporabiti dejstva ter tehnične podrobnosti. Radi vidijo, da svoj posel vzamemo resno, kajti tudi oni ga, saj so znani kot trdi pogajalci, ki se ne bojijo udariti po mizi, tudi dobesedno. Pogajanja so občasno polna čustvenih izbruhov, glasnih groženj in tudi odhodov iz pogajanj. Ob takih situacijah je najbolje ostati miren, saj je povišan glas lahko le taktika, ki bi zmedla nasprotno stran. To šibkost bi Rusi lahko izkoristili za pridobitev boljših pogojev pri poslu. Obvezna je zvrhana mera potrpljenja, saj Rusi čas dojemajo drugače kot drugi. Za sklepanje poslov si vzamejo dovolj časa. To velja tako za že omenjeno spoznavanje, kot tudi za zavlačevanje pri določanju terminov za sestanek, podpis pogodbe in podobno. Marsikdo bo tako zaradi stiske s časom moral popustiti, kar pa je voda na mlin Rusom. Hrastelj (2001, str. 71) Ruse opisuje kot navzven robate, vendar notranjosti pa tople, čustvene in razumevajoče ljudi, ki dajejo družino na prvo mesto, sploh pa otroke.

Čeprav so Rusi redoljubni, ta lastnost preide v ozadje pri sklenitvi posla. Čeprav je lahko ves posel napisan v pogodbi, to še ne pomeni, da se bodo držali vseh pogojev. Hrastelj (2001, str. 72) navaja, da so pogodbe zavezujoče, le toliko časa, dokler so v obojestransko korist. Tudi po zaključku pogodbe Rusi si še vseeno pridržujejo pravico za spremembe posameznih členov.

Slika 3: Povzetek značilnosti ruskih podjetnikov



#### **4.1.2 Osebni stik**

V poslovnem in tudi v vsakodnevnem svetu obstajajo določena pravila ali smernice, ki jih moramo upoštevati ob stiku z ljudmi. Clayton (2003, str. 141) navaja nekaj nasvetov pri srečanju z Rusi. Ob pozdravu morajo moški močno stisniti roko in gledati naravnost v oči. Med prijatelji lahko sledi objem in poljub na obe lici. Vendar s tem ni pametno hiteti, bolje da Rusi prevzamejo pobudo, da ne pride do nesporazumov. Ko vas povabijo domov, se ne smemo rokovati na pragu, ampak moramo počakati na vstop v hišo. Do tujcev so bolj resni in jim praviloma ne izkazujejo čustev. V zasebnem območju pa lahko doživimo spontano izkazovanje (prijateljskih) čustev. Vendar se to lahko pričakuje šele po dolgotrajnih stikih in srečanjih.

#### **4.1.3 Korupcija**

Posebno poglavje zahteva korupcija ruskih državljanov. Svetovna organizacija za boj proti korupciji Transparency International je Rusijo postavila na 154. mesto od 178 držav, kjer nižje mesto pomeni večjo raven korupcije (Transparency international, 2010, str. 80). Korenine korupcije segajo daleč v preteklost in v sedanjosti je zakoreninjena tudi v miselnosti »navadnih« ljudi«. Raven korupcije naj bi po raziskavi združenja odvetnikov v Rusiji znašala 50 odstotkov bruto družbenega proizvoda. Do rezultata so prišli na osnovi uradnih statistik ter izjav prič (Srnovršnik, 2010). Hrastelj (2008, str. 148) ocenjuje, da raven korupcije znaša za 12 % bruto družbenega proizvoda. Korupcija predstavlja velik problem in gre na roko predvsem ruski eliti, ki si s korupcijo pomagajo do milijardnega premoženja.

