

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**POSEBNOSTI RUSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA IN IZKUŠNJE
SLOVENSКИH PODJETIJ**

Ljubljana, julij 2011

Nika Petkovšek

IZJAVA

Študentka Nika Petkovšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Matevža Raškovića, 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
1 KULTURA IN KULTUROLOŠKE RAZLIKE V MEDNARODNEM POSLOVANJU	2
1.1 Opredelitev kulture.....	3
1.2 Posamezne ravni in sestavine kulture.....	4
1.2.1 Ravni kulture.....	4
1.2.2 Sestavine kulture.....	6
2 OPREDELITEV POGAJANJ	7
2.1 Opredelitev poslovnih pogajanj	7
2.2 Weiss-Stripov pogajalski model.....	8
2.3 Priprave na pogajanja in faze pogajalskega procesa	10
2.4 Pogajalske taktike.....	11
3 TEORIJE PREUČEVANJA KULTURE IN MEDKULTURNIH RAZLIK	12
3.1 Tipologija po Geertu Hofstedeju.....	13
3.2 Gestelandovi vzorci medkulturnega poslovnega vedenja	16
3.3 Teorija Edwarda T. Hall.....	17
4 RUSIJA	17
4.1 Splošne značilnosti poslovnih običajev in pogajanj v Rusiji	17
4.2 Ruski poslovni protokol	19
4.3 Ruske pogajalske taktike.....	19
5 METODOLOGIJA RAZISKAVE	20
5.1 Predstavitev uporabljene metodologije	20
5.2 Priprava in izvedba raziskave.....	21
6 UGOTOVITVE GLOBINSKIH INTERVJUJEV IN POVEZAVA S TEORIJO	21
6.2 Analiza odgovorov	21
SKLEP	30
LITERATURA IN VIRI	32

SEZNAM SLIK

Slika 1:Koncept večplastnosti kulture.....	5
Slika 2:Prikaz procesa globalnih pogajanj	9

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Operacionalizacija Weiss-Stripovega pogajalskega modela.....	10
Tabela 2: Kulturološke razlike v Rusiji in nekaterih izbranih držav po Hofstedeju	15

UVOD

Ruska federacija (v nadaljevanju Rusija) je država, ki je nastala leta 1991 po razpadu Sovjetske zveze. Danes je največja država na svetu, saj meri 17 mio kvadratnih kilometrov in šteje kar 139,4 mio prebivalcev. Po razpadu se je Rusija razcvetela in doživela ogromne spremembe, saj se je iz izoliranega, centralno planskega sistema razvila v tržno orientirano gospodarstvo, ki je bogato predvsem z energenti (Poslovne priložnosti, 2011).

Nekatera slovenska podjetja (npr. Krka, Iskratel itn.) v Rusiji poslujejo že vrsto let, poleg tega pa obstaja tudi močan interes manjših podjetij, da bi jim sledila. Obseg poslovanja med Slovenijo in Rusijo je vse od leta 2004 pa do leta 2008 naraščal, v letu 2009 pa je zaradi vpliva gospodarske krize padel. V letu 2010 je poslovanje zopet narastlo, saj sta znašala tako uvoz in izvoz približno 838 milijonov Evrov. Da se poslovanje izboljšuje izpostavlja tudi SURS¹, saj navaja da je bil izvoz v obdobju januar-december 2010 v primerjavi z enakim obdobjem 2009 večji za kar 13,7 odstotkov, uvoz pa je bil večji za 14,6 odstotkov. Celoten izvoz je znašal v letu 2010 534.778 tisoč evrov, kar je za skoraj 20.000 evrov več kot prejšnje leto (Statistični urad Republike Slovenije, 2011).

Kljub številnim in raznolikim opredelitvam konceptov kulture Trompenaars (1993, str. 222) ponuja presek nekaterih najpogostejših elementov posameznih opredelitev kulture. Kulturo pogosto označujemo kot nekakšen kolektiven dogovor in skupen pomen ter vzorce vedenja, razmišljanja, čustev vrednot in norm. Hofstede in Hofstede, (2005, str. 4) jo npr. z vidika razumevanja človeškega vedenja opredelita kot »miselni operacijski program«, Craig in Douglas (2006, str. 323), pa kot »lečo, skozi katero posamezniki dojemajo svet okoli sebe«.

Raznolikost svetovnih kultur onemogoča še tako izkušenemu pogajalcu, da bi popolnoma razumel vse kulture, s katerimi se sreča v pogajanjih (Korošec, 2003, str. 19). Pri tem pa velja pogajanja razumeti kot del komunikacije, ki zelo pogosto poteka med različnimi kulturami in njihovimi okolji. Prvi pomemben korak pri tem je zavedanje obstoja kulturnih razlik. V nadaljevanju pa se je potrebno s kulturnimi razlikami soočiti ter poiskati način za premagovanje le-teh (Lewicki 2002, str. 369-372), saj se le na ta način lažje predvidi in razume tuje trge in njihove različnosti.

Na eni strani je zaradi nepoznavanja kulturnih razlik propadlo že nemalo poslov, dogovorov, a po drugi strani lahko njeno upoštevanje, spoštovanje in razumevanje prinese podjetju veliko konkurenčno prednost in dober začetni položaj v mednarodnih vodah. Iz tega vidika morajo mednarodni poslovneži poleg intuicije in pogajalskega znanja obvladati različnost kultur, predvsem pa se morajo zavedati, da druge kulture niso ne boljše ne slabše, temveč le drugačne. Tako velja danes »kulturno občutljivost« ter razumevanje in premagovanje medkulturnih razlik razumeti kot enega ključnih znanj in sposobnosti ter s tem virov dolgoročnih konkurenčnih prednosti podjetij, ki delujejo na mednarodnih trgih.

¹ SURS je kratica za Statistični urad Republike Slovenije

Pogajanja so stara kot je star človeški rod (Karrass, 1998, str. 1), saj pogajanja predstavljajo eno izmed osnovnih oblik komuniciranja. Pogajanja so prisotna vsepovsod v življenju ljudi, kadarkoli, a le če pride do konflikta. Boljše rezultate dosegajo pogajalci, ki so jim pogajanja v užitek. Pogajamo se o zadevah, ne o ljudeh. Vsako pogajanje je edinstveno. Za vsako pogajanje se je potrebno pripraviti (Kavčič, 1992, 1996, 2004). Pri pogajanjih pa so najpomembnejši predvsem ljudje (Fischer, William & Patton, 1998, str. 35).

Zaradi povečanega poslovanja z Rusijo je moj namen diplomskega dela prikazati ključne značilnosti ruskega pogajalskega sloga, ter poudariti njegove posebnosti, s katerimi bi se lahko slovenski poslovneži srečali ob vstopu na ruski trg. Pri tem je moj cilj raziskati ter opozoriti na kulturne razlike, ki se pojavljajo na mednarodnem trgu oz. pri poslovanju slovenskih podjetij z Rusi. Slednje je pametno upoštevati, jih spoštovati in se tako bolj pripraviti na poslovanje na območju tuje kulture.

V raziskovalnem delu naloge je moj cilj tudi s pomočjo kvalitativne raziskave in metode globinskega intervjuja prikazati ter povzeti izkušnje slovenskih poslovnežev pri pogajanjih na ruskem trgu. Želela sem prikazati ruski pogajalski slog, njegove posebnosti in značilnosti, s katerimi bi se lahko srečali slovenski poslovneži na ruskem trgu.

Diplomska naloga je v grobem razdeljena na dva dela: na teoretični in na empirični del. Prvi del zajema štiri poglavja, drugi del pa dve poglavji. V prvem poglavju teoretičnega dela sem se osredotočila na opredelitev kulture s poudarkom na posamezne ravni in sestavine le-te. V drugem poglavju sem opredelila pojem pogajanja, predvsem poslovna pogajanja. Opisala sem tudi Weiss-Stripov model, ki kasneje služi kot ogrodje analize globinskih intervjujev s slovenskimi poslovneži. Nato sem se osredotočila na najpomembnejše teorije proučevanja kulture in prikazala, kako je njeno poznavanje pomembno v mednarodnem poslovanju. Opisala sem Hofstedejevo kulturno tipologijo, Gestelandove vzorce medkulturnega poslovanja ter Hallov koncept kontekstualnosti, v katere sem na koncu umestila tudi rusko kulturo in njene značilnosti na podlagi razpoložljivih sekundarnih podatkov. V četrtem poglavju sem na kratko opisala Rusijo in njene splošne značilnosti poslovanja s poudarkom na protokolu. Nato sledi poglavje, kjer sem predstavila uporabljeno metodologijo, ki je uporabljena pri pripravi in izvedbi empiričnega dela diplomske naloge (globinski intervju). V zadnjem poglavju sem predstavila ugotovitve kvantitativne metode s katerimi sem skušala svetovati podjetjem, ki razmišljajo o vstopu ali pa so tik pred vstopom na dotični trg. V zadnjem sklepnem dejanju sem povzela najbolj relevantne ugotovitve diplomskega dela.

1 KULTURA IN KULTUROLOŠKE RAZLIKE V MEDNARODNEM POSLOVANJU

Kultura je vsekakor eden izmed tistih pojmov, ki jih vsi razumemo, a jih je prav zaradi tega mogoče najtežje opredeliti. Z naraščajočo globalizacijo se kot posamezniki srečujemo v različnih vlogah na različnih ravneh ter v različnih situacijah z različnimi kulturami (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 312),. Pri tem pa se je potrebno zavedati,

da gre za kompleksen in večdimenzionalen družbeni pojav, ki se pojavlja na več ravneh človeške družbe (npr. država, panoga, organizacije itd.). Prvi korak k uspešnemu mednarodnemu poslovanju pa je vsekakor zavedanje, da kulturne razlike obstajajo, kajti le tako bomo lažje predvideli in razumeli tuje trge in njihovo različnost. Temu nato sledi zavedanje, da druge kulture niso ne boljše ne slabše, temveč le drugačne (Cateora & Graham, 2001, str. 108-109).

Za uspešno upravljanje s kulturnimi razlikami v mednarodnem poslovanju Schneider in Barsoux (2003 str. 254-270) izpostavljata tri osnovne strategije odločitev, in sicer:

- **Ignoriranje kulturnih razlik:** podjetje oz. organizacija zavestno ali nezavedno ignorira kulturne razlike, ter smatra posel le kot posel, katerega opravljajo v veliki meri le v domači državi. Posledice so lahko ogromne še zlasti v primeru da kulturne razlike drastično vplivajo na poslovanje podjetja.

- **Minimiziranje kulturnih razlik:** podjetje oz. organizacija se zaveda kulturnih razlik in njihovega pomena na poslovanje, a slednje dojema le kot motnjo katero želi minimizirati. V tem pristopu želi podjetje razlike minimizirati, omejiti oz. izolirati ter tako zmanjšati tveganje (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 296).

- **Koristna uporaba kulturnih razlik:** podjetje oz. organizacija dejansko upravlja s kulturnimi razlikami, tako da išče potencialne sinergije in črpa različne vire konkurenčnih prednosti med kulturnimi razlikami. Predlogi za upravljanje s kulturno različnostjo v podjetjih oz. organizacijah so naslednji: zgraditi osebni odnos, ustvariti internacionalne projektne skupine, razvijati internacionalne treninge managementa ter zgraditi paleta vrednot (Schneider & Barsoux, 1997, str. 266-270).

S širjenjem poslovanja na nove trge in prihodom tujcev na naše trge se je povečala potreba po informacijah o le-teh. Tako po eni strani potrebujejo slovenski poslovneži razne poslovne, geografske, strukturne ter kulturne podatke o novih trgih, na drugi strani pa tujci, ki prihajajo poslovat v Slovenijo, potrebujejo podatke o naših navadah. Pri tem se je izkazalo, da je kultura ključnega pomena, saj se soočamo z nenapisanimi pravili medsebojnih odnosov, ki pa odločajo o uspešnosti poslovanja (Živko, 2002, str. 148). Za lažje razumevanje kulturoloških posebnosti bom v nadaljevanju podrobno opredelila pojem kultura.

1.1 Opredelitev kulture

Kljub poplavi definicij bi lahko kulturo opredelili kot skupek dosežkov ali vrednot človeške družbe in rezultat človeškega delovanja, ustvarjanja. Ko se kultura enkrat uveljavi, prehaja iz generacije v generacijo, določa in je sestavljena iz vrednot, stališč, in vedenja posameznikov. Poleg tega kultura vsekakor ni konstantna, ampak se v času spreminja glede na spreminjanje okolja in okoliščin, v katerih nastaja (Kenda, 2001, str. 90). V nadaljevanju bom navedla nekaj najpomembnejših definicij kulture vodilnih avtorjev na področju mednarodnega poslovanja, in sicer:

- Kultura je kompleksen in odvisen set elementov, ki vključuje znanje, prepričanja, vrednote, umetnost, zakone, običaje ter vse ostale sposobnosti in pridobljene navade človeka kot predstavnika neke družbe je zapisal Usunier (2005, str. 6).
- Kultura so nenapisana pravila, ki jih »narekuje« družba (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 4).
- Kultura je sistem pomenov, skupen vsem pripadnikom neke skupnosti oz. družbe, ki določa na kaj so pozorni, kako se vedejo in kaj cenijo (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 60).
- Kultura je skupinsko mentalno programje, ki razlikuje pripadnike ene človeške skupine od drugih (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 4).
- Kultura je integriran sistem priučenih vedenjskih vzorcev, po čemer se posameznik oz. skupina loči od preostale družbe. Pod vedenjske vzorce spada vse, kar posameznik oz. skupina naredi, reče, misli, njihove navade, jezik ter materialne dobrine (Czinkota & Ronkainen, 2001, str. 60).
- Kultura daje osebam občutek pripadnosti, poleg tega je ostanek tistega kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili (Hrastelj, 2001, str. 26).

Večina avtorjev (Czinkota & Ronkainen, 2001, str. 59) se strinja, da je kultura v veliki meri priučena in ne genetsko pogojena, deljena, torej skupinska ter prenašajoča se iz generacije v generacijo. Prvi stik s kulturo naj bi se zgodil znotraj družine, kjer pomembno vlogo igrata starša. Po mnenju Hrastelja (2001, str. 26), pa je kultura medgeneracijski pojem, katera je sposobna uporabljati simbole, se prepletati s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi ter je v daljšem obdobju tudi spremenljiva in prilagodljiva.

Poleg preučevanja kulture in njene razsežnosti na področju mednarodnega poslovanja moramo poudariti tudi vprašanje in analizo nacionalnega značaja. Koncept t.i. nacionalnega značaja omogoča boljše razumevanje in predvidevanje vedenjskih odzivov tujih predstavnikov posameznih držav v okviru komunikacijskih in pogajalskih sestavin diplomatskih odnosov (Rašković & Svetličič, 2011, str. 220). Za razumevanje nacionalnega značaja je potrebno sprva jasno opredeliti koncept naroda ter koncept značaja. Narod opredeljujemo kot skupino ljudi s suvereno oblastjo, ki bivajo na celovitem geografskem območju. Značaj pa se nanaša na specifične socio-psihološke značilnosti naroda (Terhune, 1970, str. 207).

1.2 Posamezne ravni in sestavine kulture

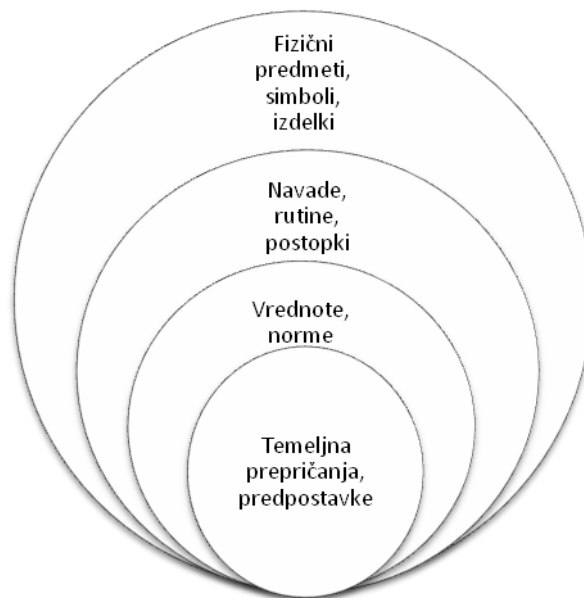
1.2.1 Ravni kulture

Kulturo lahko proučujemo na posameznih ravneh, na katerih se pojavlja. Na najširši ravni se pojavlja transnacionalna kultura, sledi ji nacionalna kultura, na ravni podjetja poznamo organizacijsko kulturo, pripadnike določenih poklicev pa lahko uvrstimo v posamezno profesionalno kulturo.

Za mojo diplomsko nalogo je nadvse pomembna nacionalna kultura, ki je razdeljena na več plasti. Slednjo bom predstavila v okviru t.i. Trompenaarsovega (F. Trompenaars, & P.

Praud'Homme, 2004, str. 22) »čebulnega diagrama«, ki ga ponazarja Slika 1. Za celovito razumevanje nacionalne kulture je potrebno preučiti vsako plast posebej. V okviru omenjenega modela je kultura sestavljena iz štirih plasti, ki postopoma ležijo druga pod drugo od površja v globino, v samem centru pa se nahaja nevidna sredica (Trompenaars & Praud'Homme, 2004, str. 22). Na površju se nahaja najbolj vidna eksplicitna plast, katera sestoji iz fizičnih predmetov in izdelkov, ki jih uporabljajo oz. ustvarjajo pripadniki določene kulture (npr. infrastruktura, zgradbe, stroji). Sledi ji druga plast pod površjem, ki je sestavljena iz vedenjskih vzorcev, ritualov, simbolov in herojev. Simboli so besede, kretnje, slike ali predmeti, ki v sebi nosijo dodaten, kompleksen pomen, ki ga razumejo le pripadniki določene kulture (npr. Lipa ima za Slovence poseben pomen) (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 60). Ritualni so skupinske aktivnosti, heroji pa so osebe iz sedanjosti ali preteklosti: bodisi resnične ali izmišljene, ki jih družba ceni in jih ima za vzor. Prvi dve ravni sta odraz tretje ravni kulture, ki jo sestavljajo vrednote in norme. Norme so predstava določene kulture o ustreznem oz. pravilnem vedenju, vrednote pa predstave o želenem stanju in so nevidne, dokler ne postanejo očitne v vedenju. Kultura je razmeroma stabilna, ko so vrednote in norme usklajene oz. ko norme odražajo vrednote družbe (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 61). Zadnja plast so temeljna prepričanja in predpostavke, ki so sestavljena iz verskih prepričanj ter in iz prepričanj o človeški naravi in njenem obstoju. Kot primer tovrstnih prepričanj Makovec Brenčič et al. (2009, str. 278) navaja, da ima npr. moški v arabskih kulturah lahko hkrati do štiri žene, medtem ko ima v zahodnih kulturah le eno.

Slika 1: Koncept večplastnosti kulture



Vir: F. Trompenaars, & P. Praud'Homme, *Managing Ghange, Across Corporate Cultures*, 2004, str. 22.

1.2.2 Sestavine kulture

Glede na veliko število opredelitev kulture in raznolikosti njenih izraznih oblik je bilo pričakovati veliko število različnih sestavin, nekateri avtorji kot npr. Murdock jih navajajo kar petinsedemdeset. Večina avtorjev s področja poslovno-organizacijskih ved se odloča za pet do sedem najpomembnejših sestavin, ki odločilno vplivajo na poslovanje nasploh, še posebno pa v mednarodnem poslovanju. Nekatere izmed njih se med seboj povezujejo, druga drugo krepijo ali pa celo slabijo. V nadaljevanju bom naštel sestavine kulture po Hrastelju (2001, str. 29):

- **Družbene organizacije in ustanove:** se ukvarjajo z vsakdanjim življenjem človeka, s proučevanjem medosebnih odnosov in z načini organiziranja dejavnosti za urejeno življenje. Obstajajo skupine, katerim želimo pripadati ter skupine, katerih se izogibamo oz. od katerih se želimo razlikovati. Od skupin, s katerimi se želimo poistovetiti, pričakujemo in sprejemamo vedenjske smernice.

- **Norme in vrednote:** medtem ko na eni strani opredeljujemo norme kot sprejeta pravila, standarde in vedenjske modele, na drugi strani vrednote predstavljajo načela, katera usmerjajo naša življenja. Slednja delujejo motivacijsko na potek naših življenj, obenem pa so globoko zakoreninjene ideje ter podlaga normam (Czinkota & Ronkainen, 2001, str. 69). Vrednote si nezavedno pridobimo že zgodaj v življenju, zaradi česar se mnogih izmed njih sploh ne zavedamo. Prenašajo se od staršev na otroke in tako iz generacije v generacijo (Hofstede & Hofstede, 2005, str. 8).

- **Religija:** je institucija, ki se v različnih družbah različno obravnava, a pogosto močno vpliva na vedenje, vrednote, prepričanja in običaje ljudi. V nekaterih človeških družbah in kulturah je imela slednja povezovalno vlogo in je bila vir solidarnosti, spet drugje je povzročala veliko nesoglasij in spore med ljudmi. Usunier (1996, str. 414) opredeljuje religijo kot organizirano celoto verovanj, občutenj vrednot, simbolov, kulturnega delovanja, moralnih predpisov in norm, ki so vezani na razumevanje nadnaravnega in na vprašanja življenja, smrti, izvora družbe, nastanka vesolja, posmrtnosti ter na odnose znotraj družbe.

- **Jezik:** je ena najpomembnejših sestavin kulture po mnenju Usunier in Lee (2005, str. 6). Jezik je ogledalo kulture, ki odraža njeno vsebino in naravo in ni samo sredstvo komunikacije, spoznavanja ampak tudi izraža, kako so v določeni kulturi poimenovani različni dogodki in okolje (Bradeya, 1991, str. 115). Poleg verbalnega izražanja je prav tako pomembna neverbalna komunikacija (npr. barva glasu, telesna govorica, obrazna mimika). Znanje tujega jezika je zato pri medkulturnih poslovnih srečanjih bistvenega pomena, saj pomanjkanje slednjega lahko pripelje do napačne interpretacije nasprotnikovih stališč in nenazadnje do neuspeha na tujih tržiščih (Usunier, & Lee, 2005, str. 374-377).

- **Vzgojni in izobraževalni sistemi raznih stopenj in specializacij:** so lahko formalni ali. Neformalni; oboji pa vplivajo predvsem na mlajše posameznike družbe, saj naj bi bila kultura priučena do desetega leta starosti. Sistem vzgoje in izobraževanja je lahko bolj (npr. redna šolska obveznost itd.) ali manj formalen (npr. obšolske dejavnosti, verouk itd.) (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 278).

• **Estetika:** Vsaka kultura ima svoje stališče do estetike, lepote, simbolike barv, oblik ter glasbe. Estetika se kot filozofska disciplina ukvarja predvsem z visoko kulturo, leposlovjem in t.i. lepimi umetnostmi (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 278). Sodobna estetika proučuje zlasti simboliko ter pomen blagovnih znamk, se ukvarja z vprašanjem odnosa do telesa oz. telesnih proporcev, ter analizira pomen barv. Prav simbolika barv ima znotraj sodobnih kultur velik pomen ter lahko v različnih kulturah pomeni različno. V zahodnih kulturah je barva žalovanja črna, v budističnih kulturah rdeča, v Indiji vijolična, spet drugje bela (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 278). Vloga barv pa je pogosto uporabljena tudi za prepoznavanje različnih blagovnih znamk (Czinkota & Ronkainen, 2001, str. 78) in zaradi tega je njihov vpliv še toliko pomembnejši.

• **Materialna kultura in življenjske razmere:** Materialna kultura predstavlja stopnjo razvitosti posamezne države oz. kulture (Bradley, 1991, str. 123). Kaže se v osnovni gospodarski (npr. prometni, energijski in komunikacijski sistemi), socialni (npr. zdravstveni, izobraževalni sistemi), ter finančni in tržni infrastrukturi (npr. banke in raziskovalna podjetja). Odraža se tudi v odnosu do materialnih dobrin, predvsem pa v nakupnih navadah in vzorcih trošenja ter uporabe potrošnikov (Makovec Brenčič et al., 2009, str. 279).

2 OPREDELITEV POGAJANJ

Veda o pogajanjih izhaja iz vojaških znanosti in diplomacije ter je sprva služila za urejanje razmerij med državami. Pogajanja so večsmeren proces komuniciranja, v katerem več udeležencev vpliva drug na drugega pri nastajanju skupnih odločitev. Če je sodelovanje ena skrajnost in nasprotovanje druga, so pogajanja vmes (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 276).

Pojem pogajanje se je prvič pojavil že pred skoraj dvema tisočletjema v času starih Rimljanov. Uporabljali so izraz »*Negotiari*« (oz. angl. *carry on with business*) in je sestavljen iz dveh besed (*neg* –ne in *otium* –lahko oz. prosti čas, kar pomeni nekaj kar ni lahko oz. nekaj kar ni prost). Že stari Rimljani so imeli pogajanja za težko opravilo (Moran & Stripp, 1991, 71); gre za posel, poslovanje.

2.1 Opredelitev poslovnih pogajanj

Poslovna pogajanja so sestavni del poslovanja ter poslovnega komuniciranja. Predstavljajo način, kako reševati konflikte med najmanj dvema stranema z namenom doseči skupno rešitev (Hrastelj, 2003, str. 262). Čeprav obstaja več različnih opredelitev poslovnih pogajanj, pa večina izmed avtorjev (Hrastelj, 2003, str. 263; Kavčič, 1996, str. 150) izpostavlja naslednje sestavine (Makovec Brenčič, et al., 2009, str. 312):

- Udeleženi sta vsaj dve strani (lahko tudi več).
- Obe strani imata skupne in različne interese.

- Obe strani menita, da sami ne bosta mogli doseči boljšega rezultata, zato želita skozi pogajanja doseči boljši končni rezultat.
- Kljub morebitnim razlikam v moči pogajalskih strani, naj bi bil cilj pogajanj obojestranska korist za vse vključene strani.
- Obe strani sta za doseganje ciljev pripravljene sprejemati določeno mero kompromisov.

