

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV MEDKULTUROLOŠKIH RAZLIK NA SLOVENSKA
POSLOVNA POGAJANJA IN NJIHOVE POSEBNOSTI:
PRIMER RUSOV IN JAPONCEV**

Ljubljana, avgust 2016

MARKO BENCIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Bencik, študent Ekonomske fakultete v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpliv medkulturoloških razlik na slovenska poslovna pogajanja in njihove posebnosti: primer Rusov in Japoncev, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Melito Balas Rant

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programske opreme za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 30.08.2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 KULTURA IN NJEN VPLIV V MEDNARODNEM POSLOVANJU.....	5
1.1 Kultura	5
1.2 Opredelitev kulture	5
1.3 Kulturni dejavniki	6
1.3.1 Sestavine kulture	6
1.3.2 Vrednote in norme	6
1.3.3 Vera.....	7
1.3.4 Jezik	8
1.3.5 Izobrazba.....	8
1.3.6 Estetika in umetnost	8
1.3.7 Materialna kultura	8
1.4 Modeli za proučevanje razlik med kulturami	8
1.4.1 Opredelitev modelov za proučevanje razlik med kulturami	8
1.4.2 Trompenaarsove dimenzije kulture.....	9
1.4.3 Hofstedejeve dimenzije kulture	11
1.4.4 Hallov koncept miselnih zvez	16
1.5 Ostali vidiki, ki so pomembni pri mednarodni primerjavi kultur	17
1.5.1 Usmeritev v odnose, usmeritev v posle	17
1.5.2 Pomen formalnosti	18
1.5.3. Pomen časa.....	18
1.5.4 Verbalna in neverbalna komunikacija	18
1.6 Kulturne razlike in ovire	19
1.6.1 Poznavanje kulturoloških razlik in njihovih nevidnih vplivov	19
1.6.2 Napačno pripisovanje kulturno pogojenega vedenja	19
1.6.3 Nasveti, kako se izogniti kulturnemu šoku in izboljšati poslovno kulturno komuniciranje	20
2 POGAJANJA V MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU	20
2.1 Definicija pogajanj.....	20
2.1.1 Individualno ali skupinsko pogajanje	21
2.1.2 Enkratno ali ponavljajoče se pogajanje.....	22
2.2 Proces pogajanja	23

2.2.1 Priprava in načrtovanje pogajanj	23
2.2.1.1 Določitev cilja oz. ciljev.....	24
2.2.1.2 Izbira strategije.....	24
2.2.1.3 Zbiranje informacij.....	25
2.2.1.4 Posamezen pogajalec ali pogajalska skupina	25
2.2.1.5 Določitev časa pogajanj	25
2.2.1.6 Lokacija pogajanj	25
2.2.1.7 Pristojnosti pogajalcev	25
2.2.1.8 Javna ali tajna pogajanja	26
2.2.2 Izvajanje pogajanj	26
2.2.3 Časovni potek pogajanj.....	26
2.2.4 Proces iskanja sporazuma	27
2.2.5 Zaključek pogajanj in dogovor	27
2.2.6 Najpogostejše napake pogajalcev	27
2.3 Mednarodna pogajanja	28
2.3.1 Mednarodno poslovanje	28
2.3.2 Sestavine kulture, ki vplivajo na mednarodna pogajanja	28
2.3.3 Komunikacijske ovire v mednarodnih poslovnih pogajanjih	29
2.3.4 Kako razrešiti problem pogajanj med pogajalci iz različnih kultur.....	29
3 POSLOVANJE IN POGAJANJA V RUSKI FEDERACIJI	30
3.1 Ruska federacija	30
3.1.1 Splošni podatki o Ruski federaciji.....	30
3.1.2 Geografsko okolje.....	30
3.2 Kulturno okolje Ruske federacije	30
3.2.1 Kultura	30
3.2.1.1 Odmik od moči.....	31
3.2.1.2 Individualizem proti kolektivizmu	31
3.2.1.3 Konkurenčna usmerjenost	31
3.2.1.4 Izogibanje negotovosti	32
3.2.1.5 Dogmatizem	32
3.2.1.6 Položaj in perspektiva ruskih žensk	32
3.2.2 Zunanji vplivi na kulturno okolje Ruske federacije	32
3.2.3 Ruska mentaliteta.....	33

3.2.4 Religija.....	34
3.2.5 Poslovni običaji in navade	34
3.3 Ruski pogajalski slog	35
3.3.1 Ruski pogajalci.....	35
3.3.2 Lastnosti ruskih pogajalcev.....	36
3.3.2.1 Kolektivnost	36
3.3.2.2 Formalno vedenje	36
3.3.2.3 Potrpežljivost.....	37
3.3.2.4 Posrednost.....	37
3.3.2.5 Čustveno izražanje.....	37
3.3.2.6 Aktivnost	37
3.4 Izzivi in nevarnosti na ruskem trgu.....	38
3.4.1 Poslovanje na ruskem trgu	38
3.4.2 Korupcija.....	39
4 POSLOVANJE IN POGAJANJA NA JAPONSKEM.....	40
4.1 Japonska.....	40
4.1.1 Splošni podatki o Japonski.....	40
4.1.2 Geografsko okolje	40
4.1.3 Kultura	40
4.1.4 Religija.....	43
4.2 Japonski pogajalski slog	44
4.2.1 Japonski pogajalci.....	44
4.2.2 Lastnosti japonskih pogajalcev	45
4.2.2.1 Kolektivnost	45
4.2.2.2 Formalno vedenje	45
4.2.2.3 Potrpežljivost.....	45
4.2.2.4 Posrednost.....	45
4.2.2.5 Čustvena zadržanost	45
4.2.2.6 Pasivnost.....	45
4.3 Poslovni običaji in navade	46
4.4 Japonske hierarhične in poslovne navade	48
4.5 Komunikacija z Japonci	49
4.6 Pomoč prevajalcev	49

4.7 Izzivi in nevarnosti na japonskem trgu.....	49
5 POSLOVANJE S SLOVENCMI.....	50
5.1 Slovenija	50
5.1.1 Splošni podatki o Sloveniji.....	50
5.2 Kulturno okolje Slovenije.....	51
5.2.1 Kultura	51
5.2.2 Slovenski pogajalski slog	53
5.3 Najpogostejše težave slovenskih podjetij pri poslovanju na novih trgih.....	54
6 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA.....	55
6.1 Izbor podjetij, ki so zanimiva za raziskavo in metoda raziskovanja	55
6.2 Priprava in izvedba raziskave	57
6.3 Analiza in izsledki raziskave	58
6.3.1 Opredelitev vprašalnikov.....	58
6.3.2 Splošne značilnosti	59
6.3.2.1 Izkušnje pri pogajanjih	59
6.3.2.2 Namen pogajanj.....	60
6.3.2.3 Pogostost pogajanj.....	61
6.3.3 Priprava na pogajanje	61
6.3.3.1 Kraj pogajanj	61
6.3.3.2 Pomen priprav na pogajanja.....	62
6.3.3.3 Priprave na pogajanja	62
6.3.3.4 Poznavanje priporočil za pogajanje z Rusi oz. Japonci	63
6.3.3.5 Izobraževanja na temo pogajanj	64
6.3.3.6 Vloga članov pogajalske skupine	64
6.3.4 Vedenje v pogajalski interakciji	65
6.3.4.1 Elementi ruske oz. japonske zgodovine, kulture in filozofije v povezavi z vedenjem ruskih oz. japonskih pogajalcev	65
6.3.4.2 Pomen poznanstva s pravimi ljudmi	65
6.3.4.3 Poslovne navade in njihovo spreminjanje.....	66
6.3.4.4 Pogovorni jezik med pogajanci in prevajalci.....	66
6.3.4.5 Začetek pogajanj in odprtost oz. zaprtost nasprotne strani	67
6.3.4.6 Komunikacija med pogajanci	67
6.3.4.7 Uporaba pogajalskih taktik na ruski oz. japonski strani.....	67
6.3.4.8 Proaktivnost in pogajalska strategija.....	68