### **4.2 Slovenija**

Republika Slovenija je leta 1991 postala samostojna država, potem ko se je na plebiscitu ob koncu leta 1990 večina prebivalstva odločila za samostojno in suvereno Republiko Slovenijo. 26. junija naslednje leto pa je Milan Kučan na Trgu republike tudi uradno razglasil samostojnost Slovenije (Center za vojaško zgodovinsko dejavnost MO, 2011). Pred tem je bila del Socialistično federativne republike Jugoslavije. Prva slovenska država je obstajala v 7. stoletju, ko je nastala kneževina Karantanija. Prvi pisni zapis slovenščine pa je okoli 300 let mlajši, saj so Brižinski spomeniki nastali okoli leta 1000 (Ali ste vedeli?, 2010).

Največje gospodarske partnerice Slovenije so Nemčija, Italija, Francija in Hrvaška. Slovenija je kmalu po osamosvojitvi postala članica Organizacije združenih narodov ter IMF-a. V 21. stoletju je Slovenija izpolnila pogoje za vstop v Evropsko unijo ter Severno-atlantsko vojaško zvezo. Seveda je Slovenija postala članica še nekaterih drugih organizacij, v katerih se je razvijala in sodelovala z drugimi državami. Najnovejše mednarodno priznanje pa je sprejetje v Organizacijo za gospodarsko sodelovanje in razvoj.

#### 4.2.1 Pogajalski slog

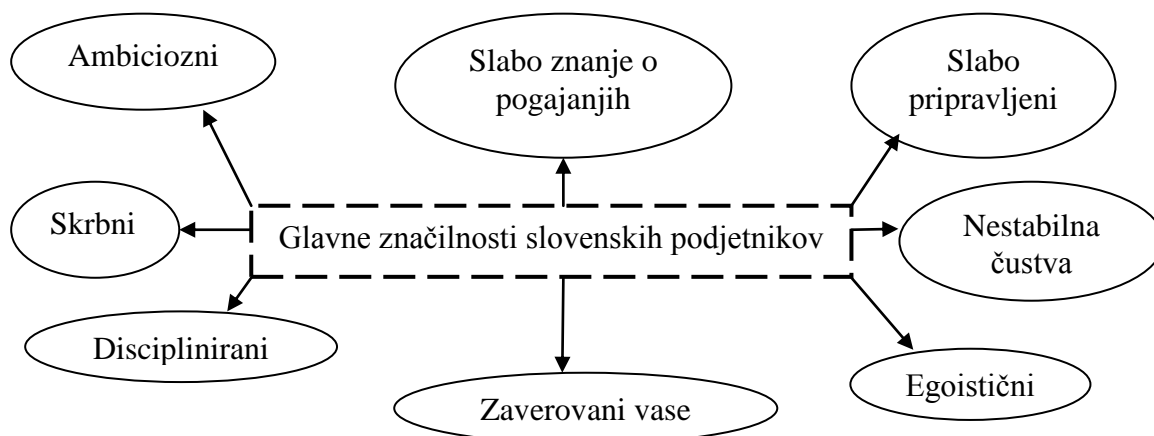
Na slovenske podjetnike in s tem tudi pogajalce, sta imela velik vpliv razvoj ter politično ozadje skozi zgodovino. Avstro-ogrška monarhija ter Socialistično federativna republika Jugoslavija sta pustili svoje posledice. Glas (1997a, str. 1) trdi, da je centralno planski sistem po drugi svetovni vojni uničil privatni sektor skozi zaplembo, nacionalizacijo ter agrarno reformo.

Musek (1994) je v svoji raziskavi analiziral karakterje Slovencev in Slovenk. To raziskavo lahko preslikamo v karakterje slovenskih podjetnikov in pogajalcev. Opisal nas je kot disciplinirane, skrbne in ambiciozne, ampak tudi zavistne. Opazil je nagnjenja k dominiranju (prevladovanju) ter sledi dogmatizma. Slovence pogosto zaznamujejo nestabilna čustva, depresija, krivda in pesimizem. Prav tako smo bolj egoistični ter zadržanega obnašanja.