2.2 Weiss-Stripov pogajalski model

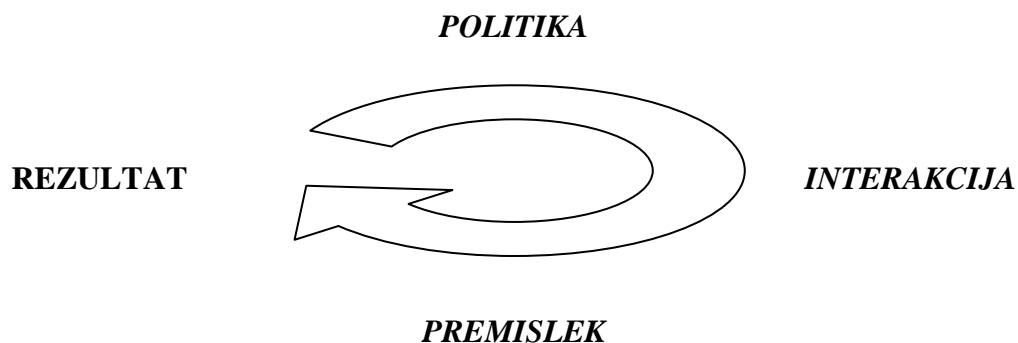
Na področju proučevanja mednarodnih pogajanj avtorji navajajo številne modele pogajalskega procesa, med katerimi se najpogosteje uporablja Weiss-Stripov pogajalski model. Stephen Weiss in William Stipp sta leta 1985 razvila celovit sistematičen okvir medkulturnih pogajanj (Moran & Stripp, 1991, str. 100). Pogajalcu omogoča predvideti in pojasniti ravnanje nasprotnih pogajalskih strani, razumeti njihovo kulturo, prav tako pa mu pomaga pri sprejemanju posameznih odločitev pred, po in med pogajanjem.

Pred samim začetkom pogajanj mora pogajalec upoštevati naslednje štiri faze (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 72):

- Začeti z raziskavami, ki temeljijo tako na pisnih virih kot tudi na razgovorih z osebami, ki so del ciljne kulture.
- Analizirati ugotovitve raziskave in oblikovati začasne predloge.
- Oblikovati načrt pogajanj.
- Interakcijo, ki upošteva morebitne odklone v dinamičnem modelu in s tem spreminjanje predlogov.

Model Weiss-Stripa predstavlja pogajanja kot ciklični in interakcijski proces, ki je sestavljen iz štirih osnovnih komponent (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 72), kar je prikazano tudi na sliki št. 2. *Politika* je prva komponenta in opredeljuje interese obeh strani ter opisuje običajni tok ukrepov in dejanj, ki slednje varujejo in pospešujejo. *Interakcija* je obdobje izmenjave podatkov, ko si stranke izmenjujejo predloge in proti predloge. Ta proces je stalen tok dejanj, vedenj oz. gest z namenom prepričati ter spoznati nasprotno stran. *Premislek* je naslednja faza, v kateri pogajalci ocenjujejo dosednji postopek ter si prizadevajo doseči sporazum. V želji po kompromisu mora vsaka stran prilagoditi svoja pričakovanja. Zadnja faza *Izid* pa se nanaša na končni dogovor, ki je dosežen. Ta je lahko uspešen: pogajanja se končajo s sporazumom, ali pa neuspešen: sporazum ni mogoč. Pogajanja se lahko nadaljujejo ali pa prekinejo za nedoločen čas.

Slika 2: Prikaz procesa globalnih pogajanj



Vir: R., Moran & W., Stripp, Successful international business negotiations, 1991, str. 91.

V Tabeli št. 1 je predstavljen Weiss-Stripov model s štirimi komponentami ter dvanajstimi spremenljivkami, ki vplivajo na mednarodna poslovna pogajanja. Predstavljen model je dinamičen model in je uspešen prav zaradi tega, ker dovoljuje dodajanje pogajalčevih osebnih ugotovitev. Osnovne oblike matrike se lahko preoblikuje z dodajanjem in spuščanjem posameznih spremenljivk, medtem ko glavne štiri komponente ostanejo nespremenjene (Moran & Stripp, 1991, str. 92-93).

Tabela 1: Operacionalizacija Weiss-Stripovega pogajalskega modela

KOMPONENTA	SPREMENLJIVKA
1.POLITIKA	<i>Pogajalska zamisel.</i>
	<i>Izbor pogajalcev.</i>
	<i>Vloga hotenj posameznikov.</i>
	<i>Protokol.</i>
	<i>Pomen tipa in vrste vprašanj ter pričakovanih koristi.</i>
2.INTERAKCIJA	<i>Kompleksnost jezika.</i>
	<i>Prepričevalni argumenti.</i>
	<i>Upoštevanje časa.</i>
3.PREMISLEK	<i>Podlaga za zaupanje.</i>
	<i>Nagnjenost k sprejemanju tveganj.</i>
	<i>Notranji sistemi sprejemanja odločitev.</i>
4.IZID	Vsebina in oblika sprejemljivega odgovora.

Vir: M., Makovec Brenčič, et al., *Mednarodno poslovanje*, 2009, str. 314.

Pogajalec si lahko s pomočjo opisanega modela korak za korakom pridobi pomembne informacije o nasprotni strani. Model je zasnovan tako, da mu daje delne odgovore na vprašanja o izboru nasprotnih pogajalcev, pogajalski zamisli, koliko časa imajo na voljo, kakšen odnos imajo do tveganj, koliko so zaupljivi, kakšno komunikacijo tako verbalno kot neverbalno bodo uporabili ter kakšni so njihovi notranji sistemi odločanja. Pogajalci si na podlagi odgovorov in svojih preteklih izkušenj ustvarijo profil nasprotne strani. Opisani model je zelo uporaben tudi v obliki računalniške aplikacije, sta zapisala Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 265) in vodi pogajalsko stran korak za korakom. Med omenjenimi koraki Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str 265) izpostavljata, da je dobra priprava ključna za uspešen pogajalski proces.

Kljub številnim računalniškim matrikam oz. modelom, ki se dandanes uporabljajo v pogajalskem procesu, pa se navsezadnje pogajajo še vedno lahko le ljudje. Vsak pogajalec je osebnost zase, ki s svojimi navadami, inteligentnostjo, razumom ter stilom v veliki meri vpliva na sam pogajalski proces. Po mnenju Možine et al. (2004, str. 260), se dobri pogajalci ne rodijo, temveč naučijo, oz. izurijo.

2.3 Priprave na pogajanja in faze pogajalskega procesa

Pogajanja so daljši unikaten proces, na katerega se moramo skrbno pripraviti. Nobeno pogajanje ni enako drugemu, vsekakor pa ni serijsko dejanje, ki bi se na enak način pojavljalo

večkrat. Pomen priprav je izreden in velja pravilo, da nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja (Kavčič, 1996, str. 38-38).

Priprave na pogajanja so po mnenju Šimca (2001, str. 1) nenadomestljive in dosežen uspeh je sorazmeren razsežnosti priprav, ki smo jih opravili. Vsekakor se moramo pred začetkom pogajanj, postaviti tudi v kožo nasprotne strani in se poskušati oceniti še iz njihovega vidika. Pripravljati se na pogajanje šele med pogajanjem ocenjuje Ferraro (2002, str. 126) za najslabše, kar lahko pogajalec stori.

Posledice slabe pripravljenosti po mnenju Kavčiča (2004, str. 238) so:

- Bistveno se podaljša proces pogajanja v celoti.
- Povečuje se verjetnost, da bomo naredili nepotrebna popuščanja.
- Zmanjšuje se verjetnost, da bomo dosegli predvideni cilj.
- Povečuje se verjetnost, da bodo pogajanja neprijetna, zapletena, iskanje rešitve težje, kot je potrebno.
- Povečuje se verjetnost, da bo manj pripravljena stranka izgubila.

Številni avtorji različno poimenujejo faze poslovnega procesa, a kljub različnim poimenovanju je opazna vsebinska skladnost. Gulbro & Herbig (2007, str. 3) opisujeta štiri faze pogajalskega procesa in sicer:

- Angl. *Non-task* je prva stopnja pogajalskega procesa in vključuje grajenje, spoznavanje nasprotne strani. Vključuje celotne priprave na pogajalski proces in bi jo lahko enačili s Kavčičevo (1996, str. 38) prvo fazo priprave na pogajanja.
- Angl. *Task* oz. začetek pogajanj po Kavčiču (1996, str. 86) je faza prvega vtisa, spoznavanja nasprotne strani, določanja dnevnega reda zahtev, določanja vsebine pogajanj ter ugotavljanja pristojnosti obeh strani.
- Angl. *Compromise and Persuasion* oz. proces iskanja sporazuma kot jo poimenuje Kavčič (1996, str. 91) je tretja faza procesa. Zanj je značilno, da je lahko, ali zelo dolga ali pa traja le krajši čas. To je odvisno od pripravljenosti pogajalskih strani k iskanju najboljše skupne rešitve. Za relativno hiter in ugoden potek dogajanj je potrebno ustvariti primerno vzdušje, ki temelji na zaupanju in razumevanju.
- Zadnja faza pa se imenuje angl. *Agreement* oz. zaključek po Kavčiču (1996, str. 118). Vsako pogajanje je potrebno pripeljati do konca ne glede na rezultat pogajanj, saj se le to ne more izvajati v nedogled. Pogajanje se lahko zaključi uspešno za obe strani, lahko pa se nadaljuje, pri čemer moramo določiti termin naslednjega pogajanja.

2.4 Pogajalske taktike

Na svetu je toliko različnih taktik, kolikor je različnih ljudi. Pogajalec mora v skladu s svojimi osebnostnimi značilnostmi, s pogajalskim slogom in glede na zunanje okoliščine izbrati

najustreznejšo. Pogajalske taktike so sredstva, orodja, morda tudi orožja, s katerimi se uresničuje strategija (Kavčič, 1992, str. 163).

Dober pogajalec mora poznati pogajalske taktike, saj mu le te pomagajo pri uspešnem pogajanju. Razumevanje taktik na eni strani prinaša razumevanje nasprotne strani, na drugi strani pa si začrtamo pot do cilja. Nobena pogajalska taktika ni vedno primerna in popolna. V nekaterih primerih je potrebno izbrano taktiko med samim potekom pogajanj spremeniti, zaradi drugačnega odziva nasprotne strani, kot pa je bilo načrtovano (Šimac, 2002, str. 1).

V slovenski literaturi Kavčič (1992, str. 163-180) navaja zlasti naslednje pogajalske taktike:

- Postavljanje ekstremnih zahtev. Pogajalec oz. pogajalska skupina že na samem začetku pogajanj postavi ekstremne zahteve z namenom znižati pričakovanja nasprotne strani, ter jo pripraviti, da bi bila bolj popustljiva pri nadaljnjih pogajanjih. Taka oblika strategije je izredno tvegana, saj se nikoli ne ve, kako se bo nasprotna stran odzvala. V primeru, da se nasprotna stran ne strinja z zahtevo, lahko takšno taktiziranje zaide v slepo ulico, kjer sta na koncu obe strani na slabšem, saj se pogajanja končajo.
- »Dobri in grdi fantje«. Pri tej strategiji se lahko uporablja dve možni obliki. V pogajalski skupini sta vedno prisotna dva pogajalca, prvi ima vlogo »grdega fanta«, drugi pa vlogo »dobrega fanta«. V prvi možni različici je glavni pogajalec »grdi fant«, ki postavlja ekstremne zahteve, ima veliko moči, veliko zahteva in nič ne popušča. Drugi pogajalec pa se pogaja mirno, razumno, blaži visoke zahteve prvega ter se opravičuje za njegovo obnašanje. Pri drugi različici pa je prav tako prvi pogajalec »grdi fant«, ki pripelje pogajanje do točke, kjer skoraj ni več izhoda, prekine pogajanja in jih zapusti. Nato pa pride v pogajalski prostor drugi »dobri fant«, ki prisluhne nasprotni strani ter umiri napeto situacijo in pripelje pogajanja do konca.
- »Vzemi ali pusti« je zelo preprosta; saj postavi nasprotno stran do preproste izbire: ali sprejme ponujene pogoje ali pa jih ne sprejme in tako ne pride do sporazuma. Namen uporabe taktike je zmanjšati moč nasprotne strani, znižati njena pričakovanja in zaupanje vase. Vendar pa se lahko zgodi, da nasprotna stran ne sprejme pogojev in zapusti pogajanja. To taktiko lahko uporabimo v kombinaciji z drugimi ob koncu pogajanj.
- »Igralsko obnašanje«. Glavno vlogo pri tej taktiki igrajo čustva, saj njihova zmerna in kontrolirana uporaba sporoča našo resno namero. Po drugi strani pa pretirana uporaba čustev, spontani izbruhi veljajo za neučinkovito in neproduktivno sredstvo. Pogajalci, ki želijo nasprotni strani pokazati njihovo nestrinjanje, odpor, uporabijo t.i. »močnejši jezik«.

3 TEORIJE PREUČEVANJA KULTURE IN MEDKULTURNIH RAZLIK

Raziskovanje oz. proučevanje kulture s poslovnega in gospodarskega vidika se je začelo pred dobrimi tremi desetletji. Pionir na tem področju je bil Nizozemec Geehrt Hofstede. Do takrat je vladalo prepričanje, da sta kultura in gospodarstvo na različnih bregovih in da je kultura konservativni dejavnik, ki upočasnjuje in zapleta gospodarstvo (Hrastelj, 2001, str. 25).

Na področju mednarodnega poslovnega pogajanja dandanes obstaja cel spekter literature, ki se dnevno povečuje. Nekateri izmed njih so raziskovalnega tipa spet drugi zgolj teoretični skupno pa jim je, da se vsi osredotočajo na proučevanje vrednot posamezne družbe (Reynolds, Simintiras & Vlachou, 2003, str. 237-239). V nadaljevanju nameravam izpostaviti le najpomembnejše avtorje, s katerimi bom umestila rusko kulturo ter opredelila značilnosti ruskega pogajalskega sloga.

3.1 Tipologija po Geertu Hofstedeju

Nizozemec Geert Hofstede velja za enega največjih znanstvenikov na področju medkulturnega raziskovanja o družbenih vedah. Skušal je odgovoriti na vprašanje, kakšen vpliv ima nacionalna kultura na organizacijo. Znanstvenik je mnenja, da ima vsak človek nek miselni vzorec, ki se razvija in krepi preko izkušenj. Poskušal je ugotoviti, kako kultura vpliva na poslovanje oz. na vrednote na delovnem mestu. Raziskava je bila zelo obširna, saj je vključevala preko 72 držav po vsem svetu z več kot 100.000 udeleženci. Končni rezultat je *Model štirih dimenzij kulturnih različnosti*, s katerimi je poskušal razložiti razlike v obnašanju posameznikov iz različnih kulturnih ozadij (Hofstede, 2001, str. 41).

Te dimenzije so: individualizem/kolektivizem, odmik moči, premagovanje negotovosti moškost/ženskost. Zadnjo, peto dimenzijo -časovno razsežnost je dodal nekoliko kasneje.

Odmik moči (*angl. Power distance –PDI*)

Odmik moči se nanaša na stopnjo enakosti oz. neenakosti v družbi. Večji odmik pomeni večje razlike v enakosti ljudi. V družbah, kjer dosegajo visoko stopnjo odmika moči (Malezija, Mehika), je le-ta skoncentrirana na peščico ljudi, ki imajo odločilno besedo pri pomembnih stvareh. V kulturah z nizko stopnjo moči (Avstrija, Izrael), je ta bolj ali manj enakomerno razpršena med ljudmi. Gledano na splošno si dandanes družba prizadeva zmanjšati pomen neenakosti med ljudmi (Cateora & Graham, 2001, str. 109-110).

Izogibanje negotovosti (*angl. Uncertainty Avoidance-UAI*)

Izogibanje negotovosti se nanaša na sprejemanje ali zavračanje tveganja v prihodnosti. Kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti (Portugalska, Belgija), so nenaklonjene tveganju. V veliki meri se mu izogibajo in dajejo poudarek predvsem na varnosti in predvidljivosti. Občutek nelagodja poizkušajo obvladati s strogim upoštevanjem verskih pravil in pravil obnašanj. Nasprotno se obnašajo kulture z nizko stopnjo izogibanja tveganosti (Švedska, Danska), saj so jim nepoznane situacije izziv (Ghauri & Usunier, 2003, str. 141).

Individualizem/Kolektivizem (*angl. Individualism/Colectivism-IDV*)

Individualizem je dimenzija, kjer se ljudje v družbi obnašajo kot posamezniki individuali, kolektivizem pa v ospredje postavlja interese skupine. Za pripadnike slednje (Japonska

Brazilijska je značilna močna navezanost na podjetje, kjer veljajo skupinske odločitve za boljše. Kolektivistični se izogibajo nesporazumom, družbeno harmonijo imajo za primarno vrednoto ter dajo večji poudarek na osebne odnose kot pa na sklepanje pogodb. Za individualistične kulture (Avstralija, Nizozemska) pa so lasten interes, ter posameznikove pravice bolj spoštovane ter pomembnejše od interesa skupine (Mead, 2005, str. 44-46). Pri zaključevanju pogajanj pogajalci kolektivističnih družb potrebujejo znatno več časa za pogajanje, saj do slednjega pridejo šele ko se vsi pripadniki skupine z njim strinjajo. Ravno nasprotno pogajalci individualističnih družb pridejo do zaključka prej, saj sami odločajo o poteku pogajalskega procesa (Nagai, 1997, str. 87).

Moškost/Ženskost (*angl. Masculinity/Femininity–MAS*)

Visoka stopnja moškosti pomeni prevladovanje moških vrednot in sicer: zaslužek, napredovanje izziv, kariera. Po drugi strani pa pomeni nizka stopnja moškosti prevladovanje ženskih vrednot kot npr. dobri medsebojni odnosi, sodelovanje, ugodna organizacijska klima ter dolgoročna delovna sigurnost (Usunier & Lee, 2005, str. 58). V kulturah z visokim indeksom feminitete (Švedska, Danska) so meje med tradicionalnimi vlogami med moškimi in ženskami skoraj že popolnoma zabrisane. Sodelovanje je tako pomembnejše od tekmovanja, nesporazumi pa se običajno rešujejo s kompromisi. V družbah z visokim indeksom maskulitete (Japonska, Italija), prevladuje visok delovni stres, prednost dajejo višji plači pred manjšim obsegom dela ter konkurenčnemu načinu dela pred sodelovanjem, sta še zapisala Hofstede in Hofstede, (2005, str. 118-120).

Časovna razsežnost dolgoročnost in kratkoročnost (*angl. Long-Term Orientation- LTO*)

Zadnja peta dimenzija je bila dodana nekoliko kasneje z namenom proučevanja dolgoročnih oz. kratkoročnih usmeritev posameznih družb in kultur. Dolgoročno usmerjene kulture (Kitajska, Japonska), se poslužujejo dolgoročnih odnosov, usmerjene so v prihodnost, medtem ko kratkoročno usmerjene kulture (Nigerija, Nemčija) bolj cenijo preteklost oz. sedanost. Slednje še zlasti cenijo in spoštujejo tradicijo, ugled ter predpise in spoštovanje zakonov. Dimenzija časovne razsežnosti izhaja iz filozofije Daljnega Vzhoda, zato je značilno za vse Azijske države (Hofstede & J. Hofstede, 2005, str. 210-212). V Tabeli št. 2 je zbranih pet držav z različnimi stopnjami kulturoloških dimenzij po Hofstedeju:

Tabela 2: Kulturološke razlike v Rusiji in nekaterih izbranih držav po Hofstedeju

Država	Odmik moči	Individualizem/ Kolektivizem	Moškost/ Ženskost	Izogibanje negotovosti	Dolgoročna usmerjenost
Rusija	93	39	36	95	Ni podatka
Slovenija	71	27	19	88	Ni podatka
Japonska	54	46	95	92	80
Avstrija	11	55	79	70	31
Braziliija	69	38	49	76	65

Vir: G. Hofstede, *Cultures and organizations software of the mind*, 2005, str. 79.

Za Ruse je značilen visok odmik moči, kar dokazuje njihovo spoštovanje in upoštevanje hierarhije, ter značilno avtokratsko vodenje organizacij. Visok odmik moči imata prav tako Braziliija in Slovenija. V Avstriji je stanje nekoliko drugačno, saj dosega relativno nizek odmik moči. Organizacije se poslužujejo demokratičnega vodenja, prebivalci pa so bolj navajeni na soodločanje in širšo porazdelitev moči. Rusija ima številčne značilnosti držav z veliko razliko v moči. Moč je skoncentrirana le na nekaj posameznikov v organizaciji, podrejeni pa raje sprejemajo navodila, kot pa prevzamejo odgovornost za svoje odločitve. Prav tako so razlike v višini plač zaposlenih še vedno izredne visoke, kar dokazuje da se v Rusiji še ni izoblikoval srednji razred sta zapisala Prašnikar in Cirman (2005, str. 385). Zaradi majhnega števila točk pri dimenziji individualizem/kolektivizem se Rusija uvršča med kolektivistične države, katere imajo družino za izredno pomembno vrlino ter so orientirane na skupinsko odločanje. V Rusiji imajo pri zaposlovanju prednost sorodniki že zaposlenih, kar lahko zmanjša tveganje, a lahko po drugi strani vodi do nepotizma, sta zapisala Prašnikar in Cirman (2005, str. 386). Pri »individualistično« usmerjenih družbah je tovrstno zaposlovanje obravnavano kot nezaželeno ter nesmiselno, poudarek le teh pa ni na skupini temveč na »individuumu«. Najmanjše število točk pri dimenzijah je Rusija dobila pri indeksu moškost/ženskost in sicer znaša indeks 36. Indeks nam razlaga, da je Rusija ženska država, kar pomeni da je razlikovanje med spoloma in diskriminacija majhna. Oba spola sta deležna enake obravnave v poslovnem in družabnem življenju, sta zapisala Prašnikar in Cirman (2005, str. 387). Rusija je država, kjer je po številu veliko več ženske populacije, poleg tega pa je tudi pričakovana življenjska doba višja od moške. Vendar ne glede na slednje podatke si Rusinje izredno močno želijo visoko izobrazbo, strmijo za dosežki in iščejo priznanje, kar je navadno značilnost moške populacije (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 388). Za moške kulture, kot je npr. Japonska, pa je značilno jasno razlikovanje med spoloma ter dajanje prednosti poslom pred medsebojnimi odnosi. Najvišje rangirana Hofstedejeva kulturna dimenzija Rusije je izogibanje negotovosti. Pri sklepanju poslov se Rusi izredno radi izognejo prezgodnjim sklepanjem poslov ter se raje osredotočijo na grajenje dolgotrajnih poslovnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju in odkritosti. Rusi se počutijo bolj udobno, ko so situacije standardizirane in regulirane s pravili ter tako bolj predvidljive, sta zapisala Prašnikar in Cirman (2005, str. 389). V kulturah z velikim izogibanjem negotovosti sta čas in točnost pomembni vrlini, nasprotno pa kulture z nizkim

izogibanjem negotovosti ne dajejo tolikšnega poudarka na točnosti. Najbolj dolgoročna kultura je Japonska, sledi ji Brazilija, medtem ko je Avstrija nižje pozicionirana. Žal podatek za Rusijo ni na voljo, a lahko sklepamo da je slednja kratkoročno usmerjena, saj cenijo tradicijo, socialni status ter zakone in predpise tako, kot je značilno za kratkoročno usmerjene kulture.

3.2 Gestelandovi vzorci medkulturnega poslovnega vedenja

Richard R. Gesteland (2002, str. 15-17), je svojo raziskavo začel z opredelitvami posameznih vzorcev poslovnega vedenja, katere je nato razdelil na posamezne kulture. Pri tem je določil dva temeljna pravila in sicer prvo pravilo pravi, da se mora prodajalec venomer prilagajati kupcu. V primeru, da sta vlogi nejasno začrtani, nastopi v veljavo drugo pravilo, ki govori, da naj bi obiskovalec poznal lokalne navade in običaje.

Avtor opredeljuje štiri vzorce medkulturnega poslovnega obnašanja, in sicer:

- **Osredotočenost na kupčijo v primerjavi z osredotočenostjo na odnos:** odnosi so zelo pomembni povsod po svetu, a kljub temu se ločita dve skupini ljudi. V prvo skupino spadajo tisti posamezniki, ki so bolj osredotočeni na kupčijo oz. v poslovanje, t.i. osredotočeni na kupčijo. Medtem ko je druga skupina bolj osredotočena na medosebne odnose, kar pomeni da so usmerjeni v ljudi. Problem nastane ko se srečata v pogajalskem procesu predstavnika obeh skupin, saj velikokrat ne najdeta skupnega jezika. Predstavniki prve skupine obtožujejo nasprotno skupino da so neodločni, počasni, nejasni, skratka neprimerni za poslovanje, slednji pa nasprotnikom očitajo agresivnost, osornost ter nespoštljivost (Lewicki, 1998, str. 225).
- **Neformalnost v primerjavi s formalnostjo:** ob stiku formalnih poslovnežev iz pretežno hierarhičnih družb ter njihovih neformalnih kolegov iz egalitarnih kultur so možna nestrinjanja ter oteženo iskanje skupnega konsenza. Po eni strani lahko neformalna stran užali s svojo neformalnostjo ljudi z višjim statusom in obratno, formalna stran pa s poudarjanjem statusa nasprotno stran, ki se ji zdi slednji nepomemben. (Gesteland, 2002, str. 16).
- **Časovna rigidnost v primerjavi s časovno fluidnostjo:** kulture lahko delimo v dve skupini: prvi je čas pomemben, druga pa je glede časa bolj sproščena. Časovno rigidni pripadniki družbe imajo pripadnike nasprotne skupine za lene, nesramne ter nedisciplinirane, slednji pa o prvi skupini pravijo, da so izredno arogantni sužnji ure (Rammal, 2005, str. 135).
- **Čustvena ekspresivnost v primerjavi s čustveno zadržanostjo:** čustveni pripadniki kulture komunicirajo na drugačen način od svojih zadržanih kolegov (Tori, 2008, str. 12). Zmeda lahko nastane zaradi medsebojnega nerazumevanja, kar je povod za neuspele pogovore in oteženo iskanje skupne rešitve.