6.3.4.9 Rusi oz. Japonci in zaupljivost oz. nezaupljivost	68
6.3.4.10 Osebna kredibilnost	68
6.3.4.11 Pozitivne in negativne izkušnje pri pogajanjih.....	69
6.3.4.12 Napake, narejene pri pogajanjih z Rusi oz. Japonci	69
6.3.5 Trajanje pogajanj	70
6.3.5.1 Trajanje procesa pogajanj	70
6.3.6. Zaključek pogajanj in dogovor	71
6.3.6.1 Zaključek pogajanj	71
6.3.6.2 Dodatni pogovori po podpisu pogodbe	71
6.3.7 Neformalno druženje	72
6.3.7.1 Poslovne večerje in druge neformalne situacije ter poslovni pogovori.....	72
6.3.8 Vstop slovenskih podjetij na ruski oz. japonski trg	72
6.3.8.1 Ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem oz. japonskem trgu.....	72
6.3.8.2 Razlogi za relativno majhno število slovenskih podjetij na ruskem oz. japonskem trgu.....	73
6.3.8.3 Nasveti za podjetja, ki se šele odpravljajo na ruski oz. japonski trg	74
6.4 Sistem priporočil za uspešnejša pogajanja slovenskih poslovnežev z Rusi in Japonci	75
6.4.1 Priporočila za poslovanje z Rusi.....	75
6.4.2 Največji izzivi pri pogajanju z Rusi.....	76
6.4.3 Priporočila za poslovanje z Japonci	77
6.4.4 Največji izzivi pri pogajanju z Japonci	78
6.5 Diskusija rezultatov	79
6.5.1 Preverjanje hipotez in razprava.....	79
6.5.2 Vrednotenje zastavljenih ciljev magistrskega dela	80
SKLEP	83
LITERATURA IN VIRI	89
PRILOGE	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Različne definicije kulture.....	5
Tabela 2: Vrstni red kulturoloških vrednot v ZDA, na Japonskem in v arabskih državah ...	7
Tabela 3: Dimenzije vrednot	7
Tabela 4: Sedem kulturnih dimenzij po Trompenaarsu	9

Tabela 5: Razlike med družbami s šibkim in močnim preprečevanjem negotovosti (pravila, družina, šola in delovno mesto)	12
Tabela 6: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo (pravila, družina, šola, delovno mesto).....	13
Tabela 7: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo (država in ideje).....	14
Tabela 8: Razlike med ženskimi in moškimi družbami (pravila, družina, šola, delovno mesto)	15
Tabela 9: Razlike med družbami s kratkoročno in dolgoročno usmeritvijo	16
Tabela 10: Značilnosti posameznih dejavnikov konteksta kultur	17
Tabela 11: Napačno pripisovanje kulturno pogojenega vedenja	19
Tabela 12: Opredelitev ruske kulture po Trompenaarsu	35
Tabela 13: Opredelitev ruske kulture po Hofstedeju	35
Tabela 14: Značilnosti ruskega pogajalskega sloga	37
Tabela 15: Opredelitev japonske kulture po Trompenaarsu	43
Tabela 16: Opredelitev japonske kulture po Hofstedeju	44
Tabela 17: Značilnosti japonskega pogajalskega sloga.....	46
Tabela 18: Opredelitev slovenske kulture po Trompenaarsu	52
Tabela 19: Opredelitev slovenske kulture po Hofstedeju	53
Tabela 20: Značilnosti slovenskega pogajalskega sloga	54
Tabela 21: Izkušnje v pogajanjih intervjuvancev z Rusi oz. Japonci.....	60
Tabela 22: Namen pogajanj intervjuvancev	60
Tabela 23: Priprave na pogajanja	65
Tabela 24: Vidiki, elementi pogajanj	70
Tabela 25: Zaključek pogajanj in dogovor	71
Tabela 26: Primerjava kulturnih dimenzij Ruske federacije, Japonske in Slovenije po Trompenaarsu	80
Tabela 27: Primerjava kulturnih dimenzij Ruske federacije, Japonske in Slovenije po Hofstedeju	81

KAZALO SLIK

Slika 1: Blagovna menjava med Slovenijo in Rusko federacijo v obdobju 2009–2015 (grafični prikaz).....	56
Slika 2: Blagovna menjava med Slovenijo in Japonsko v obdobju 2009–2015 (grafični prikaz).....	56

UVOD

Poslovanje v mednarodnem okolju prinaša številne izzive, s katerimi se soočajo poslovneži s celega sveta (Drogendijk, 2012, str. 17; Sebenius, 2002). **Kultura** je zapleten in večrazsežnostni koncept, ki v veliki meri določa, kako pripadniki posamezne družbe čutijo in razmišljajo. Spoznavanje in dojetanje kulturnih razlik nam pomaga razumeti, zakaj se pripadniki določene kulture vedejo tako, kot se, katere vrednote in navade so zanje pomembne, čemu dajejo prioriteto v poslovnem protokolu, in nas vodi k spoštovanju drugih kultur, njihovih običajev in tradicije. Na zaznavanje in vedenje posameznika pa poleg kulture vplivajo tudi njegove osebne značilnosti in izkušnje (Fink, 2010).

Za doseganje bolj uspešnega poslovanja in večje konkurenčnosti na določenem trgu je zelo pomembno upoštevanje kulturnih značilnosti in poslovnih navad držav, s katerimi poslujemo (Makovec Brenčič, 2008, str. 99; Šenk-Ileršič, 2013, str. 132). Težave s komunikacijo so pri ljudeh iz podobnih kulturnih okolij običajno manjše (Zakrajšek, 1992, str. 114), kot če gre za kulturo ruske in japonske družbe, ki se od slovenske kulture precej razlikujeta. Primerjava ruske in japonske kulture in poslovnih običajev ter posebnosti in razlik, ki obstajajo med njima, bodo predmet proučevanja magistrskega dela. Za obravnavo poslovnih pogajanj z Rusko federacijo in Japonsko sem se odločil, ker sem zaposlen v podjetju, ki posluje tako z Rusko federacijo kot z Japonsko, in ker želim pridobiti dodatno znanje. Posledica razlik v teh dveh kulturah se kaže tudi v obsegu zunanje trgovine (izvoz, neto izvoz = izvoz – uvoz) z Rusi in Japonci. Moj namen je bil ugotoviti kaj ovira vstop na posamezen trg in kakšne izzive predstavljata trga tako za obstoj na obeh kot za uspešno poslovanje.

Pripadniki določene kulturne skupine se med seboj razlikujejo zaradi osebnostnih značilnosti in edinstvenih izkušenj, ki jih pridobivajo v življenju. Prav to dvoje je dobro izhodišče za vsakega poslovneža, da se lahko učinkovito pripravi na pogajanja in jih čez čas tudi nadgradi z lastnimi izkušnjami in spoznanji o tuji kulturi (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 109–110).

Tavčar (2007, str. 230) navaja, da se tako ljudje kot organizacije med seboj razlikujejo v prepričanjih, vrednotah in vedenju. Razlike se kažejo v komunikaciji, rokovanju, razmišljanju itd. med spoloma, ljudmi različne starosti in kulture, v načinu poslovanja, sprejemanju ženske v poslovno okolje, vodenju organizacije itd. Vse to lahko pripisujemo različni vzgoji, temu, kar smo se naučili v obdobju izobraževanja in kar smo sprejeli v organizaciji, ki jo zastopamo.

Zaradi globalnega širjenja poslovanja in prepletanja različnih nacionalnih kultur **je poslovanje vse bolj kompleksno** (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 395). Na primer pri Ruski federaciji ne moremo govoriti, da gre za monokulturo, saj se znotraj države

srečujemo z različnimi kulturami in narodnostmi iz nekdanje Sovjetske zveze (Markič, Strniša & Tavčar, 1994, str. 127).

Poslovneži prihajajo v različnih fazah poslovanja v interakcijo z drugimi nacionalnimi kulturami, vendar so **medkulturne razlike najbolj izrazite v procesu pogajanja**. **Pogajanje** je proces, katerem ljudje z nasprotujočimi si interesi določijo, kako si bodo razdelili določena sredstva ali kako bodo poslovali v prihodnje. Pogajanje je soodvisna dvosmerna komunikacija (Dubovski, 2006, str. 417), kar pomeni, da pogajalca vplivata drug na drugega (Brett, 2007, str. 1), zato da bi dosegla sporazum, vendar imata oba ne samo skupne, ampak tudi nasprotno interese.

O medkulturnih pogajanjih govorimo, kadar se pogajata vsaj dve osebi iz različnih kulturnih okolij. **Medkulturna pogajanja so za vsakega posameznika večji izziv kot pogajanja znotraj ene kulture** (Šnajder, 2010, str. 2). Z izbiro ustrezne pogajalske strategije lahko uspešno premagamo kulturološke ovire. Pri medkulturnem komuniciranju je pomembno, da **poleg jezika poznamo tudi neverbalno komunikacijo** (Šnajder, 2010, str. 3). To še posebej velja pri poslovanju z Japonsko. Zato pomeni dobro poznavanje medkulturnih razlik konkurenčno prednost za vsakogar, ki se odloča poslovati z novim trgom (Novak, 2005, str. 38).