Glas (1997b, str. 13–14) je raziskoval etične poglede slovenskih podjetnikov ter managerjev v velikih podjetjih. Zaključil je, da so etični standardi Slovencev relativno nizki in da cilji učinkovitosti ter dobičkonosnosti prevladujejo nad etiko. Ugotovil je razlike med podjetniki in managerji. Prvi bolj skrbijo za stranke, vendar so pripravljeni narediti veliko za promocijo, tudi »prilagoditi« pravila. Slovenski podjetniki in managerji sicer podpirajo etične standarde, vendar to v praksi načeloma ne upoštevamo popolnoma.

Markič, Strniša in Tavčar (1993, str. 132–134) opozarjajo, da slovenski pogajalci pogajanja vzamemo preveč nalahko. Predvsem pomanjkljiva sta priprava ter znanje o pogajanjih. Prav tako pogajalci nismo pripravljeni na več možnih rešitev, saj na pogajanja pridemo le z eno. Prevečkrat držimo figo v žepu, smo zaverovani vase, zato nasprotne strani sploh ne upoštevamo. Prav tako nam manjka vztrajnosti, potrpežljivosti in pogajalskega poguma, saj nismo pripravljeni popustiti.

Slika 4: Povzetek značilnosti slovenskih podjetnikov



Kot mejni in majhni narod smo ohranili določeno stopnjo nezaupanja do tujcev, ki ga Trstenjak (v Hrastelj, 2001, str. 41–43) opisuje večplastno. Kot občudovanje Nemcev, podcenjevanje Italijanov in obračanje hrbta Madžarom. K slednjim sodijo tudi pripadniki južno slovanskih narodov. Slovenci smo sicer storilnostno naravnani (urejenost, preudarnost itd.), vendar nam zmanjka sape za zadnji korak do ustvarjalne produktivnosti, npr. do velikopoteznih projektov. V tem pogledu naj bi se ohranile pridnost, poštenost in delavnost, ki se že nekaj stoletij štejejo za značilnosti Slovencev.

#### **4.2.2 Osebni stik**

Clayton (2003, str. 136) ob srečanju s Slovenci priporoča pozdrave, kot so »dober dan« in »dober večer«, za slovo pa je najbolj primeren izraz »na svidenje«, saj z njim poudarjamo ponovno srečanje. V prijateljskem in sproščenem okolju lahko za slovo uporabimo »lahko noč«. Ob prvem stiku moramo stisniti roko vsem, roko pa stresemo največ dvakrat. Poljubljanje in objemanje je primerno le takrat, ko smo v dovolj prijateljskih odnosih. Prav tako moramo pri predstavljanju paziti, da predstavimo mlajšo osebo starejši. Pri predstavljanju in pozdravljanju ob mizi morajo vstati vse mlajše osebe. Moški vstanejo tudi, ko pozdravijo ženske, te pa, ko pozdravijo starejšega moškega. Primerno je, da osebe vikamo, naslavljammo moške z »gospod«, ženske do 25 leta z »gospodična«, starejše pa z »gospa«. Slovenci med pogovorom ne marajo dotikov, izjeme so le v primeru dobrih prijateljskih odnosov.

### **4.3 Izkušnje slovenskih podjetnikov z ruskimi pogajalci**

Diplomsko delo nadgrajujem z dvema raziskavama. V svoji raziskavi sem z intervjujem analiziral poslovanje slovenskega podjetnika, ki že nekaj let deluje na ruskem trgu. V drugi raziskavi sem iz obstoječega magistrskega dela izluščil značilnosti ruskih podjetnikov in njihovega pogajalskega sloga.