Gestelandova teorija Rusijo uvršča v **skupino D**, ker je osredotočena na odnos, je formalna, polikrona ter čustveno ekspresivna kultura. V to skupino poleg Rusije sodijo še Romunija in Poljska (Gesteland, 2002, str. 216-217).

3.3 Teorija Edwarda T. Hall

Ameriški antropolog Edward T. Hall je avtor koncepta t.i. visoko- in nizko-kontekstualne kulture (angl. *high and low context*). Koncept kontekstualne kulture se navezuje predvsem na način komuniciranja ter na razlike komuniciranja med posameznimi kulturami. Hall je proces komuniciranja povezal z uporabo miselnih zvez, ki nam pomagajo razumeti vsebino, način in pomen komunikacije (Makovec Brenčič, et al., 2003, str. 287).

V nizko-kontekstnih kulturah (npr. švicarska in nemška kultura) se uporablja bistveno manj miselnih zvez pri komunikaciji, saj je sama komunikacija jasna, nedvoumna ter eksplisitna oz. neposredna. Pri sprejemanju informacij so pozorni le na besede sogovornika, manj poudarka dajejo kretnjam, mimiki obraza. Na drugi strani pa se pri visoko-kontekstnih (npr. japonska in arabska kultura) družbah uporablja veliko neverbalne komunikacije ter več miselnih zvez. Informacije, sporočila so veliko bolj implicitna, zato je pogoj dobro poznavanje konteksta oddajnika sporočil (Nagai, 1996, str. 85).

Ruska kultura spada v visoko-kontekstualne kulture, saj se pri komuniciranju uporablja veliko neverbalne komunikacije, sporočila običajno niso jasna, zelo pomembna pa je barva glasu ruskega govornika. Velikokrat pride do čustvenih izbruhov z namenom zbegati sogovorca.

4 RUSIJA

4.1 Splošne značilnosti poslovnih običajev in pogajanj v Rusiji

Poslovneži, ki imajo izkušnje s poslovanjem z Rusi, primerjajo njihova pogajanja z igranjem šaha. Dober igralec ima vedno v glavi naslednjih nekaj potez, pri tem pa opozarjajo, da so Rusi najboljši igralci šaha na svetu (Kopše, 2005, str. 15).

Najpomembnejša dejavnika, ki vplivata na oblikovanje vrednot, sta (Hrastelj, 2008, str. 153):

- Neizmerna razsežnost Rusije, kar je porajalo težnje po kolektivizmu, usmerjenosti vase in nezaupanju do tujcev.
- Neprijazno okolje, kar vpliva na neenako letno razporeditev in hitrost dela, zagrizenost ter ekstenzivnost, ki se v posameznih primerih sprevrže v primitivizem.

Do prvega stika običajno pride še pred začetkom samih pogajanj in sicer pri dogovarjanjih za sestanek. Pri tem ruski partner pričakuje pisno prošnjo oz. povabilo na sestanek; vsekakor mu telefonski dogovor ni zadosten (Kopše, 2005, str. 16). Pogovorni jezik je lahko angleščina, a znanje ruščine bo nanj naredilo dober vtis ter okrepilo nadaljnje poslovanje. Prav tako je zaželeno imeti poslovne kartice napisane v cirilici (Brennan, 2003, str. 248). Vsekakor ne marajo presenečenj, zato jih vsaka morebitna sprememba vrže iz tira. Zaželeno je, da ruskemu partnerju predčasno posredujete dnevni red sestanka, število sodelujočih ter kopico tiskanega

gradiva v ruskem jeziku. Pred pogajanjem dajejo prednost izvedenskim mnenjem in skušajo predvideti vsako potezo na pogajanju. To nas lahko, kot že rečeno, nekoliko spominja na partije šaha v katerem so bili od nekdaj v samem svetovnem vrhu (Hrastelj, 2008, str. 153). Pogajanj nikoli ne začnejo s humorjem, saj imajo pogajanja za resno opravilo brez nepotrebne govoričenja. Prav tako je priporočljivo varčevati z nasmeški: razumeli jih bodo kot znak šibkosti in nemoči (Gesteland, 2002, str. 231). Z Rusi je potrebno komunicirati zelo formalno in prijazno ter spoštovati vse predpisane protokole, ki so jim zelo zvesti. Kot že zgoraj omenjeno, spada ruska kultura v visoko-kontekstualne kulture, saj se pri komuniciranju uporablja veliko neverbalne komunikacije, sporočila običajno niso jasna, zelo pomembna pa je barva glasu ruskega govornika. Sprva se bodo pokazali kot zelo robati, ostri pogajalci, a v resnici so izredno topli, čustveni ter razumevajoči. Pri poslovanju jim je najpomembnejši osebni odnos, ki ga gradijo na dolgi rok. Ob podpisu pogodbe dogovor še zdaleč ni sklenjen. Zelo radi spreminjajo vsebino pogodbe, ko je ta že sklenjena. Bolj izkušeni poslovneži ironično pripomnijo, da je posel z Rusi zaključen šele, ko je denar na njihovem bančnem računu (Kopše, 2005, str. 18). Po končanem sestanku običajno sledi poslovno kosilo. Kosila se odvijajo v restavracijah, le redko na njihovih domovih. Ne glede na lokacijo so pri kosilih prisotne Zdravljice, pri katerih je priporočljivo, da se kozarec sprazni do konca. Prvo izreče gostitelj, pri drugi pa naj bi gost hvalil gostitelja (Kopše, 2005, str. 18).

Kot največja ovira pri poslovanju z Rusijo je po mnenju Kopše (2006, str. 14) neloyalna konkurenca in pristranskost sodišč. Sodišča zavlačujejo pri vseh možnih pravnih postopkih. Za samo odprtje podjetja v Rusiji je potrebno povprečno 30 dni; v primerjavi s Slovenijo, kjer so vsi pravni postopki in vpis v register, zaključeni v pičlih 6 dneh. Za celotne stroške, kamor so vključujemo vse podkupnine, legalne in nelegalne nagrade za usluge, je potrebno odšteti 3,6 odstotka od celotnega prihodka na prebivalca, Slovenija omenjenega stroška ne pozna. Prav tako pa ima Rusija večje število zahtevane dokumentacije za odprtje podjetja in sicer devet, v Sloveniji sta po drugi strani potrebna le dva pravna dokumenta (International Finance Corporation, 2011).

Prav tako je interpretacija zakonov in pravil izredno nepredvidljiva, implementacije le-teh pa se lahko od regije do regije močno razlikujejo. Poleg obsežne birokracije je v praktično vseh državnih ustanovah na vseh ravneh močno razširjena korupcija (Kopše, 2006, str. 14).

Svetovno znana organizacija Transparency International letno objavlja indeks korupcije oz. angl. Corruption Perceptions Index (CPI). Od njegove prve objave leta 1995 velja za enega najboljših pokazateljev korupcije in zajema več kot 200 držav po vsem svetu. CPI se vrednoti po lestvici od 0 do 10, pri čem vrednost 0 pomeni visoko stopnjo korupcije, vrednost 10 pa dosegajo države z nizko stopnjo le-te. Rusija pričakovano spada med države z visoko stopnjo korupcije, saj znaša CPI v letu 2010 kar 2,1 in je primerjavi s Slovenijo kar trikrat višji, saj slednji znaša 6,4. Zanimivo je tudi dejstvo, da ima Rusija v primerjavi z državami Evropske unije najnižji CPI, sledi ji Ukrajina (2,4), Kosovo (2,8) ter Bosna in Hercegovina (3,2) (Transparency International, 2010).

Rusi so kot pogajalci po besedah Sercikova (2010) trdi, odločni, togi, ostri, neprilagodljivi, manipulativni, prikrivajoči, brezkompromisni, ter predvsem nenaklonjeni tveganju. Rusi se sprva na zunaj res kažejo kot robate osebe, a po preteku določenega časa in ob vzpostavitvi dobrih odnosov, se pokažejo v čisto drugačni luči. So izredno topli ljudje, čustveni, razumevajoči. Družina, predvsem pa otroci, jim je na prvem mestu. Za pogajanja z Rusi so značilni tudi čustveni izbruhi, napadi jeze, grožnje očitki, vse zgolj z namenom zbegati nasprotnika in ga pripraviti do tega, da bo popustil pri pomembnih zadevah (Harris & Moran, 1991, str. 494).

4.2 Ruski poslovni protokol

- Pravila oblačenja: oblačila naj bodo konservativna, v temnejših barvah, brez posebnih dodatkov, kot je npr. nakit, ura, ter premočnih dišav. Moški poslovneži naj si za poslovne razgovore, poslovna kosila ali večerje izberejo klasično temno obleko s kravato in svetlo srajco, pri čemer si lahko kravato kasneje zrahljajo ali jo snamejo (Mučič, Država ekstremov). Prav tako se spodobi odvečno obleko pustiti v garderobi in je nikakor ne odlagati na stol. Med rokovanjem pa je pomembno sneti rokavice. Tako kot moški naj bodo tudi ženske oblečene konservativno: temna obleka in svetla bluza, brez premočnih dišav ter nakita.
- Naslavljanje oseb: njihova posebnost je v naslavljanju oseb, saj uporabljajo ime očeta. Dame se naslavlja z osebnim in očetovim priimkom kot npr. Margareta Ivanova.
- Veze in poznanstva: za odličen posel je potreben dober glas in priporočila oz. dobre zveze v visokih krogih (Mučič, Država ekstremov).
- Ženske v poslovnem svetu: Llete naj bi bile enakopravne, vendar se za razliko od moških v poslovnem svetu ne rokujejo (Mučič, Država ekstremov). Vsekakor pa se čedalje bolj pogosto vključujejo v ruski poslovni svet, močno si želijo visoke izobrazbe, strmiijo za dosežki ter postajajo močno konkurenčne moškim poslovnežem (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 388).
- Poslovna darila: pri poslovnih darilih je predvsem pomembna kvaliteta ter drag videz. Neprimerno darilo bi bila vodka, ostri predmeti, kot je npr. nož. Primerno poslovno darilo bi bilo povabilo v domačo državo, kvalitetna vina ter draga pisarniška darila, kot npr. nalivno pero. Darila naj ne bodo v rdeči barvi, saj ta simbolizira ljubezen (Kopše, 2005, str. 17).

4.3 Ruske pogajalske taktike

Pogajalske taktike sem povzela po Kopše (2005, str. 17), in sicer:

- »Postavljanje visoke začetne zahteve«. Rusi postavijo izredno visoko začetno zahtevo, z namenom razjeziti ter spoznati nasprotno stran. Nikakor ni zaželeno začetih potez jemati

preveč resno, vsekakor pa jih ni priporočljivo sprejeti, ali se delno strinjati z njimi, saj bodo tako sprevideli našo nemoč. Zahteve bodo v nadaljevanju pogajanj še dodatno povišali (Usunier & Lee, 2005, str. 541).

- »*Taktika popuščanja*«. V primeru popuščanja pri majhnih zadevah bodo ruski pogajalci nedvomno zahtevali popuščanje nasprotne strani pri pomembnejših zadevah.
- »*Taktika prikrivanja*«. Ruski pogajalci pogosto prikrivajo pomembne zadeve in sicer prikrivajo informacije o tekmečih, razpoložljivih surovinah ter cenah. Avtorica Kopše (2005, str. 15-18) svetuje previdnost pri dajanju obširnejših informacij ter priporoča, naj se tu pogajalske skupine držijo starega pregovora »*Ne hiti govoriti, hiti poslušati*.«
- »*Sklepanje Kompromisa*«. Kompromis ruske strani dojemajo kot poraz, saj ima že sama beseda negativen prizvok »*biti kompromitiran*«. Pri pogajanjih bodo vztrajali toliko časa, dokler ne bodo prišli do zaključka, ki bi bil sprejemljiv in dostojanstven za nasprotno stran. Izguba dostojanstva oz. t.i. »*izguba obraza*« je za ruske poslovneže hud udarec in kruta izguba.
- »*Izgovarjanje na pomanjkanje pooblastil*«. V nekaterih primerih bi to sicer lahko držalo, saj so podjetja v Rusiji zelo hierarhična strukturirana in se običajno pogajanja udeležijo le nižji uradniki, lahko pa to enostavno pomeni »*Ne!*« na nasprotno zahtevo.
- »*Taktika zavlačevanja*«. Kadar Rusi spregledajo nasprotnikovo naglico, začnejo s taktiko zavlačevanja, ki jo uporabijo kot svoje orožje. Tukaj se skriva pomemben dejavnik uspešnega sodelovanja z Rusi in sicer dojetje časa. Pogajalci iz Zahodnih držav si morajo za pogajanja z Rusi vzeti veliko časa, ki ga je običajno še premalo. Zavlačujejo glede končnega dogovora, glede termina za sestanek ter glede kraja in časa sestanka. Še posebno pa si vzamejo veliko časa pred sklenitvijo dogovora in podpisom pogodbe (Harris & Moran, 1991, str. 491).

5 METODOLOGIJA RAZISKAVE

V praktičnem delu diplomske naloge sem se odločila teoretični del nadgraditi še z raziskovalno metodo, in sicer globinskimi, delno strukturiranimi intervjuji, ki sem jih izvedla s šestimi slovenskimi poznavalci ruskega pogajalskega sloga. Moj temeljni cilj je bil ugotoviti, kakšne izkušnje imajo posamezna slovenska podjetja, ter slovenski poslovneži pri pogajanjih s partnerji v Rusiji. Čeprav gre za kvalitativno raziskavo, katere rezultate še zdaleč ne moremo posplošiti v kakršnem koli smislu, pa so omenjene izkušnje lahko zelo pomembne za ostala slovenska podjetja.

5.1 Predstavitev uporabljene metodologije

Za izvedbo raziskave sem se odločila uporabiti raziskovalno metodo globinskega intervjuja, ki je polstrukturiran, in za vprašanja odprtega tipa, kar pomeni, da odgovori vnaprej niso podani. Tovrstna raziskovalna metoda pomaga spoznati vidik intervjuvančevih spoznanj, misli in izkušenj. Cilj slednje pa je pridobiti konkretne odgovore, ki služijo pri nadaljnji raziskavi (Saunders, Lewis & Thornhill, 1997, str. 320). Pri tem pa se je potrebno ne glede na uporabnost metode, izogibati posploševanju ugotovljenih značilnosti intervjuvancev globinskih pogovorov

za celotni trg, saj vzorec še zdaleč ni zadosti velik in ni izbran po načelu naključnega izbora (Kotler, 2003, str. 132). Malhotra in Birks (2006, str.) izpostavljata, da je tovrstna metoda primerna, kadar želimo nek pojav preučevati v globino in ga predvsem razumeti.

5.2 Priprava in izvedba raziskave

Pri sami izvedbi posameznega intervjuja mi je bil v veliko pomoč okvirni vprašalnik za globinski intervju (Priloga1), katerega sem sestavila glede na cilje, ki sem jih želela doseči in sicer kakšne so izkušnje slovenskih podjetij pri poslovanju z Rusijo. Pri sestavi vprašalnika mi je bil v pomoč že sestavljen vprašalnik za druge trge v drugih diplomskih nalogah mentorja (npr. Merčon, 2010, str. 25; Kramar, 2006, str. 89). Vprašalnik sem razdelila na tri dele, ki vsebujejo približno sedemnajst okvirnih vprašanj. V prvem delu sem zastavila vprašanja o namenu in pogostosti pogajanj. V okviru drugega dela se pojavljajo vprašanja o poteku pogajanj in pomenu temeljitih priprav na pogajalski proces. Ta vprašanja sem strukturirala glede na Weiss-Strippov model medkulturnih pogajanj, ki zajema med drugimi tudi pomen kompleksnosti jezika, upoštevanje časa, protokola ter izbora pogajalcev in vodje pogajalske skupine. Zadnji, tretji del pa vsebuje štiri vprašanja odprtega tipa in omogoča daljše in bolj poglobljene odgovore glede dinamike nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu, predvsem pa nasvete slovenskim podjetjem, ki aktivno razmišljajo, oz. se odpravljajo na ruski trg. Vseh sedemnajst vprašanj je bilo odprtega tipa, kar pomeni, da ni bilo ponujenih vnaprejšnjih odgovorov.

Globinski intervju sem opravila s šestimi slovenskimi poslovnimi v obdobju april – maj 2011. Štirje intervjuji so potekali na sedežu podjetja (sogovornikova pisarna), eden na domu, odgovore zadnjega intervjuja pa sem dobila preko elektronske pošte. Pogoj za izbiro podjetij je bil neposreden stik z ruskim poslovnim svetom (Poslovne priložnosti, 2010).

6 UGOTOVITVE GLOBINSKIH INTERVJUJEV IN POVEZAVA S TEORIJO

6.2 Analiza odgovorov

V nadaljevanju vam bom predstavila vsebinske ugotovitve raziskave, vendar pa kot že rečeno jih ne moremo, zaradi majhnega števila opravljenih intervjujev posploševati. Kljub temu pa lahko ugotovitve predstavljajo neke smernice za tista podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tuje trge.

Mesto pogajanj

Mesto pogajanj je kraj ali prostor, kjer so potekala pogajanja med slovenskimi in ruskimi poslovnimi. Po izjavah vseh šestih poslovnih so pogajanja potekala tako v Sloveniji kot v Rusiji. Po izjavi sogovornika je izredno pomembno nenehno obiskovati rusko državo, saj le tako spoznaš njihov način razmišljanja, običaje ter kulturo. Peti sogovornik pa pravi: »*Običajno*

potekajo pogajanja v Rusiji. Mi smo prodajalci, Rusi pa so kupci, zato se jim moramo podrediti in narediti vse, da posel steče v pravo smer.»

Pogostost pogajanj

Pogostost pogajanj je predvsem odvisna od velikosti ter od vrste posla. V enem podjetju se z ruskimi predstavniki srečajo šest-krat na leto, od tega tri-krat v Sloveniji in tri-krat v Rusiji. Spet drugi poslovnež na to vprašanje ni mogel natančno odgovoriti, saj je nenehno v stiku z ruskimi stranmi in se je že zgodilo da je tudi večkrat na mesec letel v Rusijo. Četrty sogovornik pa pravi: *»95 odstotkov pogajanj poteka v Rusiji. Tedensko oz. dnevno sem v kontaktu z njimi, saj je to del normalnega delovnega urnika.«* Redni kontakt, tako formalna kot neformalna srečanja so nujno potrebna za vzpostavitev prijateljskega odnosa. Na tej točki je zadnji sogovornik še dodal: *»Dlje časa ko jih poznaš, večkrat kot ji obiščeš večja je možnost, da odnosi postanejo bolj pristni, morda celo prijateljski.«*

Priprave na pogajanja

Priprave na pogajanja so za vse sogovornike izredno pomembne. Sogovornica enega od podjetij se nanje začne pripravljati dober teden prej, tako da določi temo, namen ter predvsem cilje pogajanj. Na željo ruske strani si točke dnevnega reda izmenjajo vsaj nekaj dni pred začetkom pogajanj. *»Na samih pogajanjih tako skoraj nikoli ni nobenih presenečenj, kar močno skrajša čas le-teh,«* je še dodala. Sogovorniki so bili enotnega mnenja in so poudarili, da se na pogajanja vedno izvrstno pripravijo. Eden je še poudaril: *«V vsakem primeru se je potrebno temeljito pripraviti, saj drugače tako dolga pot ni smiselna.»*

Na vprašanje o pomembnosti poznavanja kulturnih, zgodovinskih, političnih in gospodarskih ozadij na uspešnost pogajanj so vsi odgovorili nikalno. *»Vzrok za neuspeh pogajanj je v glavnem odvisen od trenutnih razmer. Mislim, da je v našem primeru bolj pomembno trenutno poznavanje trga in kaj dela naša konkurenca, kot poznavanje drugih ozadij,«* pravi šesti sogovornik. Eden sogovornik pa še dodaja: *«Velja pa edino pravilo in sicer o politiki se načeloma nikoli ne govori.»*

A kljub temu je zaželeno poznati neke splošne specifikacije države za lažje predvidevanje njihovih odločitev. Prav tako s poznavanjem le-teh sogovornik naredi pozitiven vtis, kar Rusi izjemno cenijo. *»Splošna razgledanost je potrebna, a ti ni treba blesteti na teh področjih, kot npr. v kvizu »Lepo je biti milijonar«. Vedeti moramo, da smo vsi istih korenin t.i. »slovanska duša«, kar lahko tudi poudarimo, saj Rusom to veliko pomeni,«* pravi peti sogovornik.

Prvi vtis o ruskih pogajalcih

»Prvega vtisa se težko spomnim, saj je bil zelo daleč in se je do sedaj že zelo spremenil. Težko jih opišem v parih besedah, saj bi o njih lahko napisal knjigo,« pravi četrty sogovornik. Kot pozitivno lastnost so sogovorniki poudarjali njihovo gostoljubnost, razgledanost, odprtost, direktnost ter poštenost. Zaradi njihove razgledanosti in inteligentnosti so pogajanja izredno prijetna, predvsem pa naporna in nepredvidljiva. Kot negativno lastnost je sogovornik omenil:

«Na začetku so Rusi izjemno nezaupljivi in se neradi držijo podpisanih pogodb. A s časoma, ko se osebni odnos vzpostavi, so izredno topli in gostoljubni.»

Peti sogovornik pa pravi: *»V poslu prijetnih lastnosti ni. Posel je prijeten, ko se sklene pogodba. Neprijetne lastnosti so običajno časovne zamude, nespoštovanje časovnih okvirjev, mobiteli in da med samimi pogajanci delajo tisoč in eno stvar.»*

Temeljna pogajalska zamisel

»Predvsem se morate zavedat, da so Rusi izjemno zviti«, nam je zaupal sogovornik. So izjemni pogajalci ter vrhunski igralci, kateri kar tekom pogajanj glede na nasprotnikove zahteve določijo taktiko pogajanj. Glede pogajalskih taktik si sogovorniki niso bili enotni. Eden izmed intervjuvancev pravi: *»Rusi nimajo taktik. Če obstaja taktika je taka, da jo mi ne razumemo oz. jo ne moremo definirati.«* Spet drugi je mnenja *»Pogajajo se na princip »Take it or leave it«, ali pa če ne boš kupil ti, bom prodal drugemu. Aroganca in princip, da imajo vedno boljšega kupca, kot si ti, je osnova vsakega razgovora.«* Sogovornica pa pravi: *«Ko se vzpostavi zaupanje in spoštovanje med poslovnimi partnerji, pogajanja delujejo na princip dobim-dobiš.»*

Izbor pogajalcev

Navadno se Rusi pogajajo v skupini, ki šteje dva ali tri pogajalce. Vedno je prisoten lastnik oz. generalni direktor, ki je tudi vodja skupine. Vsi sogovorniki pravijo, da se vodja pogajalskega tima na začetku pogajanj predstavi, v kolikor se še ne poznajo. Moč in odločitve so skoncentrirane le na nekaj posameznikov v organizaciji, kar se kaže tudi v pogajalskem procesu. Zadnje odločilno besedo ima predstavnik, ki je najvišji na hierarhični lestvici, ostali udeleženci pogajanj pa so zgolj statisti. Eden od sogovornikov pravi: *«Še vedno je zelo prisotno hierarhično vodenje podjetja, kjer je lieder izjemno spoštovan in cenjen.»*

Štirje sogovorniki se odpravijo na pogajanja sami, ostala dva pa v skupini s tremi predstavniki podjetja. Eden izmed njih pravi: *»Jaz grem največkrat sam zaradi prevelikih potnih stroškov. Običajno se v prvi fazi do momenta sklenitve pogodbe pogajam sam, pri realizaciji pogodbe pa še po potrebi tehnični vodja.«* Dva sogovornika sta potrdila prisotnost nežnejše populacije v poslovnem svetu, ostali štirje pa trdijo, da se jih le peščica giblje v poslovnem svetu. Prvi sogovornik pravi: *«Nikoli se še nisem pogajal z nežnejšim spolom.»*

Vloga hotenj posameznikov

Zaradi majhnega števila točk pri dimenziji individualizem/kolektivizem (39) se Rusija uvršča med kolektivistične države, katere smatrajo družino kot izredno pomembno vrlino ter so orientirane na skupinsko odločanje (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 386).

A po mnenju sogovornikov je ruska kultura, kar se tiče poslovanja, individualistična. *»Vsekakor so čisti individualisti,«* pravi tretji sogovornik. Eden sogovornik pa še dodaja: *»Tako kot vsi, si tudi oni prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov, če govorimo v poslovnem svetu. V*

zasebnem življenju pa jim je na prvem mestu družina.« Prav tako se ne odločajo kot skupina, saj nosi odločilno besedo najvišji predstavnik podjetja. »Vsekakor se pred končno odločitvijo posvetujejo, a zadnjo, glavno besedo ima lastnik oz. direktor podjetja,« pravi tretji sogovornik.

Protokol

Pri protokolu prihaja do določenih razhajanj med ugotovitvami literature ter izsledki opravljenih intervjujev. Slednja so opažena že med samimi odgovori sogovornikov. *»Protokol jim ne pomeni veliko. V 90-ih letih je bil protokol nekoliko bolj pomemben, sedaj pa ko Rusija sprejema navade zahoda za protokol enostavno ni več časa. Vsi smo postali veliko bolj racionalni, hitrejši,« pravi peti sogovornik. Medtem, ko se drugi sogovornik ne strinja s tem, saj pravi: »Protokol je pomemben.«*

Za lokacijo pogajanj sogovorniki navajajo sejne sobe, prestižne pisarne ter konferenčne sobe. Eden izmed intervjuvancev je še dodal: *»Lokacija je odvisna od vrednosti pogodbe.«* Navadno sledi po zaključku pogajanj druženje v obliki kosila ali večerje, kjer se Rusi sprostitjo in postanejo izredno prijetni sogovorniki.