Poznavanje različnih kultur in pogajalskih slogov je v današnjem multikulturnem mednarodnem poslovnem okolju izredno pomembno za boljše razreševanje naraščajočih geostrateških napetosti in konfliktov med kulturnimi regijami (npr. EU–Ruska federacija, Ruska federacija–ZDA, Ruska federacija–EU–ZDA–Bližnji vzhod itd.), za razvoj pogajalske prakse in za vsakega poslovneža, ki želi širiti svoje poslovanje in ga internacionalizirati predvsem v Aziji in na Daljnem vzhodu. Rusija velja za velik in poslovno bolj privlačen trg kot je Japonska; vse več podjetij iz centralne in zahodne Evrope se odloča za poslovanje na njem. Z Japonskimi poslovneži že poslujem preko dobaviteljev in Japonsko sem imel priložnost obiskati tudi poslovno, medtem ko z Rusijo še ne poslujem in me ta trg še posebno zanima, predvsem s strani poslovanja. Obseg poslovanja (trgovinska bilanca) s Slovenijo, trendi v industrijski izmenjavi ipd. so različni in zanimivi z vidika poslovanja. Primeri poslovne prakse z eno državo nam dajo možnost proučitve z drugo in obratno. **Magistrsko delo je praktično usmerjena**. V empiričnem delu želim prikazati, kako slovenski poslovneži poslujejo z ruskim in japonskim trgom in s katerimi izzivi se srečujejo vse od začetka pogajanj do sklenitve posla.

Temeljni cilji magistrskega dela so torej:

- identificirati najbolj značilne (posebne) dimenzije in vidike ruske in japonske kulture, ki pomembno vplivajo na uspešnost pogajanja, in ključne točke v pogajanju, kjer se kulturne razlike izrazijo v večjem obsegu,

- na osnovi podatkov iz literature identificirati priporočila, kako ravnati na teh točkah v primeru Ruske federacije in Japonske,
- z metodo intervjuja ugotoviti, kako dobro slovenski pogajalci poznajo priporočila,
- z metodo intervjuja ugotoviti, ali se slovenski pogajalci morda ne strinjajo s priporočili iz literature in zakaj ne, kje vidijo ključne izzive in kako jih rešujejo,
- pripraviti sistem priporočil za uspešnejša pogajanja slovenskih poslovnežev z Rusi in Japonci.

Pri proučevanju ruske in japonske kulture in njunih pogajalskih slogov ter s pomočjo delno strukturiranega globinskega intervjuja bom preverili naslednji raziskovalni hipotezi.

Hipoteza 1 Ruski in japonski pogajalski slog se bistveno razlikujeta od slovenskega. Ta razlika je v veliki meri posledica kulturnih značilnosti teh treh držav.

Hipoteza 2 Slovenski pogajalci v interakciji z ruskim ali japonskim pogajalskim slogom in kulturo potrebujejo zavedanje in udejanjanje priporočil, ki za uspešen izid pogajanj vključujejo različno znanje, spretnosti in dobre prakse.

V magistrskem delu se srečujemo z naslednjima omejitvama:

- v magistrskem delu se bomo omejili na izkušnje poslovnežev, ki poslujejo z Rusko federacijo in Japonsko in sodelujejo v procesu pogajanj,
- različna terminologija avtorjev, ki obravnavajo poslovna pogajanja, veliko literature in kulturne razlike.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Sestavljeno je iz več vsebinsko povezanih poglavij in je narejeno na podlagi strokovne literature v slovenskem in angleškem jeziku in lastnih izkušenj ter z uporabo spleta. Na podlagi sekundarnih virov, kot so relevantne strokovne knjige, članki, raziskave in spletni viri, so v teoretičnem delu opredeljeni osnovni pojmi, dejstva in koncepti. V prvih dveh poglavij je razloženo teoretično ozadje kulture in pogajanj. S komparativno metodo so narejene primerjave vpliva kulture na mednarodno poslovanje in način pogajanj na primeru dveh izbranih držav ter prikazani vidiki poslovanja slovenskih poslovnežev s tema državama. Z metodo kompilacije so povzeta stališča, sklepi in rezultati raziskav drugih avtorjev.

Vsebina magistrskega dela je razdeljena na šest poglavij. V **uvodnem poglavju** je predstavljen namen raziskave in njeni cilji.

Nadaljnja štiri poglavja so teoretične narave. V **prvem poglavju** je obravnavan pojem kulture in izpostavljenih je nekaj njenih pomembnejših sestavin oz. dejavnikov. Za izhodišče k proučevanju razlik med kulturami so predstavljena znanstvena spoznanja Trompenaarsa (1998) in Hofstedeja (1973), ki skozi različne dimenzije izražata usmeritve

v določeni kulturi. Na podlagi Hallovega koncepta miselnih zvez (1976) so razložene razlike v načinu komuniciranja v različnih kulturah ter kakšne smernice moramo uporabiti pri obvladovanju kulturnih razlik.

V **drugem poglavju** so podrobneje predstavljene tri stopnje pogajalskega procesa: priprave in načrtovanje, izvajanje in iskanje sporazuma, zaključek pogajanj.

Tretje in četrto poglavje vsebujeta poglobljeno analizo ruske in japonske kulture kot podlago za lažje razumevanje ruskega in japonskega pogajalskega sloga. Namen obeh poglavij je predstaviti posebnosti ruske in japonske kulture, ki so osnova raziskovalnih vprašalnikov, s katerimi ugotavljamo, kako dobro slovenski pogajalci poznajo posamezno kulturo, s katero se srečujejo, kako poznajo priporočila za pogajanja in kako se spopadajo z izzivi, ki jih v poslovanju narekuje današnji trg.

V **petem poglavju** je opredeljeno poslovanje s Slovenci in njihov pogajalski slog, kar nam je v pomoč pri razumevanju empiričnega dela našega raziskovalnega dela.

Šesto poglavje je empirični del raziskovalne naloge in vsebinsko potrjuje pretekla teoretična spoznanja. S pomočjo delno strukturiranega globinskega intervjuja je narejena študija primerov, kako slovenski poslovneži poslujejo z Rusi in Japonci. Vprašalnik je bil najprej testiran na eni osebi, vendar ti odgovori niso del kasnejše analize. Namen tovrstnega testiranja je odpravljanje morebitnih nejasnosti, ki bi lahko bile posledica nerazumevanja besedila. Vprašalniki so bili intervjuvancem poslani po elektronski pošti. Poglobljeni intervjuji pa so potekali v živo, v telefonskem pogovoru oz. preko elektronske pošte.

Izvedenih je bilo 9 intervjujev (4 s poslovneži, ki poslujejo z Rusi, in 5 s poslovneži, ki poslujejo z Japonci, en intervju s poslovanjem z Japonci sem izpolnil sam). Z metodo globinskih intervjujev so bili intervjuvani tisti slovenski poslovneži, ki imajo **dolgoletne izkušnje (več kot 5 let)** v poslovanju z ruskimi oz. japonskimi poslovneži in redno poslujejo s posameznim trgov. Na osnovi teoretičnega in empiričnega dela so oblikovani sklepi, kako se teorija uresničuje v praksi slovenskega poslovanja in kako se lahko poslovanje s pomočjo zbranih priporočil še izboljša. Opravljeni intervjuji so ti dve hipotezi potrdili.

Z navedenimi metodami in njihovo uporabo je zadoščeno načelom sistematičnosti, objektivnosti, zanesljivosti in natančnosti.

Magistrsko delo zaključujemo s sklepnimi mislimi.

1 KULTURA IN NJEN VPLIV V MEDNARODNEM POSLOVANJU

1.1 Kultura

Razvoj globalnega trga je zelo povečal stike med narodi (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 381–382). Zver, Živko & Bobek (2005, str. 15) pravijo, da je kultura integracija skupnih idej, odnosov, običajev in tradicij v pluralističnem sistemu, unikaten sistem socializacije in da je tudi identiteta skupine ljudi. Človekova kultura pa je način skupnega življenja, razvijanja in vzpostavljanja vrednot, prepričanj in znanja za odpravo negotovosti in ustvarjanja umetne stopnje socialnega življenja. **Večina ljudi vidi svojo kulturo kot center sveta** (etnocentrizem), kar pomeni, da gre za prepričanje o kulturni večvrednosti (Zver et al., 2005, str. 17).