#### **4.3.1 Metode raziskovanja**

V svoji raziskavi sem si izbral kvalitativno raziskovalno metodo, tehniko strukturiranega intervjuja, s katero sem opredelil izkušnje slovenskega podjetnika, ki posluje v Rusiji in se je tam tudi že pogajal. Uporabil sem metodo intervjuja, ki se v teoriji deli na tri različne tipe: strukturiran, delno strukturiran in nestrukturiran intervju (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003, str. 246). Sam sem uporabil prvega, ki temelji na predhodno določenih in standardiziranih vprašanjih. Ker sem intervjuval samo eno osebo, je tak tip najprimernejši za analizo. Uporabil sem odprta vprašanja, ki dopuščajo vprašanemu, da odgovarja z lastnimi besedami, brez omejitev. Pogosto razkrijejo več o tem, kako ljudje razmišljajo (Kotler, 2004, str. 134). Uporaba sekundarnih podatkov ima predvsem dve prednosti. Podatki so že na voljo in tako jih hitreje uporabimo v svoji analizi. Druga prednost je cena, saj so po navadi stroški večji, če



podatke zbiramo na lastno pest. Sekundarni podatki niso bili zbrani za naš namen, zato nam vsebina največkrat ne ustreza popolnoma. Podatki so lahko za naše potrebe pomanjkljivi oz. je preveč podatkov, ki jih ne potrebujemo. Zaradi teh slabosti, nam lahko primarni podatki še kako koristijo, saj si jih prilagodimo po svojih potrebah (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003, str. 200–203).

Kramar (2006, str. 53–56) je v svojem magistrskem delu raziskovala pogajalski slog ruskih podjetnikov. Izbrala je globinski, delno strukturiran intervju z anketiranci iz podjetij, ki že več let delujejo na ruskem trgu. Le en anketiranec še ni sodeloval na ruskem trgu, a bo tja vstopil v prihodnosti. Raziskavo je razdelila na 3 dele. V prvem je preučevala okvir pogajanj v Rusiji, kamor spadajo področja delovanja, izkušnje in splošni vtis o Rusiji. V drugem delu se je osredotočila na značilnosti priprav na pogajanja in odnose med ruskimi in slovenskimi pogajalci ter o značilnostih pogajalskega procesa. V zadnjem delu je preučevala oceno anketirancev glede prisotnosti slovenskih podjetij na ruskem trgu ter ugotavljala ovire pri vstopu na ruski trg. Avtorica raziskave je pri raziskavi izprašala 11 anketirancev. Anketiranci imajo že dolgoletne izkušnje v pogajanjih na ruskem trgu. 10 od 11 anketirancev ima več kot 5 let izkušenj, vsi, razen 2, pa se z Rusi pogajajo vsak dan (Kramar, 2006, str. 57–58). Z izbiro večjega števila anketirancev, ki imajo dolgoletne izkušnje s pogajanja na ruskem trgu, je zagotovila kredibilnost svoje raziskave, saj je tako dobila natančnejše oz. reprezentativne rezultate. Z uporabo globinskega intervjuja je dobila temeljite odgovore, ki so ji pomagali pri končni analizi raziskave.

#### **4.3.2 Rezultati raziskav**

Gospod Denis Šmigoc je direktor podjetja Savarus, d. o. o., ki se v Rusiji ukvarja s prodajo gumotehničnih izdelkov. Po izobrazbi je diplomirani ekonomist in je v podjetju prisoten tri leta. Ima izkušnje v podobni veji industrije v komercialnih funkcijah ter samostojne in skupinske pogajalske izkušnje na nabavni in prodajni strani. Podjetje sicer spada v poslovno skupino matičnega podjetja Sava, družba za upravljanje in financiranje, d. d. Slednja upravlja z družbami, v katerih ima večinski ali pomembnejši lastniški delež. Poslovno skupino Sava, poleg matičnega podjetja, sestavlja še 26 odvisnih podjetij ter 1 podjetje s skupnim obvladovanjem.

Za g. Šmigoca in njegovo podjetje je Rusija zanimiva zaradi ogromnega trga ter osebnega interesa do tega področja. Na začetku prodora v Rusijo se je podjetje obrnilo na pomoč ljudi v predstavnih slovenskih ter drugih podjetij na področju bivše Jugoslavije. Ti ljudje so močno pripomogli k uspehu, saj so opravljali pomembne funkcije v podjetju, nekateri pa te še vedno opravljajo. Prvi stik z ruskimi podjetji po navadi opravijo preko telefona ali elektronske pošte, običajni so tudi obiski na ustreznih sejmih. Za to so zadolženi zaposleni v predstavnstvu ter podjetju. Občasno se priključijo tudi komercialisti po posameznih

programih. Osebna srečanja so pri sklepanju poslov sicer nujna, četudi do njih pride šele v poznejši fazi. Komuniciranje poteka izključno v ruščini, še nikoli niso uporabili prevajalca.