Vsekakor se Rusija zelo odpira zahodu in sprejema zahodnjaške vrednote in način obnašanja, kar se izraža tudi pri t.i. Zdravljicah. Glede slednjih sogovornica pravi: *»Zdravljice in prekomerno pitje vodke je bila navada starih poslovnežev, medtem ko mladi posnemajo evropske navade in se poslužujejo zdravega načina življenja.«*

Glede predpisanega načina oblačenja so bili vsi enakega mnenja, in sicer, da slednji ne obstaja. Vsi sogovorniki se poslužujejo umirjenemu, klasičnemu načinu. Sogovornica pa še dodaja: *»Vedno se kot predstavnica nežnejšega spola oblečem v temnejše krilo konservativne dolžine nekje do kolen s svetlo bluzo in brez pretiranih dišav in ličil. Moški del ekipe pa prav tako izbere temnejše obleke s kravato in svetlo srajco.«*

Tudi v točki obdarovanja prihaja do razhajanj. Dva sogovornika imata darila za nujna. *»Darila so važna. Za pomembnejšo soudeležbo pri poslu večje vrednosti jim podarimo oblačila, nakit ter ure prestižnih blagovnih znamk, kar zelo cenijo,« pravi peti sogovornik. Ostali štirje sogovorniki pa se obdarujejo zgolj med prazniki oz. za rojstne dneve. »Darila so zgolj simbolične narave, kot so npr. kraški pršut, kava, domače vino, v zameno pa dobimo kaviar, kavo ali pa škatlo čokoladnih bombonov,« pravi sogovornica. Šesti sogovornik pa nam je svetoval: *«Potrebno je biti zelo previden pri darilih, saj se jih zelo hitro navadijo in jih potem vedno pričakujejo, s tem pa izgubijo svoj namen.»**

Poslovne kartice morajo biti tako v cirilici kot latinici. Prav tako morajo biti vse zadeve dokumentirane, saj v nasprotnem primeru opozarja šesti sogovornik: *»V kolikor ni vse dokumentirano, se je o zadevi nemogoče dogovoriti, saj zadevo zavlečejo tako, da se izgovorijo, da bodo vse preverili in kasneje odgovorili. To pomeni preložitev rešitve problema do naslednjič.«*

Pogajalci se večinoma rokujejo. A ob vzpostavitvi prijateljskega odnosa preidejo tudi na objem in poljub. Pri tem zadnji sogovornik dodaja: *«Včasih se le rokujemo, ob podpisu pomembnih pogodb pa tudi objamemo, poljubimo.»*

Pomen tipa ali vrste vprašanj

Po odgovorih sodeč se ruski pogajalci vnaprej pripravijo na pogajanja. Kar štirje sogovorniki so mi slednje potrdili, dva pa sta zanikala in pravita, da pripravam ne pripisujejo velikega pomena. Na začetku poslovanja se vzpostavljajo predvsem formalni stiki, ki čez čas preidejo na prijateljsko raven. Na tej točki postanejo Rusi izredno prijetni in izvrstni sogovorniki. *»O prijetnejših temah je navadno govora na neformalnih srečanjih. Zelo radi spregovorijo o svoji kulturi, zgodovini, pri tem pa morate pazit, da jih ne užalite s kakšno nespametno pripombo. Zelo so občutljivi na politiko države, zato slednjo temo odsvetujem,«* pravi prvi sogovornik. Vsi sogovorniki so mnenja, da je pogovor na pogajanjih usmerjen zgolj na predmet pogajanja, ostale aktualne teme pa pridejo v poštev kasneje, na neformalnem delu druženja. Prav tako se vsi strinjajo, da imajo meje, do katere lahko popustijo sicer določene, a se jih nikakor ne da prepoznati, saj jih izvrstno prikrivajo.

Kompleksnost jezika

Ruska kultura spada v visoko kontekstne kulture, saj se pri komuniciranju uporablja veliko neverbalne komunikacije, sporočila običajno niso jasna, zelo pomembna pa je barva glasu ruskega govornika. Velikokrat pride do čustvenih izbruhov z namenom zbegati sogovorca (Nagai, 1996, str. 85).

Vsi sogovorniki pa se ne strinjajo z zgoraj navedeno teorijo. Trije sogovorniki menijo, da so sporočila jasna in direktna, ostali trije pa temu nasprotujejo. Neverbalna komunikacija je v velikih primerih pomembnejša od verbalne, saj razkriva nasprotnikova čustva, mišljenje. Pri tem sogovornik dodaja: *«Mislim, da je njihov namen imeti čim bolj neprepoznavno neverbalno komunikacijo s preprostim namenom, zbegati nasprotnika.»*

Pogajanja potekajo izključno le v ruskem jeziku. *»Mislim, da je nepoznavanje jezika lahko velika ovira ali celo povod za neuspeh,«* je prepričan četrti sogovornik. Prevajalcev se noben sogovornik ne poslužuje, saj lahko pride do številnih napak pri prevajanju. V podjetju tretjega sogovornika pa imajo le-te zaposlene kar v podjetju. Sogovornica pa je še dodala: *«Prevajalce potrebujemo izključno le za sestavo pisnih dokumentov, saj so Rusi pri tem zelo natančni.»*

Prepričevalni argumenti

Vsi anketiranci se strinjajo, da se Rusi izražajo zelo neposredno. Sporočila so jasna, brez pretiranih miselnih zvez. Sogovornica pravi: *»Poudarila bi rada, da so Rusi izredno tolerantni do našega znanja ruščine in si prizadevajo biti čim bolj razločni. Zelo spoštujejo in cenijo naš trud.»*

Prav tako se vsi sogovorniki strinjajo, da so na eni strani sporočila jasna in neposredna, a po drugi strani so značilni čustveni izbruhi: od napadov jeze, užaljenosti do pretiranega veselja. Dva sogovornika pravita, da se takih čustvenih predstav Rusi ne poslužujejo več zaradi dolgoletnih odnosov. Ostali štirje pa navajajo, da je tako vedenje zelo pogosto, eden pa dodaja, da se ga občasno tudi sam poslužuje. *»Čustva včasih kažejo v preveliki meri. Seveda pokažejo jezo in nestrinjanje enostavno tako, da vstanejo od mize in odidejo,«* pravi prvi sogovornik.

Upoštevanje časa

Čas v ruski kulturi ni bistvenega pomena. Vseh šest sogovornikov se strinja, da je to ena od neprijetnih zadev, katero moramo vzeti v zakup. Vedno prihajajo z zamudo in nikoli se ne opravičijo. Točnost za njih preprosto ni vrednota. *»Navadno se jim ne mudi, razen takrat, ko jim primanjkuje naročil, ali pa takrat, ko nekaj nujno potrebujejo. Izgovor za zamudo je po navadi stavek: Eto Rusija ali po slovensko: To je Rusija,«* pravi zadnji sogovornik. Medtem, ko lahko Ruska stran zamudi, pričakujejo od nasprotne strani točnost. *»Ne glede na to, ali so Ruske strani točne ali ne, si mi prizadevamo biti čim bolj točni, a včasih zaradi zunanjih dejavnikov predvsem zaradi prometnih zamaškov v Moskvi to žal ni mogoče,«* pravi sogovornica.

Pet sogovornikov je mnenja, da se pogajajo polikrono, kar pomeni da so odnosi med ljudmi in izvršitev posla pomembnejši od časa. Eden se ni mogel opredeliti, saj meni da je dojetanje časa odvisno od vsakega posameznika posebej. Pri tem sogovornik dodaja: *»Pogajajo se polikrono. Delajo tisoč stvari naenkrat, a mislim, da je to le del njihove igre. Želijo delovati neorganizirano, zmedeno, a v resnici so ves čas osredotočeni na svoje cilje.«*

Podlaga za zaupanje

V Rusiji se zaupanje gradi zelo počasi, skozi številna formalna in neformalna srečanja. Prav vsi sogovorniki se strinjajo z zgornjo trditvijo in se zavedajo pomembnosti dobrih odnosov. *»Predpogoj za uspešna pogajanja je vzpostavitev zaupanja, kar je izjemno težka naloga, saj so Rusi močno nezaupljivi do tujcev,«* pravi prvi sogovornik. Tretji sogovornik je menja, da nas celotna Rusija izjemno ceni in nam po večini zaupa, saj smo navsezadnje njihovi slovanski bratje z zelo podobnim jezikom. Naše izdelke imajo za kakovostne, kar izhaja še iz časa Jugoslovanskih izvozov v Sovjetsko Zvezo. Ob tem pa je še dodal: *«Prepričan sem, da bi ob nogometni tekmi, v kateri bi Slovenija igrala proti Italiji, Rusi avtomatično navijali za nas, saj se do vseh slovanskih narodov obnašajo izjemno patriotsko.»*

Nagnjenost k sprejemanju tveganj

Pri sklepanju poslov se Rusi izredno radi izognejo prezgodnjim odločitvam. Raje se osredotočijo na grajenje dolgotrajnih poslovnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju in odkritosti. Rusi se počutijo bolj udobno, ko so situacije standardizirane in regulirane s pravili ter tako bolj predvidljive, sta zapisala Prašnikar in Cirman (2005, str. 389). V kulturah z izrazito hierarhično strukturo se ljudje neradi izpostavijo tveganju, s čimer se strinjajo prav vsi sogovorniki.

Vzrok, da ne sprejemajo drznih odločitev, je predvsem strah pred izgubo delovnega mesta. Tretji sogovornik pravi: *«Mislim, da se negotovim situacijam zelo radi izognejo. Menijo, da lahko napačne odločitve ogrozijo njihova delovna mesta in zaradi tega se raje izogibajo tveganju.»* Zadnji sogovornik pa nam je še zaupal: *»Zelo neradi tvegajo. Vendar pa so me nekajkrat že presenetili, saj so sprejeli tvegano odločitev in speljali smo čudovit posel.»*

Notranji sistemi sprejemanja odločitev

V Rusiji je prisotna močna hierarhična struktura organizacij, kjer je moč odločanja skoncentrirana le na nekaj posameznikov. Podrejeni raje sprejemajo navodila, kot pa prevzamejo odgovornost za svoje odločitve. Med samim procesom pogajanj se zelo redko zgodi, da bi bila sprejeta kakšna pomembnejša odločitev, kar slednjega zelo upočasni. *»Pri za njih pomembnih zadevah, odločitev dobimo po parih dneh, pri nepomembnih pa znajo zavlačevati tudi po mesec dni,«* pravi zadnji sogovornik.

Vseh šest sogovornikov se strinja, da je na ruskem trgu prisoten avtoritativen način odločanja, z zadnjo odločilno besedo lastnika podjetja. *»Odločitve se sprejemajo hierarhično. Sprejema jih najvišji predstavnik podjetja, ostali so zgolj le statisti,«* pravi peti sogovornik.

Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Zaključek pogajanj in prav tako sam pogajalski proces navadno trajata dlje od pričakovanj nasprotni strani. Razlog je predvsem v njihovem nesmiselnem zavlačevanju. Prvi sogovornik pa pri tem dodaja: *»Ko dosežejo svoje, pogajanja hitro zaključijo.»* Šesti sogovornik je mnenja: *«Pogajalski proces ne traja dolgo. Dlje traja od prvega kontakta in začetka pogovorov pa do samega podpisa pogodbe. Razlog je predvsem v tem, da Rusi ne morejo izpolniti vseh zahtev in zato nesmiselno zavlačujejo.»*

Pri vprašanju, ali Ruske strani spoštujejo določila zapisana v pogodbi, sem dobila različne odgovore. Dva sogovornika pravita, da se načela pogodbe striktno držijo, pri tem eden izmed njiju pravi: *»Spoštujejo pogodbe, saj imajo za nespoštovanje stroge kazni. Če lahko kaznujejo nasprotno stran, so lahko kaznovani tudi oni.»* Dva sogovornika se s tem ne strinjata in pravita, da se velikokrat zgodi, da jo spreminjajo sebi v prid. Eden izmed njiju pravi: *»Rusom podpis pogodbe nič ne pomeni.»* Preostala dva pa sta bila nekoliko neodločena. Vsekakor sta se že srečala z neupoštevanjem pogodb, za kar pa so bile običajno krive zunanje razmere. *»Nekajkrat se je zgodilo, da se pogodbe niso držali. Vsekakor so potrebni dodatni pogovori po podpisu pogodbe, saj se razmere v poslovnem okolju zelo hitro spreminjajo,«* pravi šesti sogovornik.

Etika

Pri vprašanju o pomembnosti pravih ljudi sem nepričakovano dobila nekoliko različne odgovore. Štirje sogovorniki se strinjajo da poznavanje pravih ljudi olajša poslovanje. *»Poleg poznavanja je dobro, da imaš kakšno referenco in da veš koga je potrebno za uspeh "nagraditi". Za odličen posel je potreben dober glas in priporočila ali zveze v visokih krogih,«* pravi zadnji sogovornik. Preostala dva sogovornika pa sta mnenja, da je poznavanje pravih

ljudi pomembno le v državnih poslih. *»Poznavanje pravih ljudi je potrebno v državnih poslih, v našem primeru pa je pomembno le poznavanje konkurence, ter imeti kakovosten produkt ki se prodaja,«* pravi sogovornica.

Prisotnost korupcije je odvisna od dejavnosti poslovanja. Največja ovira pri poslovanju z Rusijo je nelojalna konkurenca in pristranskost sodišč. Prav tako je interpretacija zakonov in pravil izredno nepredvidljiva, implementacije le-teh pa se lahko od regije do regije močno razlikujejo. Poleg obsežne birokracije je v praktično vseh državnih ustanovah na vseh ravneh močno razširjena korupcija (Kopše, 2006, str. 14).

Tudi sogovorniki so mnenja, da je korupcija prisotna a ne v tolikšni meri kot nekoč. Tretji sogovornik je mnenja: *»Korupcije je bilo po mojem mnenju več prisotne še v času naše Jugoslavije. Takrat si moral, da si prišel blizu posla, podkupiti nemalo ljudi.«* Prav tako se vsi anketiranci strinjajo, da jo je moč zaslediti predvsem v državnih ustanovah in nekoliko manj pri privatnem poslovanju. Sogovornica pa daje večji poudarek na zakonodajo in pravi: *»Že velikokrat smo se srečali z nenadno spremenjeno zakonodajo, ki je od mesta do mesta lahko različna. Izjemno pomembno je spremljati zakone Ruske države in jih spoštovati, saj so kazni za prekrške ogromne«*

Slovenski poslovneži na Ruskem trgu

»Mislim, da se slovenska podjetja ne zavedajo, da je to lahko trg ogromnih priložnosti,« nam je peti sogovornik odgovoril na vprašanje o vzroku majhnega števila podjetij na ruskem tržišču. *»Slovenci so še vedno preveliki zapečkarji in isto velja za slovenska podjetja,«* je še dodal sogovornik.

Pri vprašanju o ovirah, ki se lahko pojavijo pri vstopu na izbrani trg, so prav vsi izpostavili jezik, saj Rusi ne govorijo angleškega jezika. Veliko oviro predstavlja tudi preveliko pričakovanje uspeha v začetnih letih. Poudariti moram, da se pri Rusih nič ne zgodi iz danes na jutri. Kot naslednjo oviro so izpostavili tudi nepoznavanje pravih ljudi, kar pomaga pri realizaciji poslov. *»Ovira je seveda tudi konkurenca, katere je vedno več, saj je celoten svet prisoten v Rusiji,«* pravi peti sogovornik.

Sogovornike sem tud prosila, naj mi na kratko podajo par nasvetov za podjetja, ki razmišljajo o vstopu ali pa so tik pred vstopom na rusko tržišče. Peti sogovornik je tu poudaril: *»Čim prej oditi na trg. Trenutno še ni prepozno za vstop. Zavedati se morajo, da jih v Sloveniji nihče ne bo našel.«* Vsi sogovorniki pa se strinjajo, da brez znanja ruščine na ruskem trgu ne moreš uspeti. Sogovornica pa je na tej točki še previdno dodala: *»Pozanimati in preveriti morate tudi svojega poslovnega partnerja. Preveriti morate, v kaj se spuščate!«* Dva intervjuvanca svetujeta potrpežljivosti in predvsem spoštovanje njihovih običajev in kulture. Trije sogovorniki navajajo pomen kontaktne osebe, sogovornica pa pravi: *»Za kakovostne nasvete se lahko podjetja obrnejo na Gospodarsko zbornico, na Ministrstvo za gospodarstvo ter na Javno*

agencijo Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije oz. JAPTI«. Zadnji sogovornik pa je mnenja: »*Nasvete težko navedem, saj ni splošnega recepta, kako poslovati z Rusijo.*«

Priporočila za poslovanje z Rusijo

V nadaljevanju bom na kratko povzela bistvene ugotovitve empirične raziskave tako iz naslova poslovnih običajev kot tudi iz kulturnih značilnosti Rusije. Menim, da bodo slednje v pomoč tako še neizkušenim slovenskim podjetjem kot tudi tistim, ki že vrsto let poslujejo z Rusijo.

Ruski pogajalci veljajo za odlične, so izredno pošteni in odkriti poleg tega pa tudi zelo pretkani in nepredvidljivi. Veliko pozornosti dajejo zaupanju, a ko si ga enkrat prisvojiš, postanejo pogajanja prijetnejša in po besedah sogovornikov v velik užitek.

Ena od pomembnejših ugotovitev je drugačno dojemanje protokola, saj po besedah sogovornikov zanj enostavno ni več časa. Protokolu tako ne dajejo tolikšnega pomena, je pa še vedno potrebna osebna urejenost in spoštovanje nasprotne strani. Zelo so ponosni na svojo kulturo, zgodovino, kar so tudi odlične teme za začetek pogovora. Hitro znajo biti užaljeni, zato moramo paziti in se predvsem izogibati političnih tem. V zakup moramo vzeti njihovo pojmovanje časa, saj po mnenju nekaterih sogovornikov zelo radi zamujajo na sestanke. Zelo radi se obdarujejo, a moramo paziti, da darila ne začnejo upoštevati kot samoumevna. Veliko jim pomeni družina, a v poslovnem svetu so čisti individualisti. Podjetja so navadno oblikovana hierarhično s centraliziranim odločanjem najvišjih predstavnikov. Slednje je v nekaterih primerih dobro nagraditi, predvsem pa je pomembno poznati prave kontaktne ljudi in imeti dobre reference. Pogovorni jezik je izključno le ruščina.

Zelo neradi tvegajo. Vzrok je predvsem strah pred izgubo delovnega mesta. Radi se tudi izognejo prezgodnjim sklepanjem poslov in se raje osredotočijo na grajenje dolgotrajnih poslovnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju in odkritosti. Zaupanje se gradi počasi, a je predpogoj za uspešno poslovanje. Po eni strani so njihova sporočila zelo jasna in neposredna, a po drugi strani se nemalokrat poslužujejo številnih čustvenih predstav, od napadov jeze, razburjenja do prekomernega veselja, vse s preprostim namenom, zbegati nasprotno stran. Do zaključka pogajanj pridemo le ob zadovoljivih njihovih interesov. Pri podpisovanju pogodb in pri samem taktiziranju zelo radi zavlačujejo, z namenom zbegati nasprotnika. Če pa spoznajo, da se nasprotniku mudi, je zavlačevanje še toliko slajše. Dojemanje časa je polikrono, saj so zelo neorganizirani in delajo po več stvari na enkrat, a vse je le del igre.

Neizmerna velikost ruskega trga, ki še zdaleč ni zasičen, daje veliko prostora novim inovativnim poslovnem s celotnega sveta. Slovenska podjetja se po mnenju sogovornikov premalo zavedajo, da je to lahko trg ogromnih priložnosti, ki pa jih ne bo čakal v nedogled. Podjetja morajo biti predvsem ambiciozna, samozavestna in tveganju naklonjena. Rusi so zelo potrpežljiv narod, kar pomeni da se nič ne zgodi iz danes na jutri. Podjetjem sogovorniki svetujejo predvsem veliko mero potrpežljivosti in prilagodljivosti. Poleg tega pa je potrebna pred vstopom na trg dobra analiza trga, analiza prednosti in slabosti proizvoda, raziskava trga ter identifikacija ključnih akterjev na trgu. Pri tem so mišljeni državni ter občinski organi,

konkurenca, potencialni kupci ter dobavitelji. Predvsem pa je nujno potreben dobro pripravljen poslovni načrt

SKLEP

Dandanes je podjetjem težko poslovati le znotraj lastne države, saj je domači trg bistveno premajhen. Poslovati mednarodno je za marsikatero podjetje ključno za preživetje, a še zdaleč ni tako enostavno, kot bi se morda slišalo. Poslovanje v različnih kulturah je vsekakor bolj zahtevno od poslovanja znotraj lastne kulture (Makovec Brenčič, et al., 2009, str. 312), saj je mednarodni pogajalec dnevno v stisku z različnimi običaji, normami, etičnimi načeli in poslovnimi navadami, katerim se mora v pravilni meri prilagajati. Prav tako enako velja tudi za pogajanja.

Za slovensko gospodarstvo trgi nekdanje Sovjetske zveze na čelu z Rusijo pridobivajo na pomenu, saj se skupna blagovna menjava iz leta v leta povečuje in dosega pomemben delež na izvozni in uvozni strani (Sovdat, 2010, str. 18). Poleg tega Slovenija na ruskem tržišču posluje zelo spretno, saj ima posluh za poslovne običaje, jih spoštuje, se jim prilagaja ter razvija dolgoročne poslovne vezi. Prav tako je v številnih slovenskih podjetjih prisotno dobro znanje ruskega jezika, ki je glavna ovira pri poslovanju z dotično državo.

V svoji diplomski nalogi sem predstavila posebnost ruskega pogajalskega sloga. Osredotočila sem se na opredelitev pojma kulture ter na najpomembnejše teorije proučevanja kulture in prikazala, kako je njeno poznavanje odločilno v mednarodnem poslovanju. Opisala sem tudi pojem pogajanja in se predvsem poglobila na Weiss-Stripov model, ki je kasneje služil kot ogrodje analize globinskih intervjujev. V raziskovalnem delu naloge je bil moj cilj s pomočjo kvalitativne raziskave in metode globinskega intervjuja prikazati ter povzeti izkušnje slovenskih poslovnežev pri pogajanjih na ruskem trgu. Želela sem prikazati ruski pogajalski slog, njegove posebnosti in značilnosti, s katerimi bi se lahko srečali slovenski poslovneži na ruskem trgu.

Empirični del diplomske naloge prikazuje nekatera odstopanja od teoretičnih izhodišč predvsem zaradi dejstva, da je ruska kultura v obdobju spreminjanja vrednot. Spremembe so zaznavne tako med poslovnimi navadami in običaji, kot tudi v zasebnem življenju Rusov. Spreminjajo se predvsem zaradi procesa globalizacije, saj je veliko mladih poslovnežev, ki so, ali prihajajo na oblast, vzgojenih in izobraženih v kulturi zahodne Evrope. Vse ugotovitve empiričnega dela sem strnila v zadnje poglavje, kjer sem tudi na kratko podala priporočila za vstop na trg Ruske Federacije.

S svojo anketno raziskavo sem ugotovila, da do največjega razhajanja med teoretičnimi nevednicami in empiričnim delom prihaja na področju korupcije. Teorija govori, in tudi sodeč po številnih mednarodnih raziskavah, da je korupcija prisotna v praktično vseh državnih ustanovah, uradih ter na številnih področjih privatnega sektorja. Moja raziskava pa mi podaja nekoliko drugačne odgovore, in sicer da je slednje čedalje manj, ali je prisotna v bistveno

manjši meri kot včasih. Seveda je stopnja korupcije odvisna od tega, na katerem delu države poslujejo posamezniki ter s kakšnimi storitvami in izdelki trgujejo. Prav tako prihaja do razhajanj na področju Zdravljic. Teorija , naj bi bila Rusija znana po pitju vodke a temu še zdaleč ni tako. Zdravljice in prekomerno pitje vodke so morda res bila navada starih poslovnežev v zgodnjih 90-ih letih, a dandanes mladi posnemajo evropske navade in se skrbijo za zdrav način življenja.

Mednarodno poslovanje je ključno za preživetje v današnjem poslovnem svetu. Podjetja so prisiljena poslovati mednarodno in odkrivati nove trge. Ruski trg je ogromen in iz dneva v dan se njegova velikost in prepoznavnost širi, predvsem na odmaknjena obrobna območja. Slednja postajajo čedalje donosnejša in privlačnejša za mednarodna podjetja. Vedno več slovenskih podjetij posluje z Rusijo, pri čemer pa je Slovenija v veliki prednosti pred ostalimi zahodnimi narodi. Povezuje nas sorodna duša, kultura ter skupna zgodovina, zaradi česar se hitreje in lažje naučimo jezika, ki je bistven za svet komuniciranja. Velika mera potrpežljivosti, prilagodljivosti ter predvsem inovativen poslovni načrt so recept za uspešno poslovanje, če pa pokažemo še željo po spoznavanju njihovega življenja, nam uspeh ne uide.