1.2 Opredelitev kulture

V literaturi najdemo zelo veliko definicij pojma kultura. Različno jo razlagajo antropologi, psihologi, ekonomisti. Kulturo so mnogi poskušali opredeliti kot različna idejna, teoretična in metodološka izhodišča, zato še vedno ni enotne opredelitve (Tabela 1) (Šenk-Ileršič, 2013, str. 133).

Tabela 1: Različne definicije kulture

Avtor	Definicija
Tylor (1871)	Kompleksna celota, ki vključuje znanje, prepričanja, umetnost, moralo, zakone, običaje in vse ostale sposobnosti in navade, ki jih človek pridobi kot član družine.
Herskovits (1948)	Del človeškega okolja, ki ga je napravil človek.
Kroeber in Kluckhohn (1952)	Prenosljivi modeli vrednot, idej in ostalih simbolov, ki oblikujejo vedenje.
Becker in Geer (1970)	Niz skupnih sporazumov, ki so izraženi v jeziku.
Van Maanen in Schein (1979)	Vrednote, prepričanja in pričakovanja, ki si jih delijo člani.
Hofstede (1980)	Kolektivno programiranje uma, ki ločuje člane ene človeške skupine do druge.
Louis (1983)	Trije vidiki: (1) neka vsebina (pomen in interpretacija), (2) ki je svojska (3) skupini.
Hall in Hall (1987)	Primarno sistem za kreiranje, pošiljanje, hrambo in procesiranje informacij.
Harris in Moran (1987)	Točno določena človeška sposobnost za adaptacijo na okoliščine in prenašanje te sposobnosti kopiranja in znanja na prihodnje generacije.

se nadaljuje

Tabela 1: Različne definicije kulture (nad.)

Jenks (1993)	Kultura kot (a) splošno stanje uma, (b) stanje intelektualnega/moralnega razvoja v družbi, (c) kolektivno telo umetnosti in intelektualnega dela, (č) celoten način življenja ljudi.
Hoecklin (1995)	Kultura je (1) sistem podrobnih pomenov, ki ljudem pomagajo, da osmišljajo dogodke in predmete svojega življenja; (2) relativna – ne obstaja nobena absolutna kultura, s katero bi bila druga merljiva, nobena ni »boljša« ali »slabša«, ampak je le drug kulturni kontekst; (3) naučena – ne določa je dedovanje, temveč se je naučimo iz okolja; (4) odvisna od skupine, je kolektivni fenomen.

Vir: M. Zver et al., Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst, 2005, str. 16, Tabela 1.1.

1.3 Kulturni dejavniki

1.3.1 Sestavine kulture

Glede na **veliko definicij kulture in njeno raznolikost** se veliko avtorjev s področja poslovnih-organizacijskih ved odloča za **pet do sedem najpomembnejših sestavnih delov**, ki odločilno vplivajo na mednarodno poslovanje (Hofner & Kipnis, 2009, str. 7; Hrastelj, 2001, str. 29). Hrastelj (2001, str. 29) navaja naslednje sestavine: družbene organizacije in ustanove, vzgojno-izobraževalni sistemi, materialna kultura in življenjske razmere, vrednote in norme, verstva, jeziki in estetika.

1.3.2 Vrednote in norme

Po Rokeachu so **vrednote** trajna prepričanja, na osnovi katerih ima neki postopek ali končna faza obstoja prednosti pred nasprotnim postopkom ali drugo končno fazo. **Norme** pa so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli. Ene in druge tvorijo izhodišča za prednosti, ki jih izkazujejo kupci ali stranke (Hrastelj, 2001, str. 30).

Hrastelj (2001, str. 31) predstavlja vrednote kot razlike, kontraste ali dileme, ki nastopajo na bipolarni premici, kjer ima vsaka praviloma svoj nasprotni par. Za Rusa in Toša (2005, str. 1) pa so vrednote nekakšne zvezde stalnice, ki nam omogočajo razumeti dolgoročne družbene procese, pa tudi napovedovati prihodnje tokove kolektivnih praks. Musek (2003) pravi, da so **vrednote nekakšen povzetek notranjih norm in ciljev neke družbe in kulture**.

V Tabeli 2 je vrstni red kulturoloških vrednot, ki so značilne za ZDA, Japonsko in arabske države. Teh je nekaj deset in delujejo iz ozadja, vendar le posredno vplivajo na obnašanje in vedenje kupcev in strank.

Tabela 2: Vrstni red kulturoloških vrednot v ZDA, na Japonskem in v arabskih državah

ZDA	Japonska	Arabske države
Svoboda	Pripadnost	Družinska varnost
Neodvisnost	Skupinska harmonija	Družinska harmonija
Samozaupanje	Kolektivizem	Usmerjanje staršev
Enakost	Starost	Starost
Individualizem	Skupinsko soglasje	Avtoriteta
Tekmovanje	Kooperacija	Kompromis
Učinkovitost	Kakovost	Privrženost
Čas	Potrpežljivost	Potrpežljivost
Neposrednost	Posrednost	Posrednost
Odprtost	Posređovalnost	Gostoljubnost

Vir: T. Hrastelj, Mednarodno poslovanje v vrstini novih priložnosti, 2001, str. 35, tabela 1–3; R. D. Lewis, When Cultures Collide: Leading Across Cultures (3rd ed.), 2006, str. 510.

V Tabeli 3 so prikazane dimenzije vrednot, ki jih opredeljuje Hofstede et al. (2006, str. 53).

Tabela 3: Dimenzije vrednot

Dimenzija	Ena skrajnost	Druga skrajnost
Identiteta	Kolektivizem	Individualizem
Hierarhija	Velika oddaljenost od moči	Majhna oddaljenost od moči
Spol	Ženskost	Moškost
Resnica	Izrazito izogibanje neznanemu	Šibko izogibanje neznanemu
Vrednota	Dolgoročna usmeritev	Kratkoročna usmeritev

Vir: G. J. Hofstede et al., Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije, 2006, str. 53.

1.3.3 Vera

Kenda (2001, str. 93) pravi, da **vera oblikuje svojim pripadnikom odnos do dela, do potrošnje, do osebne odgovornosti in do načrtovanja prihodnosti**. Poznavanje verske usmerjenosti neke družbe je zelo pomembno tako za poznavanje vedenja potrošnikov kot tudi za obnašanje podjetja in njegovih zaposlenih do partnerjev z drugačnim verskim prepričanjem oz. drugačno versko vzgojo. **Je odraz kulture naroda, njegovih stališč, vrednot in norm**. Vera namreč v nekaterih državah zelo vpliva na način življenja in tudi poslovnega sodelovanja (Šenk-Ileršič, 2013, str. 134).

1.3.4 Jezik

Jezik je pomemben del kulture vsakega naroda in pomeni največjo razliko med posameznimi narodi. V nekaterih državah sta prisotna dva jezika (Belgija, Kanada) ali trije jeziki (Švica, kjer jezik odraža multikulturalnost v okviru ene države) (Šenk-Ileršič, 2013, str. 134). Vsak jezik se je razvijal skupaj z družbo, ki ga je uporabljala, zato **jezikovne razlike običajno nakazujejo razlike v kulturi – obratno pa ne drži vedno.** Dve deželi imata lahko nadvse različni kulturi kljub dejstvu, da njuno prebivalstvo govori isti jezik (Hofstede et al., 2006, str. 56–57).

1.3.5 Izobrazba

Vzgojno-izobraževalni sistemi, ustanove in samoizobraževanje postavljajo kulturne okvire. Iz različnih opredelitev kulture izhaja, da je v nekaterih sestavinah priučena in privzgojena (Hrastelj, 1995, str. 367).

1.3.6 Estetika in umetnost

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 260) opredeljujeta **estetiko kot lokalno, regionalno in redkeje globalno in kjer gre za privlačne in neprivlačne sestavine** (oblike, barve, zvoki itd.). Povezana je z lepoto, z dobrim okusom. Svetujeta, da se ravnamo po barvah zastave, kadar smo v dvomih, kakšno barvo je treba uporabiti, npr. za barvo embalaže.