Priprave na posamezna pogajanja po navadi trajajo od 2 do 3 ure. Izpostavlja pa problem, da partnerji velikokrat ne znajo točno izraziti svojih želja, zato je priprava toliko težja. Na pogajanjih večinoma deluje samo ena oseba, le redko več. Trdi pa, da so pri zahtevnejših projektih prisotni tudi specialisti s specifičnim znanjem. Pri izbiri pogajalcev imajo prednost osebe z več izkušnjami. Pogajajo se samo v Rusiji, en sestanek po navadi traja do 3 ure. Najtežje pridejo do soglasja pri ceni, denarju in razlikami med napovedanim in realiziranim.

Pri pogajanjih g. Šmigoc izpostavlja naslednje taktike. Glavno besedo ima vedno on, a zadnjo po navadi prepusti nekemu, ki mu zaupa. Partner se mora potruditi, da se sami ogrejejo za posel. Vsaj enkrat v poslu zavrne partnerjev predlog, ne glede na kakovost in primernost. S tem zviša svoj rang ter drži raven pogajanj pod tokom. V uvodu rad govori o anekdotah iz svojega osebnega ter družinskega življenja, o Sloveniji ter o poslovni skupini. Ta taktika je pri Rusih pomembna, saj radi poslušajo s prijetnimi ljudmi oz. prijatelji. Tako je z veliko partnerji ostal prijatelj tudi po končanem poslu, izpostavil je predvsem kasnejše obiske in celo družinska srečanja. G. Šmigoc pri poslovnih darilih nerad pretirava. Običajno si jih izmenjajo pri bolj formalnih prvih srečanjih ter dolgotrajnih pomembnih partnerstvih. Vendar se vseeno večino časa tega ne držijo. Darila so večinoma napitki, sladkarije za osebje v pisarnah, pisala ter koledarji, občasno tudi značilen slovenski produkt.

G. Šmigoc tipičnega ruskega poslovneža ne zna opisati, sreča vse tipe osebnosti. Druži jih le to, da postajajo vse bolj profesionalni. Zaupanje se pridobiva podobno kot v drugih državah, potrebna je prava mešanica sposobnosti, dela, osebnega odnosa ter ščepec skupno uspešnih opravljenih nalog. Sicer so odnosi med poslovneži običajno prijateljski. Le redko so odnosi zgolj poslovni in sovražni. Slednji občasno le za krajše obdobje. Ruski podjetniki se po sklenitvi posla redko držijo točno tistega, kar je bilo dogovorjeno, a ostajajo v teh dimenzijah. Rezultati so po navadi 40 odstotkov slabši od zastavljenih ciljev. Zaključek pogajanj je odvisen od realiziranega. Če gredo pogajanja v korist podjetja Savarus, dajo sami pobudo za zaključek. Po navadi končajo z mehkejšimi temami, s kosilom ali večerjo in novimi alternativami za sodelovanje. Sicer pa se je g. Šmigoc že srečal s korupcijo. Vendar izpostavlja, da korupcija pogosto celo reši problem. Prav tako trdi, da korupcija ni baza problema, ampak je le simptom. Pravi problem je morala, ki se s korupcijo le manifestira. Oblast se trudi privedi zadeve v red, vendar imajo vsi bolj ali manj možnost rešiti svoje probleme s pomočjo korupcije. Ni lepo, ko se obrne proti tebi, vendar gre pri tem za drugo moralno sliko, vseeno pa tega ne odpravijo.