LITERATURA IN VIRI

1. Amos, J. A. (1996). *Managing yourself. How to achieve your personal goals in life and at work*. Plymouth: How to books.
2. Bobek, V., Spruk, V., Treven, S., Zver, M., & Živko, T. (2002). *Kulturne orientacije Slovencev v kontekstu Evropske kulture*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
3. Bradley, F. (1991). *International marketing strategy*. Cambridge: Prantice Hall.
4. Brennan, L. (2003). *Business Etiquette for the 21st Century: What to do-and what NOT to do*. London: Piatkus.
5. Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2001). *International marketing* (11th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
6. Craig, C. S., & Douglas, P. S. (2006). Beyond National Culture: Implications of Cultural Dynamics for Consumer Research. *International Marketing Review*, 23(3), 322-342.
7. Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. (2001). *International marketing* (6th ed.). Florida: Harcourt College Publishers.
8. Ferraro, G. P. (2002). *The cultural dimension of international business* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
9. Fischer, R., Ury, W., & Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Fleming, P. (1992). *Successful negotiating in a week*. London: Headway Holder & Stoughton.
11. Foster, D. (1992). *Bargaining Across Borders. How to negotiate business successfully anywhere in the world*. New York: McGraw-Hill.
12. Gesteland, R. (2002). *Cross-Cultural Business Behaviour*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
13. Ghauri, P. N., & Usunier, J. C. (2003). *International Business Negotiations* (2nd ed.). Oxford: Elsevier Ltd.
14. Gulbro, R., & Herbig, P. (2007). *Cross-culture negotiation behavioural differences-focused versus worldwide-orientated firms*. London: Piatkus.
15. Hall, E. T. (1973). *The silent language*. New York: Anchor Books.
16. Hampden-Turner, M. C. & Trompenaars, F. (2002). *Building Cross-cultural competence. How to create wealth from conflicting values*. Chichester: John Wiley & Sons.
17. Harris, P., & Moran, R. T. (1991). *Managing cultural differences*. Houston, Texas: Gulf Publisity Company.
18. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations-Softward of the mind*. New York: McGraw Hill.
19. Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publicarions.
20. Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations, Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

21. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje: V vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Hrastelj, T. (2003). *Kulturološka in etična razsežnost mednarodnega trženja ter pogajanja v mednarodnem trženju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Hurn, B. J. (2007). The influence of culture on international business negotiations. *Industrial and commercial training*, 39(7), 354-360.
25. Karras, C. (1998). *Effective negotiating*. Beverly Hills: Karras Ltd.
26. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanj*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
30. Kopše, M. (2005). Pogajanja z Rusi: Ne hiti govoriti, hiti poslušati! *Mednarodno poslovno pravo*, 17(198), 15-18.
31. Kopše, M. (2006). Rusija: Velike priložnosti in veliko tveganje. *Mednarodno poslovno pravo*, 18(202), 12-15.
32. Korošec, U. (2003). *Vpliv kulturnih razlik na poslovna pogajanja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Harlow: Prentice Hall.
34. Kramar, T. (2006). *Značilnosti ruskega pogajalskega sloga* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Lewicki, J. R. (2002). *Negotiation: Reading, Exercises and Cases* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
36. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Rašković, M., Lisjak, M., & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Markič, P., Strniša, M., & Tavčar, R. (1993). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Malhort, N., & Birks, D. (2006). *Marketing Research: an applied approach* (3rd ed.). Harlow: Pearson education.
40. Mead, R. (2005). *International Management. Cross-Cultural Dimensions* (3rd ed.). Oxford: Blackwell publishing.
41. Merčon, M. (2010). *Značilnosti japonskega in kitajskega pogajalskega sloga* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Moran, R., & Stripp, W. (1991). *Successful international business negotiations*. Houston: Gulf Publishing Company.
43. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

44. Mučič, T. (2010). *Rusija, država ekstremov* Medkulturni vodnik, spletni poslovni priročnik za srečanja s tujimi ljudmi in navadami. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/si/publikacije-dokumenti/vodnik/rusija/>
45. Nagai, H. (1996). Intercultural Business Negotiation strategies. *KEOI Business Review*, 2(33), 85-94.
46. Prašnikar, J., & Cirman, A. (2005). *Globalno gospodarstvo in kulturna razsežnost*. Ljubljana: Častnik Finance.
47. Poslovne priložnosti. Izvozno okno. (2010, oktober). Najdeno 31. marca 2011 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Drzave_Prvi%20del/2010/SloPodjetja_Rusija.pdf
48. Rammal, H. G. (2005). The case of Pakistan. *International business Negotiations*, 15(2), 129-140.
49. Raškovič, M., & Svetličič, M. (2011). Pomen poznavanja nacionalnega značaja in kulturnih posebnosti za slovensko gospodarsko diplomacijo: Primer Hrvaške in Srbije. *Teorija in praksa*, 3(48), 220-222.
50. Rusjan, B. (2000). *Pomen upoštevanja strateških ciljev za uspešnost podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Salcuse, J. W. (2002). The ten top ways culture affects negotiations style. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.iuo.it/userfiles/workarea_2157/file/salacuse.pdf
52. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (5th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
53. Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (2003). *Managing across cultures* (2nd ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
54. Secrikov, G. (2010). *The Russian negotiation style: experience from the oil service industry*. Dundee: Univeristy of Dundee.
55. Sovdat, T. (2010). *Posebnosti poslovanja z Ruskim trgov* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management Koper.
56. Statistični urad Republike Slovenije. (2011). Izvoz in uvoz blaga, Slovenija, december 2010-začasni podatki. Najdeno 1. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=3720
57. Šimac, I. (2001). *Taktiziranje pri poslovnih pogajanjih*. Ljubljana: Časopis Finance.
58. Terhune, K. W. (1970). From nazional character to national behaviora reformulation. *The Journal of Conflict Resolution*, 14(2), 203-263.
59. Thomas, L. L. (2010). The mind and the heart of Negotiator. Najdeno 24. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.leighthompson.com/books/MindandHeart_2e/chapter1.htm
60. Tori, U. (2008). *Značilnost brazilskega pogajalskega sloga* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Transparency International, the global coalition against corruption. *Annual report 2010*. Najdeno 8. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.transparency.org/>

62. Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London. The Economist Books.
63. Trompenaars, F., & Praud'Homme, P. (2004). *Managing Change, Across Corporate Cultures*. West Sussex: Capstone Publishing Ltd.
64. Usunier, J. C. (1996). *Marketing across Cultures* (2nd ed.) Harlow: Prentice Hall Europe.
65. Usunier, J. C., & Lee, J. (2005). *Marketing across cultures* (4th ed.). Harlow: Pearson Educated Limited.
66. Živko, T. (2002). Vpliv kulturnih razlik na poslovanje. *Naše gospodarstvo, revija za aktualna gospodarska vprašanja*, 48(1/2), 148-165.

PRILOGE

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Okvirni vprašalnik za globinski intervju	1
Priloga 2: Opravljeni intervjuji	3

PRILOGA 1: Okvirni vprašalnik za globinski intervju

Spoštovani!

Sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani, dodiplomski študij, smer Turizem. Trenutno oblikujem diplomsko delo z naslovom Značilnosti ruskega pogajalskega sloga in se obračam na Vas s prošnjo za sodelovanje, saj ste eno izmed podjetij, ki posluje na ruskem trgu.

V svojem diplomskem delu želim primerjati posamezne teoretične koncepte s področja tipizacije in analize kulture ter medkulturnih razlik z Vašimi bogatimi izkušnjami na ruskem trgu, ter tako primerjati teorijo s prakso. Menim, da bi lahko diplomsko delo s svojimi rezultati služilo tudi kot priročnik slovenskim podjetnikom, ki o vstopu na izbrani trg aktivno razmišljajo.

V ta namen Vam pošiljam strukturo vprašalnik globinskega intervjuja, ki bi ga z Vami želela opraviti osebno.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaš trud in dragoceni čas ter Vas vljudno naprošam za sodelovanje. Razgovor bo trajal okvirno od 20 do 30 minut, z Vašim dovoljenjem pa bi ga tudi snemala, s čimer bi bil olajšan kasnejši prepis. Intervju bo uporabljen zgolj za namene priprave diplomskega dela.

A. OKVIR POGAJANJ V RUSIJI

V okviru prvega dela vprašanj bi vam zastavila nekaj uvodnih vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih na ruskem trgu, pogostosti pogajanj, namenu vaših pogajanj itd.

Primeri vprašanj:

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno, oz. že poslujete na ruskem trgu? Koliko časa vi osebno že poslujete z Rusi in kako ste začeli?
2. Na kakšen način vaše podjetje posluje v Rusiji (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.)?
3. Ali so vsa pogajanja potekala izključno v Rusiji, ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?
4. Se ruski pogajalci pogajajo v skupini ali sami. Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?
5. Katera od prijetnih in neprijetnih lastnosti vam pri pogajanjih z ruskimi poslovneži vedno ostane v spominu?

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

V okviru drugega dela vprašanj bi se rada osredotočila na pripravo in potek pogajanj s predstavniki ruskih podjetij. Zastavila bi vam rada nekaj podrobnejših vprašanj o temeljitosti priprav na pogajanja, o slogih ruskih pogajalcev, njihovih morebitnih pogajalskih taktikah,

njihovi izbiri pogajalcev oz. vodje pogajalske skupine ipd. Prav tako bi se rada osredotočila na nekaj vprašanj o upoštevanju samega protokola ruskih pogajalcev, pomenu medsebojnega zaupanja, upoštevanju vrednosti časa ipd.

Primeri vprašanj:

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja z ruskimi predstavniki podjetij in približno koliko časa vam vzamejo že omenjene priprave? Kolikšen pomen jim pripisujete? Ali menite da se ruski pogajalci vnaprej pripravijo na pogajanja? Kolikšen pomen menite da jim pripisujejo?
2. Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih gospodarskih in drugih ozadij lahko po Vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih? Ali lahko navedete kak primer dobre in slabe priprave na pogajanja z Rusi?
3. Ali po Vašem mnenju poznavanje »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je Rusija znana država z visoko stopnjo korupcije.
4. Kakšen pomen dajejo ruski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?
5. Kako pomemben je čas za ruske pogajalce? Kakšen je njihov odnos do točnosti? Se pogajajo polikrono (delajo več stvari na enkrat) ali monokrono (delajo eno stvar naenkrat in sledijo časovnemu razporedu)?
6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce, oz. ali jih je potrebovala ruska stran? Ali je po Vašem mnenju raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?
7. Kako bi opredelili komunikacijo z izbranimi poslovnimi partnerji: ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?
8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma: si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov ali si prizadevajo za interese širše skupnosti. So nagnjeni k skupini, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve: ali se odločajo kot posamezniki ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?
9. Kako je z dojemanjem daril v Rusiji? So slednja običajna in so pričakovana ali jih imajo za nepotrebna oz. celo kot podkupovanje? Ali je prisotna korupcija v izbrani državi predstavljala kakršnokoli oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?
10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo ruski pogajalci? Ali je celoten pogajalski proces trajal dalj časa, kot ste pričakovali? Če je slednji trajal dlje, kaj je bil po vašem mnenju razlog za to? Je opažena vnaprejšnja opredelitev meje, do katere so se pripravljene pogajati? Ali je njihov pogovor usmerjen naključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi ostale teme –small talk? Ali je celoten pogajalski proces trajal dalj časa, kot ste pričakovali? Če je slednji trajal dlje, kaj je bil po Vašem razlog za to?
11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Rusi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se ruski poslovneži raje izogibajo negotovosti ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

C. SLOVENSKA PODJETJA V RUSIJI

V zadnjem sklopu vprašanj bi Vas prosila za Vašo oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij v Rusiji ter za nekaj nasvetov slovenskim podjetnikom, ki aktivno razmišljajo, oz. vstopajo na ruski poslovni trg.

Primeri vprašanj:

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)? Kako lahko slovenska podjetja premagajo te ovire?
2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na dotični trg svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred vstopom?
3. Kako pomembno je za Vaše podjetje poslovanje z Rusijo? Ali je v zadnjem času poslovanje narastlo ali vpadlo?

Priloga 2: Opravljeni intervjuji

Prvi sogovornik G. Janez Trček, upokojeni diplomirani arhitekt.

A. OKVIR POGAJANJ V RUSIJI

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno oz. že poslujete na ruskem trgu? Koliko časa vi osebno že poslujete z Rusi in kako ste začeli?

»Jaz osebno že okoli 20 let. Prvič sem se srečal v mojem prvem podjetju Epis Inzenering d.o.o. in posloval izključno samo za Mercator. Podjetje Epis je v samem centru prestolnice Moskve imelo projekt izgradnja Mercator restavracije, sodelovali smo pri gradnji umetniške, morske galerije Marina, v Kijevu pa smo prav tako za Mercator gradili veliko trgovino ter hotel Libid. Trenutno sodelujem pri projektu v eni izmed republik Ruske Federacije Čečenije, kjer se gradi rezidenca predsednika Ramzana Kadirova. Z Rusijo sem se srečal tudi v podjetju Duol Inzeniring d.o.o. ter v britanskem podjetju Omnia d.o.o., kjer sem bil zaposlen kar lep čas. Čeprav sodelujem bolj ali manj pasivno še pri nekaterih projektih, sedaj zelo uživam v pokoju.«

2. Na kakšen način vaše podjetje posluje v Rusiji (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) ?

»Ukvarjal sem se z investicijami, oz. lahko rečem s skupnimi vlaganji. Po poklicu sem arhitekt, tako da sem sodeloval pri številnih gradbenih projektih, bil pomočnik direktorja gradbišča v Čečeniji, natančneje v mestu Grozni.«

3. Ali so vsa pogajanja potekala izključno v Rusiji, ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?

»Večkrat so pogajanja potekala v Sloveniji, kar je težje, saj jim moraš nuditi udobje, kakovost. Ob vsakem obisku smo jih peljali na ogled Bleda, v Portorož, v Postojnsko jamo ter v sam center Ljubljane, ob prisotnosti žena pa še v številne nakupovalne centre po Sloveniji in zunaj nje. Z Rusi sem nenehno v stiku. Velikokrat se je zgodilo, da sem bil tudi po več mesecev v Rusiji. Zelo pomembno je ohranjati kontakt, zato mislim da mora dober poslovnež, redno obnavljati in ohranjati dobre odnose z vsemi svojimi partnerji. Včasih so za to potrebna poslovna kosila ali skupno preživljanje konca tedna, včasih pa je za dober odnos potreben le telefonski klic.«

4. Se ruski pogajalci pogajajo v skupini ali sami? Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?

»Število pogajalcev je odvisno od narave posla. Jaz sem se pogajal tako s skupino ruskih predstavnikov kot tudi samo z lastnikom. Vodja skupine je predstavljen na samem začetku pogajanj. V primeru pogajanj na štiri oči, ko je tema zaupne narave, je prisoten le lastnik, katerega smo morali nemalokrat »nagraditi« za dobro opravljeno delo. Nikoli se nisem pogajal z nežnejšim spolom. Mislim, da je malo Rusinjev v moji branži.«

5. Katera od prijetnih in neprijetnih lastnosti vam pri pogajanjih z ruskimi poslovneži vedno ostane v spominu?

»Predpogoj za uspešna pogajanja je vzpostavitev zaupanja, kar je izjemno težka naloga, saj so Rusi močno nezaupljivi do tujcev. Pomembno vrednoto zaupanje, imam pri njih za pozitivno lastnost. Neprijetna izkušnja pa je npr. incident, ko je skrivnostno izginil naš poslovni partner, ki je bil preveč informiran o določenem poslu, ter dobival prevelike podkupnine, kar pa je šlo v nos njegovemu nadrejenemu. V določenih poslih je še vedno veliko mafije, kriminala, zato je potrebno biti zelo previden s kom posluješ. Neprijetne lastnosti bi lahko bile aroganca, ter dejstvo, da nikoli ne veš, kako se bodo odzvali, ne veš pri čem si.«

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja z ruskimi predstavniki podjetij in približno koliko časa am vzamejo že omenjene priprave? Kolikšen pomen jim pripisujete? Ali menite, da se ruski pogajalci vnaprej pripravijo na pogajanja? Kolikšen pomen menite, da jim pripisujejo?

»Pogajanja z Rusi so izredno zahtevna, dolgotrajna, saj so Rusi izredno dobri pogajalci. Mislim, da e to razlog, da se ne moreš dobro pripraviti na pogajanja, temveč se moraš na kraju samem dobro odzivati njihovim zahtevam. Težko rečem, koliko časa sem potreboval za

določen poslovni sestanek, vedno pa sem si pripravil več možnih scenarijev. Ko si enkrat toliko časa v poslu, točno veš, do katere točke se lahko spustiš, do kje lahko popustiš. Priprave so izjemno pomembne iz dveh razlogov: če Rusi spregledajo nasprotnikovo nepripravljenost so izjemno užaljeni, saj mislijo da se jih ne upošteva dovolj resno in iz tega razloga so še bolj nepopustljivi in ostri. Mislim, da si v današnjem konkurenčnem svetu težko privoščiš nespametno obnašanje pri pomembnih poslovnih zadevah, saj se te kar hitro znebijo in tako že jutri nemoreš z nikomer poslovati. Mislim, da se na sama pogajanja ne pripravljajo kaj dosti, vedo do katere meje lahko grejo in kaj želijo doseči. Mislim, da jim ne pripisujejo velik pomen.»

2. Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko po vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih? Ali lahko navedete kak primer dobre in slabe priprave na pogajanja z Rusi?

Ne, mislim da ne. Je pa za razumevanje njihovega obnašanja dobro poznati zgodovino, kulturo oz. navsezadnje tudi politiko države. Prav tako moram poudariti, da zelo cenijo poznavanje njihove kulture, zgodovine ter filozofije in tako nanje narediš velik vtis. Zelo radi imajo pogovore o zgodovini, kulturi svoje države ter o sedanji politiki. Na tej točki moramo biti zelo pazljivi, saj so izredno občutljivi na politično dogajanje ter na trenutne razmere v državi.»

3. Ali je po Vašem mnenju poznavanje »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je Rusija znana država z visoko stopnjo korupcije.

»Poznavanje pravih ljudi je izjemno pomembno. Jaz sklepam enkratne posle do katerih je nemogoče priti, če ne poznaš pravih ljudi. Te prave ljudi pa je potrebno nagraditi za vsak kontakt posebej, saj si bodo v nasprotnem primeru prihodnjič izbrali drugega tujega poslovneža in ne bodo več želeli poslovati s tabo. Pomembno je, da se pogajaš z ljudmi, ki imajo pravico sprejemanja odločitev.»

4. Kakšen pomen dajejo ruski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

»Pogajal sem se tako v njihovih prestižnih, predvsem pa ogromnih, tudi po 20 metrov dolgih pisarnah, kot tudi na tako imenovanih poslovnih kosilih ali večerjah. Protokolu ne dajejo velikega pomena, darila so izredno važna, lokacija pa je odvisna od vrednosti pogodbe. Več ko je vreden posel, ki ga želiš skleniti, dražja je pogostitev, posledično je več »nagrada« za dobro opravljeno delo ter več prestižnih daril. Za Ruse je značilno, da zelo radi pretiravajo v vseh rečeh. Zelo radi se pokažejo, da so premožni in svoje bogastvo kažejo preko dragega nakita, ki ga Rusinje ponosno nosijo, z obilnimi pogostitvami, kjer je miza naložena, tako da poka po šivih ter z prestižnimi znamkami avtomobilov. In ves ta prestiž pričakujejo in zahtevajo tudi od poslovnih partnerjev. Slovenska podjetja pa še zdaleč niso tako premožna kot so ruska, zato najemajo drage pisarniške prostore oz. predavalnice, kjer se odvijajo sestanki, pogajanja, z namenom pokazati prestiž ruskim stranem. Vedno sem se le rokoval,

naslavljali pa smo se s priimkom. Poslovne kartice morajo biti napisane v njihovi pisavi, saj naše ne znajo brati. Mislim da dress code ni pomemben je pa način oblačenja odvisen od dejavnosti, v katerih se poslovnež giblje. Pri pomembnih večerjah je seveda potrebno biti urejen, pri delu na gradbišču pa je potrebna varnostna obleka.»

5. Kako pomemben je čas za ruske pogajalce? Kakšen je njihov odnos do točnosti? Se pogajajo polikrono (delajo več stvari na enkrat) ali monokrono (delajo eno stvar na enkrat in sledijo časovnemu razporedu)?

»Na sestanek je pomembno priti točno, medtem ko Ruska stran velikokrat zamudi. Kot investitor imajo pravico zamuditi. Čas ni pomembna vrednota v Rusiji. Pri podpisovanju pogodb in pri samem taktiziranju pa zelo radi zavlačujejo z namenom zbegati nasprotnika. Če pa vidijo, da se nasprotniku mudi, je zavlačevanje še toliko slajše. Polikrono. So zelo neorganizirani in delajo po več stvari na enkrat, a vse je le del igre.»

6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce oz. ali jih je potrebovala ruska stran? Ali je po vašem mnenju raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?

»Večina pogajanj poteka v ruskem jeziku. V kolikor ne govoriš njihovega jezika, je to v naši branži bistvena ovira pri sklenitvi posla. Poslovanje je praktično nemogoče, saj redki govorijo angleški jezik. Za nas Slovane se ni težko naučiti njihovega jezika, težje se ga naučijo Nemci, Angleži.»

7. Kako bi opredelili komunikacijo z izbranimi poslovnimi partnerji: ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

»Sporočila so jasna in neposredna. So se pa včasih nepotrebno razburili z namenom zbegati nasprotnika. Čustva včasih kažejo v preveliki meri. Seveda pokažejo jezo in nestrinjanje enostavno tako, da vstanejo od mize in odidejo.»

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove kulture z vidika individualizma oz. kolektivism: si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov ali si prizadevajo za interese širše skupnosti. So nagnjeni k skupini so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve: ali se odločajo kot posamezniki ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

»Normalno, da si prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov, kdo pa si ne! Odločitve sprejemajo najvišji predstavnik hierarhije, ki se lahko glede specifičnih tehničnih zadev posvetuje z nižjim predstavnikom. Ob koncu pogajanj se navadno želijo pogovoriti na štiri oči. Tema teh sestankov je seveda zaupne narave, a mislim da vsi vemo, kam pes taco moli.»

9. Kako je z dojemanjem daril v Rusiji? So slednja običajna in so pričakovana ali jih imajo za nepotrebna oz. celo kot podkupovanje? Ali je prisotna korupcija v izbrani državi predstavljala kakršnokoli oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

»Poznamo uradna darila, ki so skromna, simbolična in predstavljajo dotično državo, ter neuradna darila: drage ure, diamanten nakit. Korupcija je še vedno zelo prisotna in bo še dolgo zaradi izjemno nizkih plač. V nekaterih podjetjih želijo denar, drugje potovanja oz. celo štipendije za šolanje otrok. Nagrajevanje, lobiranje, korupcija je prisoten pojav pri državnih poslih in veliko manj pri privatnih. Vsekakor so darila pričakovana in zelo zaželena.«

10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo ruski pogajalci? Je opažena vnaprejšnja opredelitev meje, do katere so se pripravljene pogajati? Ali je njihov pogovor usmerjen naključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi ostale teme –small talk? Ali je celoten pogajalski proces trajal dalj časa, kot ste pričakovali? Če je slednji trajal dlje, kaj je bil po vašem razlog za to?

»Poslužujejo se raznoraznih taktik od postavljanja ogromnih začetnih zahtev, do igralskega obnašanja. Značilni so nenadni izbruhi jeze z namenom zbegati nasprotnika, oz. zelo preproste taktike »take it or leave it«. Navadno postavijo prvotno zahtevo oz. ceno vsaj za minimalno 20 odstotno višjo od zelene končne. Rusi se zelo radi dokazujejo in s pretiravanjem v ceni želijo sporočiti nasprotniku, da je njihov izdelek kakovosten. Pred 10-15 leti nazaj so imeli navado postaviti začetno ceno izdelka tudi za 200 odstotno višjo in od nje niso odstopili, saj so sledili principu, da imajo vedno boljšega kupca, kot si ti. Sedaj to ni več mogoče zaradi interneta in zaradi zasičenosti trga. Internet omogoča informacije o cenah izdelka v vsakem trenutku, močna konkurenca pa jim onemogoča postavljanja tako visokih začetnih zahtev. Ko enkrat pristanejo na višino cene, zahtevajo sestanek v dvoje, kjer se dogovarjajo o višini »nagrade« za uspešen zaključek pogajanj. Ruska pogajalska taktika je tudi zavlačevanje in skoraj vedno so prisotni še dodatni sestanki, kot že omenjeno, navadno na štiri oči. Čas za njih ne predstavlja nobenih omejitev. Mislim, da želijo s to taktiko zмести nasprotnika in ga prepričati, naj popusti. Ko dosežejo svoje, pogajanja hitro zaključijo. Vnaprejšnja postavitev meje, do katere so pripravljene popustiti, ni opažena, saj jo izvrstno skrivajo. Rusi natanko vedno, do katere točke lahko gredo. Zelo radi se poleg poslov pogovarjajo tudi o čem ostalem. Vsekakor so izvrstni sogovorci, izredno izobraženi, zato je pogovor z njimi izredno prijeten. O prijetnejših temah je navadno govora na neformalnih srečanjih. Zelo radi spregovorijo o svoji kulturi, zgodovini, pri tem pa morate paziti da jih ne užalite s kakšno nespametno pripombo. Zelo so občutljivi na politiko države, zato slednjo temo odsvetujem.«

11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Rusi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se ruski poslovneži raje izogibajo negotovosti ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

»Spoštujete pogodbe, saj imajo za nespoštovanje stroge kazni. Če lahko kaznujejo nasprotno stran, so lahko kaznovani tudi oni. Seveda so bili v nekaterih primerih potrebni še dodatni pogovori, a zgolj za usklajevanje podrobnosti. Raje se izognejo tveganju, čeprav v poslovnem svetu brez slednjega ni dobrega posla. Bojijo se za delovna mesta, zato neradi spreminjajo nekaj, kar je že ustaljeno.«

C. SLOVENSKA PODJETJA V RUSIJI

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)?

»Najpomembnejša ovira je jezikovne narave. Poslovnež s slabim ali z nikakršnim znanjem ruščine praktično ne more dobiti posla, saj se v Rusiji govori rusko! Podjetje mora še preden vstopi na dotični trg poznati kontaktno osebo in preko nje vzpostaviti stike z ruskimi podjetji. Če ne poznaš pravih oseb, je težko prodreti na trg. Pri Rusih moraš biti izredno potrpežljiv, saj se nič ne zgodi čez noč. Šele po preteku določenega časa, ko uvidijo, da si za njih pomemben, a predvsem zaupanja vreden partner, se začne pravo poslovanje z Rusijo.«

2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na dotični trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred vstopom?

»Pomembno se je podrediti in pokazati spoštovanje. Spoštovati moraš njihovo kulturo in poslovne običaje. Pred vstopom mora vsako podjetje narediti podrobno analizo trga t.i. PESTEL analizo, predvsem bližnje in daljne konkurente. Izjemno pomembno je poznati prave ljudi ter se naučiti njihov jezik. Vsekakor brez dobre inovativne, poslovne ideje ne gre. Podjetja morajo biti ambiciozna, samozavestna ter predvsem pripravljena tvegati. Rusi so zelo potrpežljiv narod, kar pomeni da se nič ne zgodi od danes na jutri. Podjetjem bi svetoval veliko mero potrpežljivosti in prilagodljivosti.«

3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z Rusijo? Ali je v zadnjem času poslovanje narastlo ali vpadlo?