1.3.7 Materialna kultura

Šenk-Ileršič (2013, str. 135) in Kenda (2001, str. 95) navajata, da je **materialna kultura sestavljena iz družbene** (zdravstveni sistem, stanovanjska gradnja, izobraževalni sistem), **gospodarske** (transportni sistem, komunikacije in energetske zmogljivosti) **in finančne infrastrukture** (razpoložljivost in kakovost bančnih, zavarovalnih in finančnih storitev).

1.4 Modeli za proučevanje razlik med kulturami

1.4.1 Opredelitev modelov za proučevanje razlik med kulturami

V obdobju proučevanja različnih kultur so znanstveniki oblikovali različne modele, vsebujejo sisteme vrednot, značilnih za posamezne kulture. Pri tem pa je pomembno upoštevati, da popolno posploševanje ni mogoče, da se lahko posamezniki kljub isti kulturi popolnoma drugače vedejo (Treven, 2001, str. 57).

V tem poglavju najprej predstavljam **Trompenaarsove dimenzije kulture**, ki opisujejo sedem dimenzij, **Hofstedejeve dimenzije kulture**, ki ločijo pet dimenzij, in **Hallow**

koncept miselnih zvez. Za opredelitev teh modelov sem se odločil, ker so omenjeni avtorji v svetu najbolj uveljavljeni, meni pa razumljivi pri proučevanju razlik med rusko in japonsko kulturo.

1.4.2 Trompenaarsove dimenzije kulture

Nizozemski antropolog Fons Trompenaars je leta 1998 oblikoval zelo uporaben model medkulturnih raziskav. Skupaj s Charlesom Hampden-Turnerjem (britanski filozof) je raziskoval vrednostne sisteme Američanov, Britancev, Japoncev, Nemcev, Francozov, Švedov in Nizozemcev.

Trompenaars primerja kulturo s čebulo in jo razdeli na zunanjo, sredinsko in notranjo lupino. Pri slednji je vsaka kultura razvila svoje domneve o sedmih dimenzijah (Tabela 4), kjer vsaka pokriva vse možne kombinacije med dvema nasprotnima osnovnima vrednotama (Mind Tools, b.l.c; Zver et al., 2005, str. 53).

- **Zunanja lupina** (raven eksplicitne kulture) predstavlja vse, kar ljudje prvotno asociirajo s kulturo. Sestavljajo jo stvari in izdelki. Lahko gre za materialno, duhovno ali vedenjsko izražanje. Primeri: klanjanje (značilno za Japonce), vidna realnost kultur, oblačila, hrana, način bivanja itd.
- **Sredinska lupina se** nanaša na norme in vrednote neke skupnosti. Norme in vrednote oblikujejo način obnašanja ljudi v neki kulturi. Niso vidne, čeprav vplivajo na zunanjo lupino, na vidno površino.
- **Notranja lupina** (raven implicitne kulture) je sestavljena iz osnovnih domnev, množice pravil in metod za reševanje problemov, ki jih družba razvije, da bi se lahko soočila z vsakdanjimi problemi.

Tabela 4: Sedem kulturnih dimenzij po Trompenaarsu

Dimenzija/Odnosi	Sedem medkulturnih dimenzij
Odnos do ljudi	Kaj je bolj pomembno – pravila ali odnosi? Univerzalizem proti partikularizmu.
Odnos do ljudi	Delujemo v skupini ali kot posameznik? Individualizem proti kolektivizmu.
Odnos do ljudi	Do kod se vpletamo? Specifične kulture proti razpršenim.
Odnos do ljudi	Razkazujemo svoja čustva? Čustvene kulture proti nevtralnim.
Odnos do ljudi	Se moramo dokazovati, da dosežemo status, ali nam je dan? Dosežek proti pripisu.
Odnos do časa	Počnemo stvari drugo za drugo ali več hkrati? Zaporedne kulture proti sočasnim.
Odnos do narave	Nadzorujemo svoje okolje ali sodelujemo z njim? Notranji nadzor proti zunanjemu.

Vir: M. Zver et al., Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst, 2005, str. 54., Tabla 2.10.

Univerzalizem proti partikularizmu: v univerzalistični kulturi so posamezniki prepričani, da so standardi, vrednote in splošna pravila (zakon nad vsemi) pomembnejši od

posameznikovih potreb in zahtev prijateljev in odnosov. Nasprotno velja za partikularne kulture (Mind Tools, b.l.c; Zver et al., 2005, str. 53). Severna Amerika, Kanada, Velika Britanija, Nizozemska, Nemčija, Skandinavija, Nova Zelandija, Avstralija in Švica so tipične predstavnice držav, kjer prevladujejo značilnosti univerzalistične kulture. Ruska federacija, Latinska Amerika in Kitajska pa so tipične predstavnice držav, kjer prevladujejo značilnosti partikularne kulture (Mind Tools, b.l.c).

Individualizem proti kolektivismu: v individualistični družbi je posameznik postavljen pred družbo. V kolektivistični kulturi je družba pred posameznikom, ki se mora obnašati v korist družbe (Gartstein, Slobodskaya, Žylciz, Gosztyala & Nakagawa, 2010, str. 60; Zver et al., 2005, str. 53). Severna Amerika, Kanada, Velika Britanija, Skandinavija, Nova Zelandija, Avstralija in Švica so tipične predstavnice držav, kjer prevladujejo značilnosti individualistične kulture. Latinska Amerika, Afrika in Japonska pa so tipične predstavnice držav, kjer prevladujejo značilnosti kolektivistične kulture (Mind Tools, b.l.c).

Specifične kulture proti razpršenim: glavna razlika med specifičnimi in razpršenimi kulturami je v tem, da se pri specifični kulturi ljudje najprej ubadajo z elementi, pri razpršeni začnejo pri celoti in gledajo vsak del kot odraz celote. Razpršeni posamezniki imajo veliko zasebno in majhno javno sfero, za posameznike iz specifične kulture pa velja nasprotno (Mind Tools, b.l.c; Zver et al., 2005, str. 54). Severna Amerika, Velika Britanija, Švica, Nemčija, Skandinavija in Nizozemska so tipične predstavnice držav, kjer prevladujejo značilnosti specifične kulture. Argentina, Španija, Ruska federacija, Indija in Kitajska pa so tipične predstavnice držav, kjer prevladujejo značilnosti razpršene kulture (Mind Tools, b.l.c).

Čustvene kulture proti nevtralnim: v čustvenih kulturah izkazovanje čustev ni neprimerno, v nevtralnih kulturah pa je nespodobno. Ljudje se svojih čustev zavedajo, hkrati pa jih sprejemajo in kontrolirajo (Mind Tools, b.l.c; Zver et al., 2005, str. 54). Italija, Francija, Španija in države Latinske Amerike so tipične predstavnice držav, kjer prevladujejo značilnosti čustvene kulture. Velika Britanija, Švedska, Nizozemska, Finska in Nemčija so tipične predstavnice držav, kjer prevladujejo značilnosti nevtralne kulture (Mind Tools, b.l.c).

Dosežek proti pripisu: doseženi status se nanaša na to, kar je posameznik naredil in dosegel. V takih kulturah se vrednoti uspeh, ne glede na to, kdo ste – ljudje verjamejo, da ste to, kar počnete. Pripisani status pa določa, kaj oseba je in kako naj se do nje vedemo. V takšni kulturi ljudje verjamejo, da bi moral biti vrednoten in cenjen po tem, kdo si. Status posameznika mu je dodeljen (Mind Tools, b.l.c; Zver et al., 2005, str. 55). Severna Amerika, Kanada, Avstralija in Skandinavija so tipične predstavnice držav, kjer v kulturi prevladujejo dosežki. Francija, Italija, Japonska in Savdska Arabija pa so tipične predstavnice držav, kjer v kulturi prevladujejo pripisi (Mind Tools, b.l.c).