Kramar (2006, str. 26–70) je ugotovila, da večina anketiranih meni, da je v Rusiji korupcija vedno prisotna. Razlog je predvsem v nizkih plačah. Oviro pri poslovanju predstavlja še birokracija, tudi z namenom, da zaščiti domačo proizvodnjo in omeji uvoz. V Rusiji je lažje

poslovati, če poznaš prave ljudi. Ti morajo imeti pravico in pooblastilo za sprejemanje odločitev. Pomembno je poznati hierarhijo. Pogajanj ne moreš zaključiti, če ne poznaš pravih ljudi, zato je potrebna povezava z ljudmi na čim višjem nivoju. Priprave na pogajanja v Rusiji se ne razlikujejo od priprav v drugih državah. Odvisno je od storitve ali proizvoda, ki se ga ponuja. Pomembno je znanje ruščine, čeprav vsaj mlajši podjetniki dobro znajo angleško. Prevajalci niso priporočeni. Pri vstopu na trg je priporočljivo imeti pomoč pristojnih organizacij, kot je npr. Gospodarska zbornica Slovenije. Tudi Rusi počasi uvajajo zahodni način dela in tako se sestanki pogosteje začnejo ob dogovorjeni uri, so bolj ciljno usmerjeni in krajši. Zmanjšal se je tudi obseg protokola. Kot pozitivno stran pogajanj so anketiranci navedli sproščenost v pogajanjih ter hitro vzpostavitev prijateljskih odnosov. Rusi veljajo kot odkriti ter spretni pogajalci. Negativne strani se kažejo predvsem v zavlačevanju ter v zahtevanju hitre odzivnosti, čeprav so sami občasno izredno neodzivni. Radi zavlačujejo, vendar pogajanja lahko zaključijo zelo hitro ali pa trajajo dlje kot običajno.

## **SKLEP**

V prvem poglavju sem predstavil teoretično osnovo poslovnih pogajanj, ki so sestavljena iz 4 stopenj, vsaka pa od pogajalcev zahteva maksimalno zavzetost ter pripravljenost. Že pred začetkom pogajanj nam veliko časa in truda vzame priprava, ki pa mora biti učinkovita, saj si tako lahko zagotovimo boljše izhodišče. V dobi, kjer se pretakajo velike količine informacij in podatkov, je čim večja informiranost ključna tudi pri pogajanjih, saj bomo tako lažje dosegli svoje cilje. Ključni avtor, ki sem mu pri analiziranju procesa poslovnih pogajanj dal največji poudarek, je bil dr. Bogdan Kavčič. Z dolgoletnimi izkušnjami je do potankosti prikazal vse podrobnosti, ki sodijo k poslovnim pogajanjem.

V drugem poglavju sem se osredotočil na pomembnejše sestavine komuniciranja. Ljudje si med sabo izmenjamo veliko informacij, zato sem prikazal značilnosti tako besednega kot tudi nebesednega komuniciranja. Medtem ko se prvega naučimo tekom svojega izobraževanja v različnih šolah, moramo biti za nebesedno komuniciranje izkušeni ter večji opazovalci. Pri komuniciranju lahko naletimo na različne ovire, zaradi katerih bomo napačno razumeli ali poslali sporočilo. Tudi zaradi takih primerov moramo znati pravilno ravnati v primeru konflikta. Ti imajo lahko negativne posledice na sodelovanje med sodelavci ter posledično tudi na produktivnost. Da rešimo konflikt, moramo biti predvsem potrpežljivi in poslušati vse argumente.

Poslovna pogajanja vsaka kultura dojema drugače. Zato sem v tretjem poglavju prikazal glavne sestavine kulture ter vpliv, ki ima kultura na poslovna pogajanja. Razlike nastajajo že pri osnovnih lastnostih, kot je definicija pogajanj. Te razlike moramo preučiti in se jim po potrebi prilagoditi. Pri srečanju z drugimi kulturami moramo paziti, da ne pride do nesporazumov v komuniciranju. Jezikovne prepreke, različen pomen gest in besed pripeljejo do nepravilnega razumevanja sporočila ter posledično celo do zamer ter propada poslov. Če

bomo hoteli dolgoročno poslovati z drugimi kulturami, jih bomo morali razumeti ter se jim občasno tudi prilagoditi.