Za vsa slovenska podjetja je poslovanje z Rusijo izredno pomembno, saj je to izredno velik trg. Samo Rusov je približno 150 milijono, a tu so še republike, ki se nahajajo v Ruski federaciji: od Kazahstana, Belorusije do Čečenije. Slovenija ima velik interes poslovati z Rusijo, kar se kaže tudi v številnih podjetjih, ki že poslujejo oz. so že vzpostavili prvi kontakt z njimi od Leka, Krke, Heliosa do Belinke itd. Prav tako pa si oni želijo poslovati z nami, zaradi dobre geografske lege, zaradi slovanske krvi in zaradi našega članstva v Evropski uniji. Vera igra pomembno vlogo. Zaradi slovanske krvi nam veliko bolj zaupajo in nam dajejo prednost pred drugimi narodi. Dober primer so pravoslavni Srbi, ki za vstop v Rusijo ne potrebujejo vize, kot jo potrebujemo vsi ostali. Vera je izredno pomembna, čeprav na prvi vtis ne kaže tako.«

Druga sogovornica ga. Tanja, podjetje Belinka d.d.

A. OKVIR POGAJANJ V RUSIJI

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno, oz. že poslujete na ruskem trgu? Koliko časa vi osebno že poslujete z Rusi in kako ste začeli?

»Podjetje Belinka d.d. je na Ruskem tržišču prisotna že 19 let, jaz osebno pa približno 15 let. Prvič sem se srečala z ruskim tržiščem v podjetju Lek, kjer sem delala kot pripravnica.«

2. Na kakšen način vaše podjetje posluje v Rusiji (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) ?

»Na Ruskem tržišču imamo predstavništvo. Naloga slednjega je iskanje regionalnih distributerjev, ki bi naše izdelke prodajali trgovinam za široko potrošnjo. Sprva smo imeli več lokalnih distributerjev, kar pa se je izkazalo kot neuspešno, saj so si med seboj prevzemali stranke in si skakali v »zelje«. Od leta 2000 naprej imamo pogodbo podpisano le z enim lokalnim distributerjem za celotno Rusijo. «

3. Ali so vsa pogajanja potekala izključno v Rusiji, ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?

»Pogajanja oz. poslovni sestanki se odvijajo šest-krat letno, tri-krat v Sloveniji ter tri-krat v Rusiji.«

4. Se Ruski pogajalci pogajajo v skupini ali sami. Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?

»Navadno pridejo v skupini, katera šteje dva do tri pogajalce. Vedno je prisoten tudi lastnik podjetja, ki je tudi vodja pogajalske skupine in ima zadnjo odločilno besedo. Vodjo pogajalske skupine se prepozna po odločilni, zadnji besedi, v primeru dolgoročnega sodelovanja, pa se vodja skupine oz. lastnik predstavi sam in sicer na prvem srečanju. Podjetja v Rusiji so še vedno bolj ali manj hierarhično strukturirana, kar pomeni, da je prisotno centralizirano odločanje samega vrha. Skoraj vedno je prisotna ženska v nasprotni ekipi, za katero pa mislim, da nima večje vloge.«

5. Katera od prijetnih in neprijetnih lastnosti vam pri pogajanjih z ruskimi poslovneži vedno ostane v spominu?

»Rusi se mi zdijo zelo razgledani ter učeni, kar izredno cenim in spoštujem kot za njihovo prijetno lastnost. Prijetna izkušnja izhaja prav iz njihove učenosti, saj me je na nekem poslovnem srečanju starejši predstavnik ruske pogajalske skupine zelo presenetil, saj je natančno vedel, kako se izračuna statika neke zgradbe, o čemer se je učil v mladih letih. Mislim, da se pri nas tisto, kar se nauči v šoli, hitro pozabi, kar pa ne velja za Rusijo. Prav tako sem se že srečala z negativnimi izkušnjami, saj se je že zgodilo, da se ruska stran

preprosto ni držala nekaterih določil, ki so bila zapisana v pogodbi. Nekateri ruski partnerji vedno zamudijo na sestanke, na kar smo se že navadili «

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja z ruskimi predstavniki podjetij in približno koliko časa vam vzamejo že omenjene priprave? Kolikšen pomen jim pripisujete? Ali menite, da se Ruski pogajalci vnaprej pripravijo na pogajanja? Kolikšen pomen menite, da jim pripisujejo?

»Približno teden pred začetkom pogajanj začnem sestavljati določila dnevnega reda ter skrbno zapišem vse točke, o katerih se bomo pogajali. Pregledam stare pogodbe, realizirane in nerealizirane zahteve, ter zakonodajo, ki se v Rusiji precej hitro spreminja. Celoten spisek pošljem ruski strani in od njih dobim vse njihove dnevne točke, o katerih želijo razpravljati. Seveda se tudi ruska stran temeljito pripravi na pogajanje. Mislim da se zavedajo pomembnosti priprav, saj so vedno izvrstno pripravljene. Na samih pogajanjih tako ne pride do nobenih presenečenj, saj je dnevni red vsaj do nekaj dni vnaprej znan. Sama pogajanja trajajo največ dve uri malokrat pa se zgodi, da se pogajanja prekinejo, ali preložijo na kasnejši datum. Zavedam se, da so priprave na pogajanja zelo pomembne, zato se nanje temeljito pripravim. Zelo nespametno je začeti s pogajanjem, če ena od strani ni temeljito pripravljena, saj tako kompromis ni mogoč. Sama še nikoli nisem odšla na pogajanja nepripravljena, saj bi bil to prevelik strošek tako za podjetje kot tudi zame osebno.«

2. Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih gospodarskih in drugih ozadij lahko po vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih? Ali lahko navedete kak primer dobre in slabe priprave na pogajanja z Rusi?

»Pri poslovanju z dotičnim tujim trgovcem je potrebno poznati kulturne, zgodovinske in politične značilnosti izbrane države, vendar pa sem mnenja, da nepoznavanje le-teh ne privede do neuspeha pri pogajanjih. Izvrstna tema za začetek pogovora je ruska umetnost oz. skupna slovanska zgodovina, nikoli pa ne smete kritizirati bivše Jugoslavije oz. pravoslavnih Srbov. Občutek pripadnosti starim režimom je še vedno zelo navzoč in trdno zakoreninjen v njih. Predvsem je potrebno tujo državo spoštovati in se kot gost prilagajati njihovim zahtevam. Nepoznavanje kulture npr. kulturnih praznikov lahko privede le do slabe volje, a vsekakor ne do prekinitve pogajanj. Koristno je biti seznanjen z njihovimi običaji med prazniki, saj npr. med Maslenico poteka post, ko Rusi ne jedo mesa. Največja državna praznika in dela prosta dneva sta pravoslavni Božič (7. januar) in Novo leto (14. januar). Poleg njiju Rusi praznujejo tudi praznik dela na začetku maja, Dan zmage (9. maj), Dan sprave (7. november) in Dan ustavnosti (12. december).

Političnih tem se želimo izogniti, saj so lahko ruske strani zelo hitro užaljane, če ne deliš enakega mnenja z njimi. Za primer navajam, ko je NATO napadel Beograd in je Slovenija pustila prelet letal, so nam ruske strani izjemno zamerile in še dolgo časa gojile osebno zamero. V tistem času so nam povzročali nemalo skrbi, zamujali so s plačili, dogovorjenimi

nabavnimi roki ter nesmiselno spreminjali cene. Po preteku določenega časa so uvideli, da z omenjenim incidentom kot podjetje nimamo opravka, zato so se pomirili in začeli ponovno normalno poslovati.«

3. Ali po vašem mnenju poznavanje »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je Rusija znana kot država z visoko stopnjo korupcije.

»Poznavanje pravih ljudi je potrebno v državnih poslih, v našem primeru pa je pomembno le poznavanje konkurence ter imeti kakovosten produkt, ki se prodaja. S korupcijo se še nisem nikoli srečala, a se zavedam da le-ta obstaja v tolikšni meri kot povsod drugje.«

4. Kakšen pomen dajejo ruski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

»Protokol je v našem primeru že od začetka poslovanja enak, kar so zahtevale ruske strani in tudi nam je tako lažje. Ko ruska stran pride v Slovenijo si zelo rada ogleda sam center Ljubljane, ki ga že zelo dobro poznajo, velikokrat jih odpeljemo na Bled ali v Bohinj ter na ogled slovenske obale. Potne stroški si krijejo sami, medtem ko prenočitev, ki poteka vedno v hotelu Union, plačamo mi.

Pogajanja potekajo izključno na sedežu podjetja, po njihovem zaključku pa jih pogostimo z večerjo ali s kosilom v eni izmed prestižnih restavracijah v okolici Ljubljane. Med samim obedom tako v Sloveniji kot v Rusiji se ne poslužujejo Zdravljic ter nikoli ne pijejo vodke temveč kakovostna vina. Zdravljice, so bila v ruska navada v preteklosti, sedaj pa temu ni več tako.

Ob našem obisku v Rusiji prenočimo v našem stanovanju v okolici Moskve. Pogajanja potekajo na sedežu podjetja, pogostijo pa nas pa v izredno prestižnih, dragih restavracijah. Nikoli nas ne vabijo domov. Darila so izključno simbolične narave, kot npr. buteljka domačega vina (Teran), kraški pršut, kava, ruske strani pa nam prinesejo kaviar, konjak. Moramo se zavedati, da se Rusija zelo hitro spreminja, opira se na Evropo, kar se kaže tudi v spremenjenem vedenju poslovnežev. Zdravljice in prekomerno pitje vodke je bila navada starih poslovnežev, medtem ko mladi posnemajo evropske navade in skrbijo za zdrav način življenja.

Vedno se kot predstavnica nežnejšega spola oblečem v temnejše krilo konservativne dolžine nekje do kolen s svetlo bluzo in brez pretiranih dišav in ličil. Moški del ekipe pa prav tako izberej temnejše obleke s kravato in s svetlo srajco. Seveda imam poslovne kartice in sicer tako v latinici kot v cirilici. Kličemo se po imenu, saj se s partnerji poznam že vrsto let. Vsekakor se objamemo in poljubimo, saj je naš odnos že na prijateljski ravni. «

5. Kako pomemben je čas za ruske pogajalce? Kakšen je njihov odnos do točnosti? Se pogajajo polikrono (delajo več stvari na enkrat) ali monokrono (delajo eno stvar naenkrat in sledijo časovnemu razporedu)?

»Pojmovanje časa je od posameznika do posameznika oz. v našem primeru od podjetja do podjetja različno. Mi imamo več poslovnih zvez v Ruski federaciji, nekateri izmed njih so zelo točni in od nasprotne strani pričakujejo točen prihod na poslovni sestanek, drugi pa vedno zamudijo tudi po več ur. Vsekakor ne pričakujte opravičila! Ne glede na to ali so ruske strani točne ali ne, si mi prizadevamo biti čim bolj točni, a včasih pa zaradi zunanjih dejavnikov predvsem zaradi prometnih zamaškov v Moskvi to žal ni mogoče. A vsakokrat, ko smo pri njih v gosteh, si za nas vzamejo toliko časa, kot ga potrebujemo in so nam na razpolago praktično cel dan. Vso to gostoljubnost, po kateri so znani, pa pričakujejo tudi od nas in jo vsekakor dobijo. Pri naših dolgoletnih poslovnih partnerjih bi lahko trdila, da smo poleg dobrih poslovnih odnosov vzpostavili tudi prijateljske, zato mi je v največje veselje jih primerno pogostiti. Mislim, da polikrono saj jim čas ni pomemben. Pomembnejši so odnosi med ljudmi.«

6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce oz. ali jih je potrebovala ruska stran? Ali je po vašem mnenju raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?

»Jezik je ena izmed najpomembnejših ovir pri poslovanju z Rusijo. Pogajanja potekajo izključno le v ruskem jeziku, prevajalce pa potrebujemo le za sestavo pisnih dokumentov, saj so Rusi pri tem zelo natančni. Nepoznavanje ruskega jezika lahko privede do številnih zapletov, saj so prevajalci po večini Srbi, ki sicer razumejo tako slovenski kot ruski jezik, a vseeno lahko pride do nepotrebnih zapletov. Poudarila bi rada, da so Rusi izredno tolerantni do našega znanja ruščine in si prizadevajo biti čim razločnejši. Zelo spoštujejo in cenijo naš trud.«

7. Kako bi opredelili komunikacijo z izbranimi poslovnimi partnerji ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

»Ruske strani komunicirajo zelo jasno in direktno, prizadevajo si, da so čim bolj razumljivi. Zelo hitro se razjezijo, kar se sliši tudi v tonu glasu. Mislim, da se zaradi dolgoletnih odnosov ne poslužujejo čustvenih predstav: od napadov jeze, prevelikega razburjenja, užaljenosti do nestrinjanja. Mimika obraza in samo vedenje, se pravi neverbalna komunikacija, ni tako vpadljiva, enačila bi jo z našo, saj smo navsezadnje slovanski bratje s podobno mentaliteto in obnašanjem. «

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove kulture z vidika individualizma oz. kolektivism: si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov ali si prizadevajo za interese širše skupnosti. So nagnjeni k skupini, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve: ali se odločajo kot posamezniki ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

»Vedno pridejo v skupini, ki šteje cca dva do tri pogajalce, ki si po hierarhiji v podjetju med seboj niso enakopravni. V večini primerov se posvetujejo in se odločijo kot skupina, a

vsekakor ima vrhnji direktor oz. lastnik zadnjo odločitev. Seveda si sprva prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov in šele na to gledajo na širšo skupnost.«

9. Kako je z dojemanjem daril v Rusiji? So slednja običajna in so pričakovana ali jih imajo za nepotrebna oz. celo kot podkupovanje? Ali prisotna korupcija v izbrani državi predstavlja kakršnokoli oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

»Darila so v primeru dotičnega podjetja zgolj simbolične narave, kot so npr. kraški pršut, kava, domače vino, v zameno dobimo kaviar, kavo ali pa škatlo čokoladnih bombonov. Korupcija seveda obstaja, a se z njo še nisem srečala. Smo se pa že velikokrat srečali z nenadno spremenjeno zakonodajo, ki je od mesta do mesta lahko različna. Izjemno pomembno je spremljati zakone ruske države, jih spoštovati, saj so kazni za prekrške ogromne.«

10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo ruski pogajalci? Je opažena vnaprejšnja opredelitev meje do katere so se pripravljene pogajati? Ali je njihov pogovor usmerjen naključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi ostale teme –small talk? Ali je celoten pogajalski proces trajal dalj časa, kot ste pričakovali? Če je slednji trajal dlje, kaj je bil po vašem razlog za to?

»Zaradi dolgoletnih odnosov se Rusi ne poslužujejo nobenih zavlačevalnih oz. prekrivalnih taktik, saj si želijo priti do kompromisa. Na samih pogajanjih ni posebnih presenečenj, saj so obravnavane teme znane teden pred začetkom pogajanj. Pogajanja trajajo cca dve uri z vmesnimi prekinitvami po deset, petnajst minut. Mislím, da ob prisotnosti zaupanja in spoštovanja, pogajanja delujejo na princip dobim-dobiš. Meje imajo opredeljene že pred samim začetkom pogajanj a jih definitivno ne moremo prepoznati, saj jih spretno prikrivajo. Small talk pride v poštev ob druženjih po končanih pogajanjih. Prav zaradi neformalnega dela druženja je dobro poznavati vsa že zgoraj omenjena ozadja. Kot sem že rekla je izvrstna tema za začetek pogovora ruska umetnost oz. skupna slovanska zgodovina. Predvsem se ne sme nikoli kritizirati bivše Jugoslavije ali najbolje, da se takim političnim temam izognete.«

11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Rusi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se ruski poslovneži raje izogibajo negotovosti ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

»Velikokrat se zgodi, da se pogodb ne držijo, oz. jih zelo radi spreminjajo sebi v prid. Do nespoštovanja pogodb prihaja predvsem pri novjših kontaktih, pri dolgoletnih partnerjih se to le redko zgodi. Nikoli mi ne podajo končne odločitve že na samem kraju pogajanj. Želijo vse dodobra preučiti, tako da sporočijo po parih tednih. V primeru podaljšanja pogodbe pa se navadno odločitve podajo takoj. Izogibajo se negotovim situacijam.«

C. SLOVENSKA PODJETJA V RUSIJI

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)?

»Največja ovira je jezik ali nepoznavanje slednjega, saj lahko pride do številnih nesporazumov in do napačne interpretacije. Kot sem že omenila, je potrebno spoštovati kulturne razlike, se jim prilagajati ter predvsem jih ne kritizirati. Nikoli se ne spuščajte v besedne dvoboje glede njihove politike oz. zgodovine. Dobro je omeniti skupne slovanske korenine, predvsem pa imeti dober in spoštljiv odnos do drugačnosti. Pri poslovanju priporočam potrpežljivost.«

2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na dotični trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred vstopom?

»Pred vstopom na rusko tržišče se je potrebno skrbno pozanimati o sami državi, njihovih kulturnih, poslovnih predvsem pa verskih običajih. Pozanimati in preveriti pa moraš tudi svojega poslovnega partnerja. Preveriti morate, v kaj se spuščate! Dobro je zaposliti osebo z znanjem ruščine, saj prevajalce odsvetujem. Za kakovostne nasvete se lahko podjetja obrnejo na gospodarsko zbornico, ki enkrat letno organizira predavanja z naslovom: »Kako sodelovati z dotično državo« v našem primeru, Kako sodelovati z rusko državo. Prav tako lahko koristne napotke dobite na Ministrstvu za gospodarstvo, ter na Javni agenciji Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije oz. JAPTI. Pomembno pa je oditi na trg, poiskati kontakte, saj slednji definitivno ne bodo poiskali vas. Potrebno je biti inovativen, skromen a vseeno samozavesten ter ambiciozen.«

3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z Rusijo? Ali je v zadnjem času poslovanje narastlo ali vpadlo?

»Poslovanje je v zadnjih letih narastlo, izjema je bilo le leto 2009 glede na leto 2008 zaradi gospodarske krize. Za nas je poslovanje z Rusijo izjemno pomembno, saj je le-ta velika, z velikim tržiščem, ki pa še ni zasičeno. Prav tako pa ima tudi Rusija veliko željo sodelovati z nami, saj smo njihova vstopna točka za Evropsko unijo. Slovenske proizvode imajo za zelo kakovostne ter nam na splošno zaupajo, saj smo navsezadnje država bivše Jugoslavije, ki je bila pod oblastjo človeka, vrednega zaupanja, gospoda Josipa Broza Tita.«

Tretji sogovornik g. Miro Reven, podjetje Helios d.o.o.

A. OKVIR POGAJANJ V RUSIJI

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno, oz. že poslujete na ruskem trgu? Koliko časa vi osebno že poslujete z Rusi in kako ste začeli?

»Prvi kontakt sem z ruskimi poslovneži vzpostavil pred približno šestimi leti. Podjetje Helios z njimi posluje že okroglih 50 let. Prvi stik z Rusijo sem vzpostavil prav v podjetju Helios, kot predstavnik oddelka zunanje trgovine.«

2. Na kakšen način vaše podjetje posluje v Rusiji (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) ?

»Helios na ruski trg izvaža svoje izdelke. Sprva smo poskusili tudi z uvozom surovin, a le te niso bile dovolj kvalitetne za slovensko tržišče. Uvoz smo nemudoma ukinili, tako da je sedaj za nas pomemben le izvoz izdelkov.«

3. Ali so vsa pogajanja potekala izključno v Rusiji, ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?

»Pogajanja, oz. poslovni sestanki potekajo izmenično tako v Rusiji kot v Sloveniji. Težko odgovorim na vprašanje, kolikokrat letno se dobimo z ruskimi partnerji, saj je le to odvisno od narave posla.«

4. Se Ruski pogajalci pogajajo v skupini ali sami. Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?

»Navadno pridejo v skupini, treh do štirih poslovnežev, med katerimi je prisoten tudi lastnik oz. direktor podjetja. Slednji je vodja pogajalske skupine, ki ima zadnjo besedo. Mislim, da zastopanost števila pogajalcev izhaja predvsem od narave posla, v našem primeru jih je vedo več in nikoli le eden. Se pa v glavnem pogajam z moškimi.«

5. Katera od prijetnih in neprijetnih lastnosti vam pri pogajanjih z ruskimi poslovneži vedno ostane v spominu?

»Odkritost, direktnost, poštenost bi poudaril kot pozitivne lastnosti. So izjemno topel in odkrit narod, kar pokažejo le redkim tujim poslovnežem. Mislim, da lahko z gotovostjo trdim, da smo skozi števila leta vzpostavili odlične odnose z ruskimi stranmi, ki jim sto odstotno zaupam. Moram poudariti, da so Rusi zelo izobraženi, s katerimi se je zelo prijetno pogajati. Kot negativne lastnosti pa bi označil nezaupanje na začetku poslovnega odnosa ter občasno kršenje nekaterih sicer ne najpomembnejših določil pogodb. V mislih imam predvsem zamujanje s plačili.«

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja z ruskimi predstavniki podjetij in približno koliko časa vam vzamejo že omenjene priprave? Kolikšen pomen jim pripisujete) Ali menite, da se ruski pogajalci vnaprej pripravijo na pogajanja? Kolikšen pomen menite, da jim pripisujejo?

»Na pogajanja se pripravljam nekaj dni, tako da pregledam vsebino in realizacijo starih pogodb. Dolžina priprav je odvisna predvsem od teme pogajanj. V primeru, ko želimo le podaljšati pogodbe, so priprave krajše, če pa želimo predstaviti nov izdelek, priprave potekajo tudi več mesecev. Omenil bi še rad, da mi sama organizacija obiska od rezervacije hotela, sejne sobe, transporta včasih terja več priprave kot pa priprava na sama pogajanja. Priprave na pogajanja so zelo pomembne, vendar se morate zavedati da poslovneži mojega razreda živimo za posel, kar pomeni, da smo pripravljani na pogajanja praktično vsak trenutek. Ob spominu na svoja prva pogajanja pa moram poudariti, da so bile priprave temeljitejše, trajala soti tudi več tednov. Nisem imel občutka, da bi bil kdaj nepripravljen na pogajanjih. Rusi se prav tako pripravijo na pogajanja, vendar težko rečem, kolikšen pomen jim pripisujejo. Mislim, da so izjemni igralci in da se kar tekom pogajanj odločajo, kako jih voditi.«

2. Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih gospodarskih in drugih ozadij lahko po vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih? Ali lahko navedete kak primer dobre in slabe priprave na pogajanja z Rusi?

»Ruske strani so zelo ponosne na svojo kulturo, zgodovino in tradicijo, zato je potrebno vsaj malo poznati njihove običaje, literaturo. Vendar mislim, da to ni vzrok za neuspeh, saj je najpomembnejša tu visoka potreba po izdelkih.«

3. Ali po vašem mnenju poznavanje »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je Rusija znana kot država z visoko stopnjo korupcije.

»Poznavanje pravih ljudi je pomembno pri državnih poslih, pri privatnih poslih pa tega že dolgo ni. Že v našem oddelku za cestne barve, kjer je prisoten državni vpliv, je pomembno poznati prave kontaktne osebe. Vsekakor se morate zavedati, da izlet v sosednjo Avstrijo, katerega omogočim svojim partnerjem, definitivno ni podkupovanje, je le krepitev partnerskih vezi. Smučarska karta pri vsem njihovim premoženju ni vredna veliko, a sama gesta jim pomeni ogromno in jo zelo cenijo. Velikokrat se na takih sproščujočih srečanjih sklene nemalo poslov.«

Korupcije je bilo po mojem mnenju več prisotne še v času naše Jugoslavije. Takrat si moral, da si prišel blizu posla, podkupiti nemalo ljudi. Predvsem so bili javni uradi neučinkoviti, kjer je bilo včasih in je še celo sedaj, za pospešitev pravnih postopkov potrebno podkupovanje. Pri projektih predvsem gradbenih so morali podkupovati celo armado inšpektorjev: od sanitarnih, požarnih, kopice gradbincev pa seveda do politike. Vrednost vseh »nagrada« je bila včasih večja od vrednosti samega posla a sedaj temu ni več tako. Seveda je korupcija še vedno prisotna in tudi vedno bo, a ne v tolikšni meri.«

4. Kakšen pomen dajejo ruski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

»Po mojih izkušnjah protokol ni bistvenega pomena. Ni pomemben sedežni red, v navadi je, da se usedeš nasproti gostitelja. Prav tako ni predpisan način oblačenja oz. dress code, je pa pomembno, da pridemo elegantno urejeni, moški v oblekah temnejših barv, ženske prav tako v hlačnih kostimih ali v krilu do kolen. Čeprav nisem nikjer zapazil, sem mnenja, da nežnejša stran populacije ne sme biti preveč razgaljena. Čeprav smo že dobri prijatelji, se še vedno naslavljamo z gospodom oz. gospo in nato sledi ime. Mislím, da je to edino pravilno, saj gre navsezadnje za spoštovanje in profesionalizem. Prav tako se ne objemamo, le rokujemo. Poslovne kartice mora imeti vsak poslovnež, za osebno identifikacijo pri poslovanju z Rusijo pa morajo biti slednje napisane tudi v cirilici.

Ob prihodu ruskih strani poteka običajno prvi dan pogajalski proces, na katerem načrtamo skupne iztočnice in pripravimo pogodbo. Navadno že takoj naslednji dan sledi podpis pogodbe. V primeru, ko gre le za podaljšanje obstoječih pogodb, se bistveno spremenijo le cifre o dobavnih rokih, cenah ter deležih prodaje. Pogajalski proces poteka na sedežu podjetja, po pogajanjih pa sledi prijetnejši del, druženje v obliki pogostitve. Svoje poslovne partnerje sem že velikokrat peljal smučat v sosednjo Avstrijo. Na večerjeh so navadno prisotne Zdravljice, ki se nazdravljajo na žgano pijačo in nikoli ne z vinom. Slednjih je občutno manj kot pred leti. Osebno še nikoli nisem videl svojih partnerjev pijanih. Navadno pijemo vino in nikoli ne vodko. Rusija se iz leta v leto hitro spreminja, sprejema evropske navade, kar se kaže tudi v zdravem načinu življenja. Pred leti je bilo veliko več alkoholizma in nezdravega prehranjevanja oz. nezdravega načina življenja. Cenjeni so bili poslovneži obilne postave, ki so predstavljali bogastvo, sedaj pa po zaslugi predsednika Medvedjeva ni več tako. Sam se namreč poslužuje zdravega načina življenja, Rusi pa ga radi posnemajo. Potne stroške si tako mi kot oni navadno krijemo sami. Stroške nočitve, pogostitve ter raznih dnevnih izletov pa krije gostitelj. Ruski partner ima že nekaj let željo prenočiti v hotelu Bled, kar jim seveda rade volje omogočim. V primeru, da pošljejo nižje komercialiste na razna izobraževanja, katera jim nudimo, stanujejo v hotelu v Domžalah.«

5. Kako pomemben je čas za ruske pogajalce? Kakšen je njihov odnos do točnosti? Se pogajajo polikrono (delajo več stvari na enkrat) ali monokrono (delajo eno stvar na enkrat in sledijo časovnemu razporedu)?