Zaporedne kulture proti sočasnim: čas ima v kulturi **dva vidika: pomen, ki ga kultura pripisuje preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, ter njen odnos do zgradbe časa.** Ločimo zaporeden in sočasen pogled na čas. **Pri zaporednemu pogledu se čas giblje naprej,** sekundo za sekundo, minuto za minuto, uro za uro. **Ljudje dajejo velik pomen točnosti in načrtovanju.** Osredotočajo se samo na eno dejavnost ali projekt, pomembno je postavljati jasne, točne roke in se jih tudi natančno držati. V takšni kulturi velja, da je čas denar. **V sočasnih kulturah delajo ljudje več stvari hkrati,** saj je čas zanje fleksibilen in se znajo prilagajati. **Poudarjajo pomen točnosti in rokov,** če so ti ključnega pomena za uresničitev ciljev. Preteklost, sedanjost in prihodnost vidijo kot prepletena obdobja. V kulturi, orientirani v preteklost, gledajo na prihodnost kot na ponovitev preteklih izkušenj. V kulturi, orientirani v prihodnost, so vsi človeški naporji usmerjeni v prihodnost (Mind Tools, b.l.c; Zver et al., 2005, str. 55–56). Nemčija, Velika Britanija in Severna Amerika so tipične predstavnice držav, kjer v kulturi prevladuje zaporeden pogled na čas. Japonska, Argentina in Mehika pa so tipične predstavnice držav, kjer v kulturi prevladuje sočasen pogled na čas (Mind Tools, b.l.c).

Notranji nadzor proti zunanjemu: vsaka kultura je razvila svoj odnos do okolja, kjer preživetje pomeni boriti se proti naravi ali z njo. **»Notranji ljudje verjamejo, da lahko za doseganje ciljev nadzorujejo naravo in okolje.** Razvijajo svoje sposobnosti in prevzemajo nadzor nad lastnim učenjem. To vključuje tudi to, kako se dela s skupinami in znotraj organizacij. Takšni ljudje **ne verjamejo v srečo, naključje ali vnaprejšnjo odločitev.** **»Zunanji ljudje imajo organski pogled na naravo. Verjamejo, da jih narava in okolje nadzorujeta.** Za doseganje lastnih ciljev morajo delati z okoljem in se mu podrediti. Ker je zanje narava nepredvidljiva, ne verjamejo v usodo (Mind Tools, b.l.c; Zver et al., 2005, str. 57). Severna Amerika, Avstralija, Nova Zelandija in Velika Britanija so tipične predstavnice držav, kjer v kulturi prevladujejo lastnosti »notranjih« ljudi. Kitajska, Ruska federacija in Savdska Arabija so tipične predstavnice držav, kjer v kulturi prevladujejo lastnosti »zunanjih« ljudi (Mind Tools, b.l.c).

1.4.3 Hofstedejeve dimenzije kulture

Geert Hofstede (nizozemski sociolog in antropolog) je od leta 1967 do leta 1973 na podlagi raziskave vrednot in vpliva kulture različnih tujih okolij na motiviranost in produktivnost več kot 116 tisoč zaposlenih v podružnicah podjetja IBM po vsem svetu (v več kot 40 državah) **razvil edinstven model kulture in izdelal bazo podatkov o različnih kulturah.** Vse to je dopolnil z antropološkimi, zgodovinskimi, filozofskimi in religioznimi pojasnili. Določil je **pet dimenzij,** na podlagi katerih ugotavljamo razlike med posameznimi kulturami (Šenk-Ileršič, 2013, str. 139).

Hofstedejeve dimenzije kulture so:

- odmik moči (angl. *power distance*),
- izogibanje negotovosti (angl. *uncertainty avoidance*),
- individualizem/kolektivizem (angl. *individualism/colectivism*),
- moškost/ženskost (angl. *mascularity/femininity*),
- časovni horizont (dolgoročnost/kratkoročnost) (angl. *time perspective*).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 55) opredeljujeta **odmik moči** kot stopnjo neenakosti med ljudmi v fizičnem in izobrazbenem smislu. **V družbah z visoko stopnjo moči je moč skoncentrirana v majhni skupini, v družbah z nizko stopnjo moči pa sta moč in odločanje med ljudmi zelo razpršena.** Hofsteda je zanimalo, v kolikšni meri in na kakšen način ljudje sprejemajo neenako distribucijo moči v različnih kulturah. V svoji raziskavi je ugotovil, da zaposleni z nižjim socialnim položajem in nižjo stopnjo izobrazbe izkazujejo visoke, zaposleni z višjim družbenim položajem in višjo izobrazbo pa nizke vrednosti (Zver et al., 2005, str. 37).

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 55) opredeljujeta **izogibanje negotovosti** kot stopnjo sprejemanja formalnih pravil in okvirov življenja v neki družbi ter stopnjo sprejemanja tveganj. **Kulture z visokim indeksom izogibanja negotovosti kažejo toleranco do negotove prihodnosti, dvoumnih razmerij in nestrukturiranih situacij. Nizek indeks izogibanja negotovosti pri delu pomeni manj odpora do sprememb,** dopušča se tekmovanje med sodelavci, v veljavi je manj napisanih pravil, več je splošno izobraženih oseb, zaposlitvena mobilnost je večja, sodelavci so ambiciozni, ritualov na delovnem mestu je malo, prevladuje prepričanje, da je neznano mogoče obvladati, in pri delu je manj stresa. Nasprotno pa velja za visok indeks izogibanja negotovosti pri delu (Tabela 5) (Zver et al., 2005, str. 47–48).

Tabela 5: Razlike med družbami s šibkim in močnim preprečevanjem negotovosti (pravila, družina, šola in delovno mesto)

Šibko preprečevanje negotovosti	Močno preprečevanje negotovosti
Negotovost je normalen pojav v življenju, v vsakdanu jo sprejemamo takšno, kakršna se pač pojavlja.	V življenju občutimo immanentno negotovost kot stalno ogrožanje, proti kateremu se je treba bojevati.
Zmeren stres, subjektivno občutje ugodja.	Velik stres, subjektivno občutje strahu.
Agresivnosti in čustev ne smemo pokazati.	Agresivnost in čustva je včasih primerno pokazati.
Nejasne situacije z neznanim tveganjem sprejemamo kot danost.	Sprejemanje znanih tveganj; strah pred nejasnimi situacijami in neznanim tveganjem.
Ohlapna pravila za otroke glede tega, kar velja za umazano in prepovedano.	Stroga pravila za otroke glede tega, kar velja za umazano in prepovedano.
Kar je drugačno, je čudno.	Kar je drugačno, je nevarno.

se nadaljuje

Tabela 5: Razlike med družbami s šibkim in močnim preprečevanjem negotovosti (pravila, družina, šola in delovno mesto) (nad.)

Šolarji imajo radi nestrukturirane učne situacije in dobre diskusije.	Šolarji imajo radi strukturirane učne situacije in pravilne odgovore.
Učitelj si lahko privoščiti povedati, da nečesa ne ve.	Učitelj mora poznati odgovore na vsa vprašanja.
Pravil naj ne bi bilo več, kot je nujno potrebno.	Čustvena potreba po pravilih, četudi se ta nikoli ne obnesejo.
Čas je orientacijski okvir.	Čas je denar.
Dobro počutje v brezdelju; trdo delo le, če je potrebno.	Čustvena potreba po neutrudni prizadevnosti; notranja težnja po trdem delu.
Natančnosti in točnosti se je treba naučiti.	Natančnost in točnost sta naravni lastnosti.
Strpnost do odklonskih in inovativnih idej ter načinov vedenja.	Potlačitev odklonskih misli in načinov vedenja; odpor do inovacij.
Motivacija z dosežki in s pridobitvijo spoštovanja ali s socialnimi potrebami.	Motivacija s potrebo po varnosti in težnjo po spoštovanju ali s socialnimi potrebami.

Vir: M. Zver et al., Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst, 2005, str. 48, Tabela 2.5.

Individualizem predstavlja stopnjo, do katere ljudje v posamezni družbi delujejo kot posamezniki, **kolektivizem** pa stopnjo, do katere ljudje v posamezni družbi delujejo kot skupina. **Individualisti nimajo potrebe biti odvisni od drugih, medtem ko so kolektivisti nagnjeni k skupini in v njej iščejo harmonijo**, kar je predvsem značilno za japonsko kulturo. Slednji pri tem izražajo visoko stopnjo lojalnosti do podjetja (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 55; Matsumoto, Kudoh & Takeuchi, 1996, str. 77–78; Vehovar, 2009, str. 20). V Tabeli 6 so navedene nekatere razlike med kolektivistično in individualistično družbo, ki nam izpostavijo lastnosti, značilne za posamezno družbo (Zver et al., 2005, str. 43).