V četrtem poglavju sem iz strokovne literature izluščil pomembnejše lastnosti slovenskih in ruskih pogajalcev ter njihovih pogajalskih slogov. Pomagal sem si tudi s primarno ter sekundarno raziskavo. Za svojo raziskavo sem uporabil kvalitativno raziskovalno metodo, tehniko strukturiranega intervjuja. Z njo sem dopolnil informacije, ki sem jih dobil s sekundarno raziskavo. V uvodu sem si zastavil dve raziskovalni vprašanji. Na prvo, ali sta slovenski ter ruski pogajalski slog identična, sem dobil nikalni odgovor. Čeprav si obe državi delita isto politično preteklost in kulturo, se Rusi, tudi zaradi velikosti ter večje gospodarske moči, pogajajo na drugačen način. V drugem raziskovalnem vprašanju sem raziskoval podobnosti v osebnosti slovenskih ter ruskih pogajalcev. Na podlagi obeh raziskav sem ugotovil nekaj podobnosti, izstopata predvsem nezaupanje do tujcev ter prijateljski odnosi, ki pa se razvijajo postopoma. Razlike seveda obstajajo, vendar imajo slovenski ter ruski pogajalci veliko skupnega. Vseeno pa sem iz prvega raziskovalnega vprašanja ugotovil, da največja razlika obstaja v pogajalskem slogu.

## LITERATURA IN VIRI

- 1 *Ali ste vedeli?*. Najdeno 4. aprila 2011 na spletnem naslovu [http://www.slovenia.info/si/Ali-ste-vedeli-.htm?ali\\_ste\\_vedeli=0&lng=1](http://www.slovenia.info/si/Ali-ste-vedeli-.htm?ali_ste_vedeli=0&lng=1)
- 2 Center za vojaško zgodovinsko dejavnost MO (2011). *Od plebiscita do samostojnosti*. Najdeno 3. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.slovenija2001.gov.si/pot/kronologija/>
- 3 Clayton, P. (2003). *Body language at work: read the signs and make the right moves*. London: Hamlyn.
- 4 Deresky, H. (2011). *International management managing across borders and cultures, text and cases* (7<sup>th</sup> edition). New Jersey: Prentice Hall.
- 5 Fisher, J.E. (1994). *Negotiating for business results*. Burr Ridge: Irwin.
- 6 Gesteland, R. R. (2002). *Cross-cultural business behavior* (3<sup>rd</sup> edition). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- 7 Glas, M. (1997a). *Podjetništvo in kulture: Mednarodne perspektive: primer Slovenije = Entrepreneurship and culture: an international perspective: case of Slovenia*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 8 Glas, M. (1997b). *Poslovna etika v Sloveniji: kako slabo je z njo? = The ethics of business in Slovenia: is it really bad?*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 9 Groove, C.N. (2005). Worldwide differences in business values and practises: Overview of GLOBE research findings. *Grovewell*. Najdeno 29. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-dimensions.html>
- 10 Hofstede, G. J., Pederson, P. B., & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje, raziskovanje kulture (primeri, vaje in simulacije)*. Ljubljana: Družba Piano.
- 11 Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 12 Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje – V vrtincu novih priložnosti* (1. natis). Ljubljana: GV založba.
- 13 Hrastelj, T., & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 14 Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 15 International monetary fund (2010). *World economic outlook, october 2010*. Washington: International monetary fund. Najdeno 14. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/pdf/text.pdf>
- 16 Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- 17 Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje* (2. dopolnjena izdaja - 2. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 18 Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- 19 Kopše, M. (2005). Pogajanja z Rusi – ne hiti govoriti, hiti poslušati! *Mednarodno poslovno pravo*, 17(198), 15-18.
- 20 Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- 21 Kramar, T. (2006). *Značilnosti ruskega pogajalskega sloga* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 22 Lewicki, R. J., Litterer, J. A., Minton, J. W., & Saunders, D. M. (1994). *Negotiation* (2<sup>nd</sup> edition). Burr Ridge: Irwin.
- 23 Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 24 Lipičnik, B., Pučko, D., & Rozman R. (1991). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 25 Ludlow, R., & Panton, F. (1992). *The essence of effective communication*. New York: Prentice hall.
- 26 Markič, P., Strniša, M., & Tavčar, R. (1993). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 27 Moran, R. T., & Stripp, W. G. (1991). *Dynamics of successful international business negotiations*. Houston: Fulf publishing company.
- 28 Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A.N. (2004). *Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti* (2. dopolnjena izdaja). Maribor: Obzorja.
- 29 Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- 30 Musek, J. (1994). *Psihološki portret Slovencev*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- 31 Predstavitev države. *Rusija*. Najdeno 14. februarja 2011 na spletnem naslovu [http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki\\_o\\_drzavah/Rusija/Predstavitev\\_drzave\\_4\\_251.aspx](http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Predstavitev_drzave_4_251.aspx)
- 32 Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students* (3<sup>rd</sup> edition). Harlow: Pearson Education limited.
- 33 Srnovršnik, T. (2010, 17. avgust). Korupcija v Rusiji »poje« polovico BDP? *Finance*. Najdeno 18. junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/287009/Korupcija\\_v\\_Rusiji\\_poje\\_polovico\\_BDP](http://www.finance.si/287009/Korupcija_v_Rusiji_poje_polovico_BDP)
- 34 Tavčar, M. I. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje* (1. izdaja, 1. natis). Ljubljana: Novi forum.
- 35 Terpstra, V., & Russow, L. C. (2000). *International dimensions of marketing*. Cincinnati: South-Western college.
- 36 Transparency international. (2010). Letno poročilo 2010. Najdeno 1. septembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.transparency.org/publications/annual\\_report](http://www.transparency.org/publications/annual_report)
- 37 Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2004). *Marketing across cultures*. Chichester: Captone.