»Glede točnosti jih nikakor ne morem pohvaliti, a prav tako ne prihaja do prevelikih zamud. Navadno jih čakam približno pol ure. Rusija je izjemno velika država, kjer so prometni zamaški nekaj čisto običajnega, zato ni nič nenavadnega, da točnost za Ruse ne predstavlja pomembne vrednote. Na pogajanja vedno malo zamudijo, a zamujanje drugih nikakor ne tolerirajo. Mislím da polikrono. Poudarek ne dajejo času temveč poslu in ljudem.«

6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce oz. ali jih je potrebovala ruska stran? Ali je po vašem mnenju raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?

»Pogajanja vedno potekajo v ruskem jeziku, saj Rusi ne govorijo angleškega jezika. Na našem oddelku večina zaposlenih govori rusko, če pa je prisoten na pogajanjih nekdo, ki ne zna ruščine pa običajno prevajamo kar sami. Nepoznavanje jezika je velika ovira, saj lahko samo

prevajanje prinese napačno interpretacijo vsebine pogodb. Prevajalce imamo zaposlene v podjetju a se jih sam ne poslužujem. Osnove ruščine se lahko Slovenci, kot pripadniki Slovanov hitro naučimo, saj je med našim in njihovim jezikom opaziti velike podobnosti. Težje je te osnove nadgraditi, saj je njihov besednjak izredno bogat. Nekoč se mi je zgodilo, da so mislili da govorim v slovenskem jeziku, jaz pa sem se trudil govoriti njihov jezik, a na žalost brez pravilnega naglasa.»

7. Kako bi opredelili komunikacijo z izbranimi poslovnimi partnerji: ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

»Ruske strani si prizadevajo biti čim bolj jasne pri navajanju njihovih zahtev. Moramo se zavedati da so izjemni igralci, ki svoja čustva uporabljajo za dosego ciljev. Pri tem mislim predvsem na napade jeze, izjemno hitro so užaljeni, razburjeni. Mimika obraza se spreminja in je pogojena s čustvi. Mislim, da je njihov namen imeti čim bolj neprepoznavno neverbalno komunikacijo s preprostim ciljem, zbegati nasprotnika. Čustvenih predstav se naši dolgoletni partnerji ne poslužujejo več, saj se že predobro poznamo in točno vemo, kdaj začnejo igrati.»

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma: si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov ali si prizadevajo za interese širše skupnosti. So nagnjeni k skupini, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve ali se odločajo kot posamezniki ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

»Vsekakor se pred končno odločitvijo posvetujejo, a zadnjo, glavno besedo ima lastnik oz. direktor podjetja. Menim da gre za avtoritativen sistem odločanja, kjer kot rečeno, ima glavno besedo lastnik podjetja. Mislim, da si tako kot vsi prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov. Vsekakor so individualisti.»

9. Kako je z dojemanjem daril v Rusiji? So običajna in pričakovana ali jih imajo za nepotrebna oz. celo za podkupovanje? Ali je prisotna korupcija v izbrani državi predstavljala kakršnokoli oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

»Darila so zgolj simbolična in nikakor niso predmet podkupovanja. Podkupiti Ruse je izjemno težko in nevarno. Težko, ker nimamo zadosti sredstev, saj so premožnejši od nas, nevarno pa, ker po vseh teh letih sodelovanja še vedno težko rečem, kako se bodo odzvali v določeni situaciji. So izjemno nepredvidljivi. Podkupovanja se ne poslužujem, prav tako pa se še nisem srečal s korupcijo. Le ta je definitivno prisotna tako kot v vsaki državi, a predvsem pri državnih poslih in manj pri zasebnih. Obdarujemo se zlasti med prazniki s kakšnim vinom, domačim medom, medico ali kraškimi pršutom. Izjemno radi imajo domača slovenska darila. V zameno dobimo vrhunski kaviar ali kavo.»

10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo ruski pogajalci? Je opažena vnaprejšnja opredelitev meje, do katere so se pripravljene pogajati? Ali je njihov pogovor

usmerjen naključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi ostale teme –small talk? Ali je celoten pogajalski proces trajal dalj časa, kot ste pričakovali? Če je slednji trajal dlje, kaj je bil po vašem razlog za to?

»Rusi so izjemni pogajalci zelo odločni in nepopustljivi. Izredno so zadovoljni, če se pogajanja končajo tako, kot si želijo, kar pomeni da upoštevamo vse njihove zahteve. Velikokrat igrajo na karto take it or leave it, saj vedo, da jih mi potrebujemo bolj kot oni nas. Rusi so poleg odločnosti tudi zelo dobri igralci. V začetnih pogajanjih z našimi sedaj že dolgoletnimi partnerji so nemalokrat igrali na karto prikrivanja, oz. so ovinkarili in zavlačevali pri določenih zahtevah z namenom spoznati nasprotnika. Sedaj, po vseh letih skupnega poslovanja nam zaupajo in vedno položijo vse karte na mizo. Pogajanja se končajo takrat, ko sta obe strani zadovoljni. Pogajalski proces je odvisen od količine in vsebine zahtev. Pogajanja trajajo navadno dlje, kot se pričakuje, a predvsem zaradi njihove natančnosti in temeljitosti. Velikokrat se zgodi, da se določena zahteva ponovi in objasni večkrat, tako da v nadaljevanju poslovanja ne prihaja do nesporazumov.«

11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Rusi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se ruski poslovneži raje izogibajo negotovosti ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

»Nekajkrat se je zgodilo da se pogodbe niso držali. Vsekakor so potrebni dodatni pogovori po podpisu pogodbe, saj se razmere v poslovnem okolju zelo hitro spreminjajo. Vsebinsko pogodb moramo zaradi zunanjih sprememb večkrat obnavljati in jo prilagajati. Moram poudariti, da je naš ruski partner izjemno korekten, zato se zelo redko zgodi, da ne uresniči pogodbenih določil in še to dostikrat ne po svoji krivdi. Neradi odločitve podajo takoj. Sporočijo mi jih po nekaj dneh. Mislim, da se negotovim situacijam zelo radi izognejo. Menijo, da lahko napačne odločitve ogrozijo njihova delovna mesta in zaradi tega se raje izogibajo tveganju.«

C. SLOVENSKA PODJETJA V RUSIJI

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)?

»Nepoznavanje specifičnosti komuniciranja in poslovanja, vstopni stroški, preveliko pričakovanje v začetnih letih poslovanja ter premalo tako začetnega kot nadaljnjega kapitala bi označil kot ovire ki se pojavljajo ob vstopu na dotičen trg. Predvsem pa je tu lahko problem v jeziku, saj se zahteva od tujih poslovnežev, da govorijo ruski jezik. Rusija se v zadnjih letih odpira Evropi, kar pomeni, da je trg vse bolj nasičen. Posledično je veliko konkurenčnih podjetij, ki lahko vstopajo na trg z nižjo ceno, ali pa z bolj konkurenčnim izdelkom. Imeti inovativen, kvaliteten izdelek je bistvenega pomena. Prav tako najti pravo kontaktno osebo, »dilerja«, ki bo tvoj izdelek dobro oglaševal, postavil na police prave trgovine ter poiskal kupce. Političnih ovir po mojem mnenju ni, saj Rusi zelo cenijo naše izdelke.«

2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na dotični trg svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred vstopom?

»Podjetjem bi svetoval, naj ne odlašajo in naj ne čakajo, da jih bo kdo našel. Morajo biti ambiciozni, malce agresivni in predvsem samozavesti. A brez dobrega izdelka enostavno ne gre! Mislím, da lahko z dobro poslovno idejo, s poznavanjem njihovih specifičnosti poslovanja ter z dobrim začetnim kapitalom, prodreš in uspeš na ruskem trgu. Ruski trg ter priložnosti na njem se odpirajo, zato ne čakajte, da vam bo bližnji konkurent zavzel mesto. Prav tako si lahko pomagata z izkušnjami podjetij, ki so že vstopila na njihov trg, a dejstvo je, da je težko aplicirati lastne izkušnje kar vsepovprek na druge stvari. Pomembno je imeti v skupini nekoga z bogatimi ruskimi izkušnjami. Je neka specifična poslovati z Rusi. Tudi sam se še vedno učim.«

3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z Rusijo? Ali je v zadnjem času poslovanje narastlo ali vpadlo?

»Izredno pomembno, saj je to tržišče ogromno. Poslovanje je sicer malo padlo, vendar to pripisujem gospodarski krizi, kar se bo v prihodnosti izboljšalo in povečalo. Točne številke oz. odstotke vam v tem trenutku težko podam, se pa izvoz izdelkov, ki je za nas edini način poslovanja, vsako leto poveča za cca 10 odstotkov. Jaz osebno zelo rad poslujem z Rusi. Prav tako so Rusi veseli našega obiska. Nasploh celotna Rusija izjemno ceni Slovenijo, saj smo navsezadnje njihovi slovanski bratje z zelo podobnim jezikom. Naše izdelke imajo za kakovostne, kar izhaja še iz časa jugoslovanskih izvozov v Sovjetsko Zvezo. Prepričan sem, da bi ob nogometni tekmi v ki bi igrala Slovenija proti npr. Italiji, Rusi avtomatično navijali za nas, saj se obnašajo izjemno patriotsko do vseh slovanskih narodov. Imajo nas za izjemno delavne, poštene in smo jim vzor dobre evropske države. Pravijo nam Evropejci, za kar se sami nimajo.«

Četrty sogovornik g. Mercel Kosi, podjetje Filc Mengeš d.d.

A. OKVIR POGAJANJ V RUSIJI

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno oz. že poslujete na ruskem trgu? Koliko časa vi osebno že poslujete z Rusi in kako ste začeli?

»Jaz poslujem z Rusi že približno 20 let. Prvič sem prišel v kontakt v prejšnjem podjetju Avtoindustrija d.o.o.. Trenutno sem zaposlen v podjetju Filc Mengeš d.d., kjer se ukvarjam s proizvodnjo tehničnih netkanih tekstilij. Podjetje Filc Mengeš d.d. obstaja že od leta 1937, sprva kot manjše obrtno podjetje v tekstilni dejavnosti, danes pa smo delniška družba z več kot 100 zaposlenimi.«

2. Na kakšen način vaše podjetje posluje v Rusiji (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) ?

»Podjetje se poslužuje več načinov poslovanja. Pred kratkim sem ustvaril kratkoročne agentske pogodbe, kot nekakšna zastopništva. Sodelujem tudi z ruskim podjetjem ki nam uvaža in carini izdelke, saj določeni ruski partnerji ne želijo kupovati neocarinjenega blaga. Pravzaprav bi morali ustanoviti lastno pravno enoto, vendar se nam glede na obsega posla enostavno ne splača. V Rusiji pa imamo zaposlenega tudi slovenskega posrednika, kateremu prodamo del posla, on pa posluje naprej.«

3. Ali so vsa pogajanja potekala izključno v Rusiji, ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?

»95 odstotkov pogajanj poteka v Rusiji. Tedensko oz. dnevno sem v kontaktu z njimi, saj je to del normalnega delovnega urnika.«

4. Se ruski pogajalci pogajajo v skupini ali sami. Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?

»V primeru predstavitev izdelka potujem v Rusijo načeloma sam, kjer predavam cca. dvajsetim osebam. Ko pa se pogajam o plačilnih pogojih oz. o ceni pa sta prisotna dva predstavnika nasprotni strani, več jih ni potrebno. Vedno je prisoten lastnik podjetja ali komercialni direktor, ki je tudi vodja skupine. Še vedno je zelo prisotno hierarhično vodenje podjetja, kjer je lider izjemno spoštovan in cenjen. Žensk je malo v moji branži, mislim, da je nasploh večje število moških poslovnežev kot pa ženskih.«

5. Katera od prijetnih in neprijetnih lastnosti vam pri pogajanjih z ruskimi poslovneži vedno ostane v spominu?

»Prvega vtisa se težko spomnim, saj je bil že zelo daleč in se je do sedaj že marsikaj spremenilo. Težko jih opišem v parih besedah, saj bi o njih lahko napisal knjigo. Predvsem hočejo uveljaviti svoj prav in od tega neradi odstopijo. So zelo zviti in zelo inteligentni, zaradi česar so pogajanja izredno zahtevna. Nastopajo zelo samozavestno, lahko rečem, da celo malo arogantno, a kljub temu so izredni profesionalci; vedno pripravljeni na pogajanja in na sklepanje dobrih poslov. Izjemne pogajalce jih je naredilo predvsem zunanje okolje, ki je veliko bolj zahtevno od našega. V vseh 20-ih letih sem se srečal z ogromnim številom Rusov in prav vsak je poglavje zase.«

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja z ruskimi predstavniki podjetij in približno koliko časa vam vzamejo že omenjene priprave? Kolikšen pomen jim pripisujete? Ali menite, da se Ruski pogajalci vnaprej pripravijo na pogajanja? Kolikšen pomen menite, da jim pripisujejo?

»ne potrebujem priprav na pogajanja oz. sem pripravljen v vsakem trenutku. Jaz za svoj posel živim, kar lahko potrdi dejstvo, da sem bil v prejšnjem letu kar 122 dni na poti. Točno

vem, do katere točke lahko popustim, kaj lahko ponudim, oz. kaj želim od nasprotne strani. Za Rusko stran težko rečem, koliko so vnaprej pripravljeni in kolikšen del odločitev sprejmejo na samih pogajanjih. So predvsem izjemni pogajalci in mislim, da se jim ni potrebno vnaprej pripravljati. Trenutno na ruskem tržišču še nimamo prave konkurence, zato je moja vloga predvsem predstavitev izdelka, oz. jih prepričati, da potrebujejo naš izdelek. Dokler nimamo konkurence, cena nima velikega pomena. Plačilni pogoj za vse ruske partnerje je avans, od katerega jaz ne popuščam! Plačilni roki so za vse, tudi za dolgoletne partnerje zelo kratki, saj jih ne želimo razvaditi z zamujanjem. Vsekakor pa morajo priprave vsebovati tudi podrobnejšo spoznavanje partnerja tako v privatni kot v poslovni sferi. Preveriti ga je potrebno, še predno prvič vstopiš v kontakt z njim.»

2. Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko po Vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih? Ali lahko navedete kak primer dobre in slabe priprave na pogajanja z Rusi?

»Po mojem mnenju ne. So pa izredno ponosni na svojo zgodovino, kulturo, tradicijo, zato jo je zelo dobro poznati. Mislim, da nepoznavanje teh ozadij ni vzrok za neuspeh, lahko pa olajša nadaljnje poslovanje. Predvsem je pomembna koristnost izdelka, ki ga ponujaš, oz. dobra poslovna ideja. Pri meni je vsekakor dobra priprava, če se na predstavitvi izdelka dobro odrežem, kar pomeni, da pridobim novega kupca. Vsekakor mislim, da so priprave izjemno pomembne, saj se zaradi vseh stroškov ne izplača oditi tako daleč nepripravljen. Pri meni slabih priprav enostavno ni, si jih ne morem privoščiti. Včasih se mi zgodi, da enostavno ne najdem pravih besed, da bi sestanek gladko stekel, a kljub temu moram kot profesionallec to zvito prikriti in pripeljati zadevo do konca. Tudi odlični poslovneži imajo lahko slab dan. So pa seveda priprave in sama pogajanja odvisna od lastnih izkušenj in od kilometrine, ki si jo nabiraš tekom let. Več kot je imaš, lažja in bolj spontana so pogajanja.»

3. Ali po vašem mnenju poznavanje »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je Rusija znana kot država z visoko stopnjo korupcije.

»Vsekakor je pomembno in sicer z vidika, da imaš osebo, ki ti lahko posreduje kontaktne številke potencialnih strank oz. poslovnih partnerjev. Veliko vlogo, skoraj najpomembnejšo pa igrajo dobra priporočila. Mislim, da je korupcije veliko predvsem v državnih poslih. Sam se izogibam le-teh in se bolj nahajam v privatnih. Mislim, da so podkupljivi predvsem javni uradi, če želiš pospešiti določeno pravno zahtevo. Je pa izredno pomembno preučiti poslovno okolje Rusije oz. celotno njihovo zakonodajo, preden začneš poslovati z njimi.»

4. Kakšen pomen dajejo ruski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

»Težko odgovorim na to vprašanje, saj na te stvari nisem bil nikoli pozoren. Vem, da so bile nekoč Zdravljice prisotne v veliki meri, a temu danes ni več tako. Nekateri svoje navade so opustili in se prilagodili zahodnemu svetu, s tem predvsem mislim prekomerno pitje vodke. Pred kratkim sem v njihovem lokalnem časopisu prebral, da je v zadnjih letih prisoten močan

porast pitja piva in upad vodke. Seveda jo nižji sloji še vedno pijejo, predvsem da pozabijo na skrbi, a poslovneži si tega ne morejo več privoščiti. Naslavljamo se npr. z gospodom, čemur sledi priimek. Nikoli se ne objemamo ali poljubljamo, prisoten je le stisk rok. Poslovne kartice imam seveda napisane tudi v cirilici. Oblečen sem športno poslovno, a vsekakor urejeno. Rusi se oblačijo v drage blagovne znamke, saj dajejo velik poudarek na zunanji zgled.»

5. Kako pomemben je čas za ruske pogajalce? Kakšen je njihov odnos do točnosti? Se pogajajo polikrono (delajo več stvari na enkrat) ali monokrono (delajo eno stvar na nkrat in sledijo časovnemu razporedu)?

»Niso najbolj točen narod. Vsekakor je za zamude kriva tudi velikost države, saj je infrastruktura v Moskvi izjemno slaba. Nikakor se ne moreš držati ure ob tako velikih prometnih zastojih. A kljub temu jaz prihajam k njim, zato je moja točnost obveza, gostitelj pa lahko vedno malo zamudi. Težko odgovorim na vprašanje ali se pogajajo polikrono ali pa monokrono. Odvisno od pogajalcev.»

6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce oz. ali jih je potrebovala ruska stran? Ali je po vašem mnenju raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?

»Vedno samo v ruskem jeziku, kaj drugega ni sprejemljivo. Mislím, da je nepoznavanje jezika lahko velika ovira ali celo povod za neuspeh. Trenutna generacija ruskih poslovnežev žal ne govori angleškega jezika, sem pa prepričan, da bodo njihovi otroci že tekoče govorili in se sporazumevali v angleščini. Tuje jezike učijo v zasebnih šolah, a moramo se zavedati, da so te izjemno drage in si jih lahko privoščí le peščica Rusov. Otroci najbogatejših družin pa se šolajo predvsem v Angliji ali v Kanadi. Povod za slabo poznavanje tujih jezikov je tudi ta, da so vsi filmi in tuje oddaje sinhronizirane, tako da večina prebivalstva nikoli ne sliši angleškega jezika. Prevajalcev nisem nikoli potreboval, saj sem se že v gimnaziji učil ruščino, imel pa sem tudi privatno učiteljico. «

7. Kako bi opredelili komunikacijo z izbranimi poslovnimi partnerji ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

»Predvsem so zelo zviti, včasih se je zgodilo, da so tudi kaj namenoma nejasno povedali s ciljem zbegati nasprotnika. A v večini primerov si prizadevajo biti jasni in zelo enostavno tvorijo stavke, saj spoštujejo tuje poslovneže, ki si prizadevamo govoriti njihov jezik. Miselnih zvez nisem opazil, se pa ob jezi ali razburjanju spremeni barva in ton glasu.»

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma: si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov ali si prizadevajo za interese širše skupnosti. So nagnjeni k skupini so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve: ali se odločajo kot posamezniki ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

»Tako kot vsi si tudi oni prizadevajo za izpolnitev lastnih interesov, če govorimo v poslovnem svetu. V zasebnem svetu jim je na prvem mestu družina. Na pogajanjih najvišji predstavnik podjetja sprejema odločitev. Lahko se prej posvetuje z svojimi kolegi, a zadnja beseda je njegova.«

9. Kako je z dojemanjem daril v Rusiji? So slednja običajna in so pričakovana ali jih imajo za nepotrebna oz. celo kot podkupovanje? Ali je prisotna korupcija v izbrani državi predstavljala kakršnokoli oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

»Daril načeloma ne dajemo oz. le ob posebnih priložnostih. Potrebno je biti zelo previden pri darilih, saj se jih zelo hitro navadijo in jih želijo vedno več. Nikoli nimajo daril za podkupovanje, so le del dobre poslovne prakse. Korupcija je prisotna predvsem pri večjih poslih, kjer so vključeni državni uradi, regijske oblasti, ministrstva. Jaz se v teh vodah na srečno ne gibljam. Ovira je predvsem dolgotrajna birokracija in hitro spreminjajoča se zakonodaja.«

10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo ruski pogajalci? Je opažena vnaprejšnja opredelitev meje do katere so se pripravljene pogajati? Ali je njihov pogovor usmerjen izključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi ostale teme –small talk? Ali je celoten pogajalski proces trajal dalj časa, kot ste pričakovali? Če je slednji trajal dlje, kaj je bil po vašem razlog za to?

»Predvsem se morate zavedati, da so Rusi izjemno zviti. V mojem primeru se moram bolj jaz pogajat, saj jaz prodajam. In če vidi interes v mojem izdelku, ga bo enostavno kupil. V primeru, ko se pogajamo za ceno, plačilne pogoje, dobavne roke, so izjemno nepopustljivi. Kot sem že omenil, so izjemni pogajalci, vedno pridejo v dobrem timu, tako da nikoli ne , kako se te bodo »lotili«. Zelo veliko sem se naučil od njih in še veliko se bom. Spomnim se, da za vsako zahtevo, ki ti jo ugodijo, želijo nekaj v zameno to je t.i. dobim-dobiš taktiziranje. Za taktiko igralsko obnašanje še nisem slišal, a mislim, da bi jih lahko opisal tudi kot spretne igralce, saj nikoli ne veš, pri čem si. V največji meri pa se poslužujejo taktike »take it or leave it.« Moramo se zavedati, da je ruski trg zelo konkurenčen in podjetja so lahko zamenljiva, česar se Rusi tudi dobro zavedajo. Od tu izhaja njihova aroganca in miselnost, da imajo vedno boljšega kupca. Naše podjetje trenutno nima večjih konkurentov, zato se teh »igric« pri meni še ne igrajo! Mej se nikakor ne more določiti, saj mislim, da jih velikokrat med samim procesom spreminjajo. Na samih pogajanjih je pogovor usmerjen zgolj na predmet pogajanja, ostale aktualne teme pa pridejo v poštev kasneje na kosilu ali večerji.«

11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Rusi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se ruski poslovneži raje izogibajo negotovosti ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

»Trenutno nimamo težav s tem, mislim da se kar držijo načel pogodbe. Imel pa sem izkušnjo, ko so vsi naši partnerji zamujali s plačilnimi roki in sicer v obdobju, ko je 4 krat v dveh mesecih devalviral rubelj. Seveda za zamujanje ne morem kriviti partnerjev, saj je bila na delu višja sila. Mislim, da jim je bolj udobno v poznanih situacijah, neradi tvegajo, odločitev pa mi navadno sporočijo naknadno.«

C. SLOVENSKA PODJETJA V RUSIJI

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)? Kako lahko slovenska podjetja premagajo te ovire?

»Večja ovira je predvsem poznati prave osebe, ki ti bodo omogočile nadaljnje poslovanje. Mislim, da je v Sloveniji le malo podjetij, ki bi si lahko privoščila vstop na ruski trg. S tem želim poudariti, da so stroški vstopa ter stroški delovanja, poslovanja izredno visoki. Vsekakor je jezik predpogoj za poslovanje z Rusi. Ovira je seveda tudi konkurenca, katere je vedno več, saj je celoten svet prisoten v Rusiji. Kot sem že omenil, morajo biti podjetja pripravljena na dolgotrajno birokracijo, spreminjajočo se zakonodajo, ki je lahko od regije do regije popolnoma drugačna, vsekakor pa tudi na korupcijo.«

2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na dotični trg svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred vstopom?

»Predvsem potrpežljivost, nikakor ne smemo pričakovati rezultatov v kratkem roku. Brez ljudi, ki poznajo Rusijo, se ne moreš iti Rusije. V prvi fazi mora ta oseba biti slovanskega rodu, nekoga ki mu je domača ruska miselnost, pozna zgodovino slovanskih narodov, navade in govori njihov jezik. Poznavanje jezika je predpogoj za vstop na ruski trg. Podjetja, ki gredo brez vsega tega znanja v Rusijo, dobijo čuden občutek in se ustrašijo njihovega načina poslovanja. Kontakt lahko podjetja vzpostavijo tudi z Gospodarsko zbornico, a v končni fazi potrebuješ prave ljudi.

Zaradi velikih vstopnih stroškov ter samih stroškov financiranja poslovanja, je potrebno videti velik potencial v ruskem trgu za svoje podjetje. Zastaviti si morate vprašanje, ali se podjetju splača vstop. Za uspeh v Rusiji je potrebna stalna prisotnost. Jaz pokrivam celotno Rusijo: vse od pristaniškega mesta Kaliningrada pa vse do mesta Khabarovska na skrajnem vzhodu države. To so ogromne razdalje, ki zahtevajo stalno prisotnost. Za dobro poslovanje si moraš vseskozi pridobivati dobre kontaktne osebe; če je od petdesetih, le ena koristna je to že uspeh.«

3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z Rusijo? Ali je v zadnjem času poslovanje narastlo ali vpadlo?