Tabela 6: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo (pravila, družina, šola, delovno mesto)

Kolektivistična družba	Individualistična družba
Ljudje se rodijo v razširjenih družinah ali drugih »mi« skupinah, ki jih ščitijo v zameno za zvestobo.	Vsakdo odraste in skrbi zase in za svojo, nuklearno družino.
Identiteta temelji na socialni mreži, kateri pripada.	Identiteta temelji na posamezniku.
Otroci se učijo razmišljati v »mi« diskurzu.	Otroci se učijo razmišljati v »jaz« diskurzu.
Ohranja se ravnovesje, konfliktom pa se izogibajo.	Povedati, kaj misliš, je lastnost odkrite osebe.
Visokokontekstna komunikacija.	Nizkokontekstna komunikacija.
Prestopki vodijo do sramote in »izgube obraza« zase in za skupino.	Prestopki vodijo do krivde in izgube samospoštovanja.
Namen izobrazbe je naučiti se, kako nekaj narediti.	Namen izobrazbe je naučiti se, kako se česa naučiti.

se nadaljuje

Tabela 6: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo (pravila, družina, šola, delovno mesto) (nad.)

Diploma prinese vstop v skupine višjega statusa.	Diploma poveča ekonomsko vrednost in samospoštovanje.
Odnos delodajalec–delojemalec se obravnava z moralnih vidikov, podobno kot družinske vezi.	Odnos delodajalec–delojemalec je pogodba, ki naj bi prinesla obojestransko korist.
Napredovanje je odvisno od »mi« skupine.	Napredovanje naj bi temeljilo le na podlagi spretnosti in pravil.
Menedžment je menedžment skupine.	Menedžment je menedžment posameznika.
Odnosi prevladujejo nad nalogo.	Naloga prevladuje nad odnosi.

Vir: M. Zver et al., Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst, 2005, str. 44, Tabela 2.3.

Najvišja stopnja individualizma je značilna za evropske države (Veliko Britanijo, Nizozemsko, Italijo, Belgijo) in Severno Ameriko, medtem ko je najvišja stopnja kolektivismu značilna za Azijo, Afriko, Latinsko Ameriko in nekatere evropske države (Španijo, Grčijo, Portugalsko) (Basu-Zharku, 2011; Zver et al., 2005, str. 45). Druge lastnosti, ki so značilne za obe kulturi, so zbrane v Tabeli 7.

Tabela 7: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo (država in ideje)

Kolektivistična	Individualistična
Kolektivni interesi prevladujejo nad osebnimi.	Osebnih interesi prevladujejo nad kolektivnimi.
V osebno življenje vdira skupina.	Vsakdo ima pravico do zasebnosti.
Mnenje oblikujejo člani skupine.	Od vsakega pričakujejo, da bo imel lastno mnenje.
Zakoni in pravice se razlikujejo med skupinami.	Zakoni in pravice naj bi bili enaki za vse.
Nizek bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) na prebivalca.	Visok BDP na prebivalca.
Dominantna vloga države v ekonomiji.	Omejena vloga države v ekonomiji.
Ekonomija temelji na interesih kolektiva.	Ekonomija temelji na interesih posameznika.
Politično moč izvajajo interesne skupine.	Politično moč izvajajo volivci.
Tisk nadzoruje država.	Svoboda tiska.
»Uvožene« gospodarske teorije so v glavnem irelevantne, ker niso združljive s kolektivnimi in partikularističnimi interesi.	Domače gospodarske teorije temeljijo na zasledovanju individualnih lastnih interesov.
Ideologija enakosti prevladuje nad ideologijo osebne svobode.	Ideologija osebne svobode je nad ideologijo enakosti.
Ravnovesje in konsenz v družbi sta najvišja cilja.	Samouresničitev vsakega posameznika je najvišji cilj.

Vir: M. Zver et al., Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst, 2005, str. 46, Tabela 2.4.

Makovec Brenčič in Hrastelj (2003, str. 56) opredeljujeta **moškost/ženskost** kot stopnjo, po kateri »moške« vrednosti, kot so dosežki, uspehi, denar, konkurenca, prevladajo nad »ženskimi« vrednotami, kot so kakovost življenja, dobri medsebojni odnosi, skrb za šibkejše, ohranjanje okolja, solidarnost. V družbah z visokim indeksom moškost/ženskost zasledimo, da konkurenca velja več kot sodelovanje, višja je storilnostna motivacija (prisotnost stresa), tolerirajo se vplivi zasebnega življenja na poklic itd. V takšnih družbah prevladuje **moška kultura in ni enakosti med spoloma**. V družbah z nižjo vrednostjo indeksa moškost/ženskost prevladuje **ženska kultura in zanjo velja enakost med spoloma** (Tabela 8) (Zver et al., 2005, str. 48–49).

Tabela 8: Razlike med ženskimi in moškimi družbami (pravila, družina, šola, delovno mesto)

Ženske družbe	Moške družbe
Prevladujoče vrednote družbe so skrb za sočloveka in ohranjanje vrednot.	Prevladujoče vrednote so materialni uspeh in napredovanje.
Pomembni so ljudje in zdravi medčloveški odnosi.	Pomemben je denar in stvari.
Od vsakega se pričakuje, da je skromen.	Od moških se pričakuje, da so jasni, ambiciozni in trdni.
Tako od moških kot od žensk se pričakuje, da so občutljivi in prizadevni v medčloveških odnosih.	Od žensk se pričakuje, da so občutljive in da negujejo medčloveške odnose.
V družini sta za dejstva in čustva pristojna tako oče kot mati.	V družini je oče pristojen za dejstva, mati pa za čustva.
Dečki in deklice lahko jokajo, bojevati se pa ne smejo.	Deklice lahko jokajo, fantje ne; fantje morajo vrniti, če so napadeni, deklice ne.
Simpatije do šibkih.	Simpatije do močnih.
Norma je povprečno dober učenec.	Norma je nadpovprečno dober učenec.
Neuspeh v šoli ne pomeni katastrofe.	Neuspeh v šoli je katastrofa.
Cenjen je prijazen učitelj.	Učitelj je cenjen zaradi odličnega strokovnega znanja.
Fantje in dekleta izbirajo enake učne predmete.	Fantje in dekleta izbirajo različne učne predmete.
Delati, da bi živeli.	Živeti, da bi delali.
Predstojniki se zanašajo na svojo intuicijo in stremijo h kompromisu.	Od predstojnikov se pričakuje, da so odločni in jasni.
Poudarek je na enakopravnosti, solidarnosti in kakovosti življenja delavcev.	Poudarek je na pravični igri, tekmovanju med sodelavci in uspehu.
Konflikti se odpravijo z medsebojnim sodelovanjem in iskanjem kompromisa.	Konflikti se odpravijo tako, da jih izbojujejo.

Vir: M. Zver et al., Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst, 2005, str. 50, Tabela 2.7.

Po Hofstedejevi raziskavi so najbolj »moške« kulture Japonska, Avstrija, Venezuela, Italija, Švica, Mehika, Irska, Jamajka, Velika Britanija, Nemčija; relativno visoko vrednost indeksa moškost/ženskost imajo tudi v Severni Ameriki, Avstraliji, Kanadi. Na drugi strani

pa so bolj »ženske« kulture Švedska, Norveška, Nizozemska, Danska, Kostarika, nekdanja Jugoslavija, Finska, Čile, Portugalska, Tajska itd. (Zver et al., 2005, str. 50).

Časovni horizont lahko opredelimo kot dolgoročnost in kratkoročnost (Tabela 9). **Dolgoročnost** temelji na vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi. Pri tem gre za stremenje za dolgoročnejsimi dobitki in za dolgoročno poslovanje. Nasprotno velja pri **kratkoročnem poslovanju**, kjer je želja po takojšnjih dobitkih in ohranjanju vrednot, ki so povezane s preteklostjo in sedanostjo (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56; Zver et al., 2005, str. 52).

Tabela 9: Razlike med družbami s kratkoročno in dolgoročno usmeritvijo

Kratkoročna usmeritev	Dolgoročna usmeritev
Spoštovanje tradicije.	Prilagajanje tradicije modernim okoliščinam.
Spoštovanje socialnih in statusnih dolžnosti, ne glede na stroške.	Spoštovanje socialnih in statusnih dolžnosti v okviru določenih meja.
Družbeni pritisk, konkurirati s sosedom, četudi za ceno zadolževanja.	Varčnost pri razpolaganju z viri.
Nizke kvote prihranka, malo denarja za inovacije.	Visoke kvote prihranka, sredstva za naložbe so na razpolago.
Pričakovanje hitrih rezultatov.	Vztrajanje pri počasnem doseganju rezultatov.
Ugled je pomemben.	Pripravljenost podrediti se nekemu namenu.
Posredovanje resnice je pomembno.	Upoštevanje zapovedi in kreposti je pomembno.