## **PRILOGA**





## Priloga 1: Vprašalnik za intervju

1. Kdo je zadolžen za stik z ruskimi kupci oz. dobavitelji? Kako komunicirate kasneje?
2. Ali poslujete dolgoročno ali na kratki rok? Katere storitve oz. produkte kupujete oz. prodajate?
3. Ste pri vstopu na ruski trg potrebovali pomoč? Na kakšen način so vam pomagali?
4. Zakaj ste se odločili, da boste poslovali v Rusiji?
5. Koliko časa ste potrebovali, da ste se uveljavili v Rusiji? Koliko znaša vaš tržni delež?
6. V katerem jeziku običajno komunicirate? Ste že kdaj uporabili prevajalca?
7. Koliko ljudi običajno sodeluje pri pogajanjih ter kakšne so njihove vloge? Kako izberete primerne člana tima?
8. Kako se pripravite na pogajanja? Koliko časa traja priprava?
9. Ali se pri pogajanjih držite posebnih taktik?
10. Kje se običajno pogajate? Ali ste se že pogajali v bolj neformalnem okolju, npr. doma?
11. Kako bi opisali tipičnega ruskega poslovneža?
12. Koliko se rezultati razlikujejo od ciljev, ki ste si jih zastavili na začetku?
13. Kakšni so običajno odnosi med vami ter Rusi?
14. Koliko časa običajno trajajo pogajanja? Pri katerih točkah najtežje pridete do skupnega jezika?
15. Kdo običajno da pobudo za zaključek? Kako zaključite pogajanja?
16. Ali se ruski podjetniki po sklenitvi posla držijo dogovorjenega?
17. Ali si vedno izmenjate poslovna darila? Kakšna so ta darila?
18. Korupcija v Rusiji predstavlja velik problem. Ali ste kdaj naleteli oz. izvedeli o kakšnem primeru korupcije?