»Trenutno obseg poslovanja ni velik, a si prizadevam, da bo z leti vse večji. Rusija se izjemno razvija, čedalje bolj je odprta za Evropo in opažena je čedalje večja zasičenost z evropskimi podjetji. Spreminja se v smeri profesionalizma in prevzema navade Evropejcev. Mislim, da bo vedno več poslovanja tako za naše podjetje kot za druga slovenska podjetja.«

Peti sogovornik g. Dušan Olaj, podjetje Duol. d.o.o.

A. OKVIR POGAJANJ V RUSIJI

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno, oz. že poslujete na ruskem trgu? Koliko časa vi osebno že poslujete z Rusi in kako ste začeli?

»Jaz osebno že 18 let, prav tako pa tudi moje podjetje Duol. d.o.o.«

2. Na kakšen način vaše podjetje posluje v Rusiji (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) ?

»Poslužujemo se izvoznih poslov, nikoli pa nismo uvažali. Naši poslovni partnerji so končni kupci. Ukvarjamo se z športnimi objekti, kar je investicijska dobrina in pomeni, da lahko Rusi pridejo k nam, oz. mi gremo k tja. «

3. Ali so vsa pogajanja potekala izključno v Rusiji, ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?

»Običajno potekajo pogajanja v Rusiji. Mi smo prodajalci, Rusi pa so kupci, zato se jim moramo podrediti in narediti vse, da posel steče v pravo smer. Težko rečem kolikokrat na leto, saj se je že zgodilo, da sem v tednu dni dva-krat letel v Rusijo«

4. Se Ruski pogajalci pogajajo v skupini ali sami. Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?

»Jaz grem največkrat sam, zaradi prevelikih potnih stroškov. Običajno se v prvi fazi do trenutka sklenitve pogodbe pogajam sam, pri realizaciji pogodbe pa še po potrebi tehnični vodja. Navadno prideta dva predstavnika ruskega podjetja z lastnikom na čelu. Vedno je prisoten lastnik podjetja, ki je tudi vodja pogajalske skupine. Seveda ga je možno prepoznati, saj se na začetku predstavi. Velikokrat sem posloval s pripadnicami nežnejšega spola in moram poudariti, da so izvrstne pogajalke.«

5. Katera od prijetnih in neprijetnih lastnosti vam pri pogajanjih z ruskimi poslovneži vedno ostane v spominu?

»V poslu prijetnih lastnosti ni. Posel je prijeten, ko se sklene pogodba. Neprijetne lastnosti so običajno časovne zamude, nespoštovanje časovnih okvirjev, mobiteli in da med samimi pogajanjmi delajo tisoč in eno stvar. Vsekakor od partnerjev zahtevajo hitro odzivnost, medtem ko si sami zelo radi vzamejo čas in zavlačujejo.«

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja z ruskimi predstavniki podjetij in približno koliko časa vam vzamejo že omenjene priprave? Kolikšen pomen jim pripisujete? Ali menite, da se ruski pogajalci vnaprej pripravijo na pogajanja? Kolikšen pomen menite, da jim pripisujejo

»Definitivno so pomembne, saj so naše investicijske dobrine, katere jim prodajamo, vredne tudi po nekaj 100.000 \$ in seveda se je potrebno pripraviti. V našem poslu moraš na vsako vprašanje imeti odgovor. V primeru, da ga nimaš, ti nihče ne bo zaupal tako velikih zneskov denarja in se posel ne bo realiziral. Vedno sem pripravljen, vem kaj prodajam, komu prodajam in kaj je naš cilj. Nikoli nisem odšel na tako dolgo pot nepripravljen. Rusi so v večini primerov moji kupci, ki imajo vedno veliko vprašanj, so zelo zahtevni, temeljiti in profesionalni, zato menim, da se za vsako srečanje temeljito pripravijo. Vedo, do katere meje lahko zadevo pripeljejo in točno vedo, kaj želijo.«

2. Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih gospodarskih in drugih ozadij lahko po Vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih? Ali lahko navedete, kak primer dobre in slabe priprave na pogajanja z Rusi?

»Splošna razgledanost je potrebna, a ti ni treba blesteti na teh področjih, kot npr. v kvizu Lepo je biti milijonar. Vedeti moramo, da smo vsi istih korenin, kar lahko tudi poudarimo, saj Rusom to veliko pomeni. Miselni vzorci in mentaliteta sta zelo podobna pri vseh slovanskih narodih, kar si lahko štejemo kot nekakšno prednost pred Angleži, Nemci.. Nepoznavanje ozadij ni bil še nikoli vzrok za neuspeh. Velja pa edino pravilo, in sicer: o politiki se načeloma nikoli ne govori«

3. Ali po vašem mnenju poznavanje »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je Rusija znana država z visoko stopnjo korupcije.

»Menim, da Rusija ne slovi kot država z visoko stopnjo korupcije, so države, kjer je korupcije še več. Lahko se zgodi, da je potrebno določene ljudi nagraditi s finančnimi instrumenti, kot so npr. fakture za posedovanje posla. Res je, da je korupcija prisotna, a za vse veljajo isti pogoji. Vseeno je, ali so na trgu prisotni Finci, Angleži, Norvežani ali pa Slovenci. Za vse veljajo ista pravila, da je potrebno za soudeležbo pri poslu nagraditi nekaj posameznikov. V Rusiji še vedno velja da posel sklepajo pravi ljudje. Ljudje na vrhu vedno odločajo, saj so podjetja še zelo hierarhično urejena. In prav ti ljudje so »pravi« ljudje, ki sprejemajo nagrade, darila. Pojem korupcija ima v Sloveniji negativno konotacijo. Praktično v Sloveniji ni posla brez korupcije, saj označujemo enostavno kosilo ali srečanje na kavi s partnerjem že za elemente korupcije.

4. Kakšen pomen dajejo ruski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

»Protokol jim ne pomeni veliko. V 90-ih letih je bil protokol nekoliko bolj pomemben, sedaj pa ko Rusija sprejema navade zahoda za protokol enostavno ni več časa. Vsi smo postali veliko bolj racionalni, hitrejši. Se mi je že zgodilo, da sem letel v Rusijo le za dobro uro, sklenil posel in odletel nazaj. Ni več, tako kot je bilo. Zaradi spoštovanja se naslavljamo z gospodom ali gospo, čemur sledi priimek. Oblečen sem poslovno, elegantno v umirjenih temnejših barvah. Pozdravimo se s stiskom rok. Poslovne kartice so nujne v cirilici, tako kot je jezik pogajanj ruščina.«

5. Kako pomemben je čas za Ruske pogajalce? Kakšen je njihov odnos do točnosti? Se pogajajo polikrono (delajo več stvari naenkrat) ali monokrono (delajo eno stvar naenkrat in sledijo časovnemu razporedu)?

»Nikakršnega odnosa nimajo do točnosti, oz. čas jemljejo veliko bolj fleksibilno, kot pa ga dojemamo Slovenci. To je ena od neprijetnih zadev, katero moramo vzeti v zakup. Vedno prihajajo z zamudo in nikoli se ne opravičijo. Točnost za njih ni vrednota. Vsekakor polikrono, saj med samimi pogajanci delajo tisoč in eno stvar.«

6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce oz. ali so jih je potrebovala ruska stran? Ali je po Vašem mnenju raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?

»Vedno in izključno le v ruščini. Prevajalce sem potreboval le na samem začetku. Neznanje jezika je lahko velika ovira. Poslovnež brez znanja ruščine ne more poslovati v Rusiji.«

7. Kako bi opredelili komunikacijo z izbranimi poslovnimi partnerji ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

»Sporočila so jasna, neposredna. A ker so pogajanja ena sama velika igra je treba včasih odigrati napad jeze, ali preprosto oditi iz sobe. Tudi sam se poslužujem take igre, Rusi pa so znani mojstri takih predstav. Seveda so čustveni ljudje, zelo temperamentni, kar tudi pokažejo.«

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma: si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov ali si prizadevajo za interese širše skupnosti. So nagnjeni k skupini so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve: ali se odločajo kot posamezniki ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

»Odločitve se sprejemajo hierarhično. Sprejema jih najvišji predstavnik podjetja, ostali so zgolj le statisti. Vsekakor so čisti individualisti. Odločitve navadno sporočijo v roku enega ali dveh tednov, a nikoli se ne odločijo na samem mestu pogajanj.«

9. Kako je z dojemanjem daril v Rusiji? So slednja običajna in so pričakovana ali jih imajo za nepotrebna oz. celo kot podkupovanje? Ali je prisotna korupcija v izbrani državi predstavljala kakršnokoli oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

»Darila so pomembna. Vrednost daril je odvisna od vrednosti posla. Obdarujemo se za rojstne dneve ter večje praznike s steklenico vina ali žganja. Za pomembnejšo soudeležbo pri poslu večje vrednosti pa jim podarimo kose oblačil ali pa nakit, ure prestižnih blagovnih znamk, kar zelo cenijo.«

10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo ruski pogajalci? Je opažena vnaprejšnja opredelitev meje do katere so se pripravljene pogajati? Ali je njihov pogovor usmerjen naključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi ostale teme –small talk? Ali je celoten pogajalski proces trajal dalj časa, kot ste pričakovali? Če je slednji trajal dlje, kaj je bil po vašem razlog za to?

»Nimajo taktik. Če obstaja taktika, je taka, da jo mi ne razumemo, oz. jo ne moremo definirati. Pogajalski proces ne traja dolgo. Dlje časa traja od prvega kontakta, od začetka pogovorov pa do samega podpisa pogodbe. Razlog je predvsem ta, da Rusi ne morejo izpolniti vseh zahtev in zato nesmiselno zavlačujejo. Meje imajo določene, a se jih vsekakor ne da prepoznati, saj so izjemni improvizatorji. Small talk je stvar neformalnega druženja, na samih pogajanjih zanj enostavno ni časa. Velikokrat se je že zgodilo, da sem po pogajanjih takoj odletel nazaj v Slovenijo, tako da za druženje navadno ni časa. So pa izjemni sogovorniki, od katerih sem se že veliko naučil.«

11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Rusi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se ruski poslovneži raje izogibajo negotovosti ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

»Rusom podpis pogodbe nič ne pomeni. Mi imamo od vseh podpisanih pogodb le cca. 40 odstotkov takih, ki se realizirajo. Ostalih 60 odstotkov je sicer podpisanih, a zaradi nezmožnosti izpolnitve pogodbenih zahtev, enostavno zamrejo. Dogovorov se ne držijo niti rokov. Pogosto jim je izgovor, da morajo določene stvari še razčistiti. Zelo neradi že med samim procesom sprejemajo odločitve, neradi tvegajo. Odločitev mi navadno sporočijo od nekaj dni do tedna po zaključku pogajanj. Radi se izogibajo negotovim situacijam.«

C. SLOVENSKA PODJETJA V RUSIJI

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)? Kako lahko slovenska podjetja premagajo te ovire?

»Znanje jezika je največja ovira. Vsi ti kulturni, politični, zgodovinski vidiki nimajo nobene zveze pri poslovanju. Znati se moramo prilagoditi in spoštovati njihove zahteve.«

2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na dotični trg, svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred vstopom?

»Čim prej oditi na trg. Trenutno še ni prepozno za vstop. Zavedati se morajo, da jih v Sloveniji nihče ne bo našel. Mislim, da se slovenska podjetja ne zavedajo, da je to lahko trg ogromnih priložnosti. Ne vem, ali jih je strah ali se ne znajdejo, a po večini premalo tvegajo, preveliko so orientirani le na domači trg, kjer pa danes ne moreš dobro uspeti. Slovenci so še vedno preveliki zapečkarji in isto velja za slovenska podjetja.«

3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z Rusijo? Ali je v zadnjem času poslovanje narastlo ali vpadlo?

»Včasih je bil za naše podjetje ruski trg izjemno pomemben. V zadnjih nekaj letih pa smo poslovanje prenesli tudi v skandinavske dežele, zato nas izguba ruskega trga ne bi v veliki meri prizadela. Poslovne navade se spreminjajo, kar je povezano s prihodom mlajše generacije poslovnežev in seveda z globalizacijo. Slednja postajaja vse bolj zahodnjaška: od krajših sestankov, manj pijače in jedače, veliko več se dela in manj družijo. Tempo življenja je vse hitrejši in kdor se ga ne drži, lahko hitro zamudi poslovne priložnosti.«

Šesti sogovornik g. Tomaž Sešler, podjetje Impakta Les d.d..

A. OKVIR POGAJANJ V RUSIJI

1. Koliko časa je vaše podjetje že prisotno, oz. že poslujete na ruskem trgu? Koliko časa vi osebno že poslujete z Rusi in kako ste začeli?

»Podjetje Impakta, sedaj Impakta Les z ruskim trgovom posluje že več kot 15 let. Sam osebno z Rusi poslujem že deveto leto. Začel sem kot spremljevalec mojega predhodnika g. Žiberta, ki je na tem trgu imel že nekajletne izkušnje, po približno letu dni, ko sem se naučil osnov ruskega jezika, pa sem tja začel potovati sam.«

2. Na kakšen način vaše podjetje posluje v Rusiji (izvozni/uvozni dogovori, licence, lastna proizvodnja, skupna vlaganja ipd.) ?

»Naše podjetje posluje na osnovi izvozno-uvoznih dogovorov.«

3. Ali so vsa pogajanja potekala izključno v Rusiji, ali jih je vaše podjetje povabilo na pogajanja tudi v Slovenijo?

»Večino pogajanj poteka v Rusiji, naše partnerje smo že povabili in so bili na razgovorih pri nas, vendar se to dogaja precej redko. Dlje časa ko jih poznaš, večkrat kot jih obišeš, večja je možnost, da odnosi postanejo bolj pristni, morda celo prijateljski.«

4. Se ruski pogajalci pogajajo v skupini ali sami? Če se pogajajo v skupini, ali je možno prepoznati vodjo pogajalske skupine? Po čem?

»V kolikor gre za nabave v tovarnah z enim lastnikom, ki je običajno tudi v vlogi generalnega direktorja, se pogajamo z njim. V kolikor gre za večje pogodbe in generalni direktor ni lastnik, se v pogajanja vključi tudi lastnik. V našem primeru so naši kupci in dobavitelji podjetja, ki imajo med tisoč in dva tisoč zaposlenih delavcev. Vsekakor je možno prepoznati vodjo, saj se ta na začetku predstavi. Število žensk je definitivno manjše od števila moških, se pa delež zmanjšuje.«

5. Katera od prijetnih in neprijetnih lastnosti vam pri pogajanjih z ruskimi poslovneži vedno ostane v spominu?

»Neprijetne lastnosti Rusov so aroganca, pretiravanje, neizpolnjevanje dogovorjenega in ne veš pri čem si in kaj od tebe dejansko pričakujejo. Prijetne lastnosti pa so gostoljubnost, ko te gostijo te gostijo na najvišji možni ravni.«

B. PRIPRAVE NA POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

1. Kako se vi konkretno pripravite na pogajanja z ruskimi predstavniki podjetij in približno koliko časa vam vzamejo že omenjene priprave? Kolikšen pomen jim pripisujete? Ali menite, da se Ruski pogajalci vnaprej pripravijo na pogajanja? Kolikšen pomen menite, da jim pripisujejo?

»Dolžina priprav je odvisno od teme pogovorov. V kolikor gre za nerešena finančna vprašanja, je potrebna temeljita priprava z obilo dokumentacije. V kolikor ni vse dokumentirano, se je o zadevi nemogoče dogovoriti, saj zadevo zavlečejo tako, da se izgovorijo, da bodo vse preverili in kasneje odgovorili. To pomeni preložitev rešitve problema do naslednjic. V vsakem primeru se je potrebno temeljito pripraviti, saj drugače tako dolga pot ni smiselna. Tudi Rusi se pripravijo, težko rečem koliko, a mislim da so priprave nujne.«

2. Je nepoznavanje kulturnih, političnih, zgodovinskih, gospodarskih in drugih ozadij lahko po vašem mnenju tudi vzrok za neuspeh pri pogajanjih? Ali lahko navedete kak primer dobre in slabe priprave na pogajanja z Rusi?

»Vzrok za neuspeh pogajanj je v glavnem odvisen od trenutnih razmer. Mislim, da je v našem primeru bolj pomembno trenutno poznavanje trga in kaj dela naša konkurenca, kot poznavanje drugih ozadij. Je pa to poznavanje pomembno za predvidevanje njihovih odločitev. Vedno se zelo dobro pripravim na pogajanja, saj so stroški slabih poslovnih odločitev ogromni in si jih nikakor ne moremo privoščiti. Vsako pogajanje oz. poslovni sestanek je pomemben, zato mislim, da je neprofesionalno oditi nepripravljen na pogajanja. Težko navedem primer slabe priprave, saj se v taki situaciji še nisem znašel. Primer dobre je seveda dosežek zahtev, katere smo na začetku pogajanj postavili.«

3. Ali po Vašem mnenju poznavanje »pravih« ljudi olajša pogajanja in ali je podkupovanje res tako očitno, saj je Rusija znana kot država z visoko stopnjo korupcije.

»Da, poznavanje pravih ljudi olajša sklenitev posla, predvsem takrat, ko se kupuje deficitno blago ali pa takrat, ko jim želiš kaj prodati. Poleg poznavanja je dobro, da imaš kakšno referenco in da veš koga je potrebno za uspeh "nagraditi". Za odličen posel je potreben dober glas in priporočila oz. zveze v visokih krogih.«

4. Kakšen pomen dajejo ruski pogajalci protokolu (izbira lokacije, pogostitev in sprejemi, uradno naslavljanje, dajanje daril, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo)?

»Protokol je pomemben. Glavni pogajalec vedno sedi ali na sredini mize, v kolikor sta dve strani razporejeni na dve strani, ali pa na koncu mize, v kolikor je pogajalcev manj. Naslavljanje je odvisno od samega odnosa. Dress code ni pomemben, se pa poslužujem elegantnih oblek. Pri prijateljskih odnosih se kličemo po imenih kot npr. g. Ivan, pri zgolj striktno poslovnih pa po priimkih. Včasih se le rokujemo, ob podpisu pomembnih pogodb pa tudi objamemo, poljubimo. Poslovne kartice ter celotna dokumentacija mora biti napisana v njihovi pisavi, cirilici.«

5. Kako pomemben je čas za ruske pogajalce? Kakšen je njihov odnos do točnosti? Se pogajajo polikrono (delajo več stvari naenkrat) ali monokrono (delajo eno stvar naenkrat in sledijo časovnemu razporedu)?

»Navadno se jim ne mudi, razen takrat, ko jim primanjkuje naročil, ali pa takrat ko nekaj nujno potrebujejo. Točnost glede dobav naročenega blaga jim ni zelo pomembna, pričakujejo pa točnost dobav od evropskih prodajalcev. Izgovor za zamudo je ponavadi stavek: Eto Rusija ali po slovensko: To je Rusija. Polikrono, delajo tisoč stvari naenkrat, a mislim, da je to le del njihove igre. Želijo izpasti neorganizirano, zmedeno, a v resnici so ves čas osredotočeni na svoje cilje.«

6. V katerem jeziku navadno potekajo pogajanja? Ali ste kdaj potrebovali prevajalce, oz. ali jih je potrebovala ruska stran? Ali je po vašem mnenju raznolikost jezika velika ovira pri poslovanju z njimi?

»Večina pogajanj poteka v ruskem jeziku. Da ne govoriš njihovega jezika je, v naši branži bistvena ovira pri sklenitvi posla.«

7. Kako bi opredelili komunikacijo z izbranimi poslovnimi partnerji: ali so sporočila jasna in eksplicitna (neposredna) ali uporabljajo več miselnih zvez in so pozorni tudi na barvo glasu sogovornika, mimiko obraza ter na njegovo vedenje?

»Sporočila so jasna in neposredna. Ne uporabljajo veliko miselnih zvez in želijo biti čim bolj jasni. Ob nestrinjanju se seveda razburijo, kar pa menim, da je značilno za vse narode po svetu. Včasih odigrajo napad jeze, a zaradi dolgoletnih izkušenj se ne dam zbegati in jih kar hitro postavim na realna tla.«

8. Kako bi opredelili usmerjenost poslovnih partnerjev in njihove kulture z vidika individualizma oz. kolektivizma: si prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih interesov ali si prizadevajo za interese širše skupnosti? So nagnjeni k skupini, so medsebojno odvisni in iščejo harmoničnost v skupini? Kako sprejemajo odločitve: ali se odločajo kot posamezniki ali se najprej posvetujejo kot skupina in se nato odločijo?

»Decision maker je v naših primerih direktor z močno avtoriteto. Slednji je navadno tudi lastnik podjetja, ki se posvetuje glede tehničnih vprašanj, o ostalem pa odloča sam. Harmoničnosti v skupini Rusi ne iščejo.«

9. Kako je z dojemanjem daril v Rusiji? So slednja običajna in so pričakovana ali jih imajo za nepotrebna oz. celo kot podkupovanje? Ali je prisotna korupcija v izbrani državi predstavljala kakršnokoli oviro pri vstopu na trg in če da, kakšna ovira se je pojavila?

»Daril načeloma ne dajemo, razen v izjemnih primerih, so pa vedno, ko jih damo, dobro sprejeta. Potrebno je biti zelo previden pri darilih, saj se jih zelo hitro navadijo in jih potem vedno pričakujejo, s tem pa izgubijo svoj namen. Nikoli darila niso podkupovanje, so le del "dobre poslovne prakse". Iz naših izkušenj lahko povem, da so nam določena darila prinesla korist samo na zelo kratek rok.«

10. Kakšne pogajalske taktike se navadno poslužujejo ruski pogajalci? Je opažena vnaprejšnja opredelitev meje do katere so se pripravljene pogajati? Ali je njihov pogovor usmerjen naključno na predmet pogajanja ali vključujejo tudi ostale teme –small talk? Ali je celoten pogajalski proces trajal dalj časa, kot ste pričakovali? Če je slednji trajal dlje, kaj je bil po vašem razlog za to?

»Take it or leave it, ali pa če ne boš kupil ti, bom prodal drugemu. Aroganca in princip, da imajo vedno boljšega kupca, kot si ti, je osnova vsakega razgovora. Pričakovati, koliko časa bo pogajalski proces trajal, je nesmiselno. Rusi si radi vzamejo čas za pogajanje, saj velikokrat zavlačujejo pri odgovoru in tako želijo zbegati sogovornika. Seveda natančno vedo, do katere meje lahko pripeljejo zadevo, a je ne razkrivajo in tudi sami je ne moremo določiti. Ostale teme so obravnavane na neformalnemu delu druženja.«

11. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu pogodbe potrebni še kakšni dodatni pogovori? Ali Rusi spoštujejo določila v podpisani pogodbi? Se ruski poslovneži raje izogibajo negotovosti ali jo sprejemajo? Ali radi prevzamejo tveganje ali so bolj previdni pri sprejemanju odločitev?

»Pogajanja so se s podpisom pogodbe ponavadi končala. V pogodbah, ki so namenjene letnim dobavam, se dogovorijo splošni pogoji. Običajno se o teh pogojih ne da pogajati, saj so pogodbe splošne in so praviloma enake za vse kupce. Pogajamo se o znesku, ki se plača za zamudo dobave, stojninah. Cene se na letnih pogodbah ne navaja, cenik je ponavadi priloga k pogodbi. O cenah pa se pogajamo ponavadi kvartalno, v kolikor pa prihaja do anomalij na trgu, pa tudi mesečno. Načeloma določila spoštujejo v kolikor se le da, a morate se zavedati, da so zamude s plačili in z dobavo nekaj vsakdanjega. Njihov izgovor se ponovni glasi Eto Rusija ali To je Rusija. Odločitev mi malokrat podajo že na samem mestu pogajanj. Vedno, kot rečeno, odločitev sprejema najvišji predstavnik hierarhije, a jo posreduje, ko se jim zahoče. Pri za njih pomembnih zadevah, odločitev dobimo po parih dneh, pri nepomembnih pa znajo zavlačevati tudi po mesec dni. Zelo neradi tvegajo. Vendar pa so me nekajkrat že presenetili, saj so sprejeli tvegano odločitev in speljali smo čudovit posel.«

C. SLOVENSKA PODJETJA V RUSIJI

1. Ali bi lahko izpostavili katero od večjih ovir, ki se pojavijo pri nastopu slovenskih podjetij na izbranem trgu (jezikovne ovire, kulturne vrednote, poslovni običaji, delovni čas)?

»Prednost, ki jo imamo slovanski narodi, da smo jim malo bližje po razmišljanju kot ostali narodi. Razumemo njihove šale, med 2. svetovno vojno smo se borili na isti strani, torej imamo nekaj skupnega, kar lahko v splošnih pogovorih obrnemo v svoj prid. Slovenske produkte imajo za kakovostne in nam po večini zaupajo zaradi že omenjene skupne zgodovine.«

2. Kaj bi kot podjetje, ki je uspešno vstopilo na dotični trg svetovali slovenskim podjetjem, ki o tem še razmišljajo ali so tik pred vstopom?

»Ali smo uspešno ali neuspešno vstopili na ruski trg, je vprašanje. Dejstvo je, da na tem trgu že dolgo kupujemo, nekaj tudi prodajamo in zaenkrat še vztrajamo. Je pa vsako leto težje, saj se z razvojem interneta in ostalih sredstev komunikacije izgublja prednost, ki smo jo imeli, ko smo poznali "dobrega" dobavitelja, ki ga drugi niso. Nasvete težko navedem, saj ni splošnega recepta, kako poslovati z Rusijo. Je sicer nekaj specifik, ki pa se verjetno razlikuje po branžah in tudi po območjih, s katerimi sodeluješ.«

3. Kako pomembno je za vaše podjetje poslovanje z Rusijo? Ali je v zadnjem času poslovanje narastlo ali vpadlo?

»Naše poslovanje z Rusijo je zelo pomembno, predvsem na nabavni strani, saj predstavlja nabava cca 90 odstotkov celotne nabave. Prodajni trg pa v tem trenutku za nas ni najpomembnejši, delamo pa na tem, da bi ta del povečali. Poslovanje po padcu v leto 2009, zaradi gospodarske krize, za cca 50 odstotkov, zdaj vsako leto naraste za cca 10 odstotkov.«