Vir: M. Zver et al., Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst, 2005, str. 53, Tabela 2.9.

Pri Hofstedejevi raziskavi je treba poudariti, da zajema samo eno dejavnost (računalništvo) in da ima določene prednosti in pomanjkljivosti. Tako obsežne raziskave do sedaj ni opravil še nihče, predvsem ne tako primerljive in nadzorovane z vidika informacij anketiranih (prednost je izvajanje raziskave v eni multinacionalki) (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 56).

1.4.4 Hallov koncept miselnih zvez

Ameriški antropolog Edvard T. Hall razlikuje kulture na podlagi načina komunikacije na **visokokontekstne** in **nizkokontekstne**. Pri visokokontekstni komunikaciji (živahno komuniciraju) je potrebnih malo besed. Takšna vrsta komunikacije je značilna za kolektivistične kulture. Pri nizkokontekstni komunikaciji (hladno komuniciranje) je večina informacij dana v eksplicitni obliki. Takšna vrsta komunikacije je značilna za individualistične kulture (Hrastelj, 1995, str. 387; Lewis, 2006, str. 151; Šenk-Ileršič, 2013, str. 136–137; Zver et al., 2005, str. 44).

Hall je s tega vidika na dve skupini razdelil tudi države: na države z visokokontekstno kulturo in države z nizkokontekstno kulturo (Tabela 10). Znano je, da se bodo **podjetja iz držav z nizkokontekstno kulturo težje znašla in komunicirala s pripadniki visokokontekstne kulture** (Šenk-Ileršič, 2013, str. 136).

Tabela 10: Značilnosti posameznih dejavnikov konteksta kultur

Dimenzija	Visokokontekstna kultura	Nizkokontekstna kultura
Dejavnik		
Pravniki	Manj pomembni	Zelo pomembni
Besede posameznika	Zelo pomembne: predstavljajo obveznost in pogodbo	Manj pomembne: posel ne temelji na besedah, zadevo je treba zapisati
Odgovornost za napake organizacije	Visoka: prevzamejo jo najvišje ravni v organizaciji	Nizka: prenese se na najnižje ravni v organizaciji
Prostor/okolje	Več ljudi v skupnem prostoru, prepletanje zasebnega in poslovnega življenja	Prostor je del zasebnosti posameznika in odvratanja vsiljivcev
Čas	Polikronost: vse stvari v življenju je treba obravnavati ob svojem času	Monokronost: čas je denar
Pogajanja	Dolgotrajna: glavni namen je omogočiti partnerjem, da se medsebojno spoznajo	Kratkotrajna: potekajo hitro
Konkurenčno predajanje ponudb	Redko	Običajno
Primer držav in regij	Japonska, Bližnji vzhod	ZDA, Severna Evropa

Vir: I. Šenk-Ileršič, Mednarodno poslovanje (1. natis), 2013, str. 136, Tabela 4.3.

1.5 Ostali vidiki, ki so pomembni pri mednarodni primerjavi kultur

1.5.1 Usmeritev v odnose, usmeritev v posle

V kulturah, kjer je poudarjena **usmeritev na odnose** (visokokontekstne kulture), je značilno, da **prevladuje zaupanje med dvema stranema**. Kadar se namerava skleniti posel s pripadniki tuje kulture oz. s tujci, je treba predhodno spoznati poslovnega partnerja in pridobiti do njega ustrezno stopnjo zaupanja, preden se posel sklene. Če s poslom hitimo, lahko propade. **V teh kulturah gre za posreden prenos informacij, pomembna je tudi neverbalna komunikacija.** V kulturah, ki so **usmerjene na posle** (nizkokontekstne kulture), **je najpomembnejše skleniti posel, nato pa čez čas spoznati tudi poslovnega partnerja** (Kavčič, 2004, str. 265). Izrazito v posle usmerjene kulture so v Severni Ameriki, Kanadi, Islandiji, v nemško govorečih in skandinavskih državah, v Avstraliji in Novi Zelandiji. Zmerno na posel usmerjene kulture so v Čilu, Braziliji, Mehiki, Republiki Južni Afriki, Srednji in Vzhodni Evropi (Ruska federacija). Izrazito na

odnose usmerjene kulture pa so v Latinski Ameriki, Afriki, arabskemu svetu in Aziji (Japonska) (Kavčič, 2004, str. 265; Target Map, b.l.).

1.5.2 Pomen formalnosti

Glede na pomen formalnosti **ločimo kulture z večjim in kulture z manjšim poudarkom na formalnost. Spoštovanju, družbenemu statusu, družbeni moči in hierarhičnemu položaju dajo večji pomen kulture z večjim poudarkom na formalnostih** (osebi se med seboj vikata), nasprotno **pa velja za kulture, v katerih je pri komuniciranju manjši poudarek na formalnosti** (osebi se med seboj lahko tikata). Pri slednji kulturi je prvi stik med poslovnežema formalen, v nadaljevanju pa zelo neformalen. Med predstavnice neformalnih kultur uvrščamo Novo Zelandijo, Avstralijo, Kanado, Norveško, Švedsko, Dansko itd. Med predstavnice formalnih kultur pa uvrščamo Latinsko Ameriko, Azijo, večino Evrope, arabske dežele itd. (Kavčič, 2004, str. 266–267).

1.5.3. Pomen časa

Ločimo monokrone in polikrone kulture. Pri **monokroni kulturi** je spoštovanje časa zelo pomembno (»Čas je denar!«). Čas je linearen in stvari si sledijo druga za drugo. Poraba časa mora biti čim bolj racionalna. Zamuditi na sestanek ni dopustno, zato je treba na sestanek priti nekaj minut prej. Na sestanku se obravnava samo tisto, kar je bilo vnaprej dogovorjeno. Tudi odmori med sestanki in trajanje odmorov je točno določeno. Pri **polikroni kulturi** je čas gibljiv. Nič ni natančno dogovorjeno (teden ali mesec vnaprej), vse se dogovarja dan ali dva vnaprej ali enkrat v bližnji prihodnosti. Poslovni sestanki se pogosto začnejo z zamudo, prekinitve niso načrtovane (Kavčič, 2004, str. 267–268).

1.5.4 Verbalna in neverbalna komunikacija

Pri komuniciranju ne uporabljamo samo jezika, v ustni ali pisni obliki (verbalno komuniciranje), ampak tudi svoje telo (neverbalna komunikacija). **Komunikacija je torej mešanica verbalne in neverbalne komunikacije.** Npr. med gluhonemi poteka samo neverbalna komunikacija. Razlika med verbalnim in neverbalnim komuniciranjem je tudi v tem, kako se obe lahko kontrolirata (zavestno ali nezavestno) in kdaj se uporabljata. Neverbalna komunikacija je bolj spontana in jo je mogoče manj zavestno kontrolirati kot verbalno (Kavčič, 2004, str. 201–204).

Pri verbalnem komuniciranju je neverbalno uporabno predvsem za (Kavčič, 2004, str. 204–205):

- **ponavljanje** – govorec z gesto ponovi, kar je rekel,
- **nasprotovanje** – govorec na neverbalen način pokaže, da se ne strinja s tem, kar je rekel,

- **poudarjanje** – govorec omogoča poudarjanje nekaterih vidikov verbalne komunikacije,
- **nadomeščanje** – namesto odgovora na določeno vprašanje lahko prikima ali odkima z glavo,
- **dopolnjevanje** – neverbalno sporočanje lahko nadomesti, razširi, modificira ali podrobneje izrazi verbalno sporočilo,
- **urejanje** – neverbalno vedenje se uporabi za začetek, nadaljevanje, prekinitvev ali končanje pogovora.

1.6 Kulturne razlike in ovire

1.6.1 Poznavanje kulturoloških razlik in njihovih nevidnih vplivov

Temeljno poznavanje kulturoloških razlik in njihovih nevidnih vplivov na poslovno prakso postaja pomembna konkurenčna prednost vsakogar, ki načrtuje poslovno sodelovanje s tujino (Novak, 2005, str. 38; Smrkoj & Vida, 2011, str. 28–29).

Pri pravilni razlagi nevidnih vplivov medkulturnih razlik je treba pazljivo razločevati med osebnim vedenjem in kulturnimi značilnostmi, kar pa vedno ni preprosto. Velika verjetnost je, da bodo ljudje iz individualističnih kultur v svoj osebni značaj vnesli kulturno pogojeno vedenje in ne bodo sprejemali značilnosti kolektivističnih kultur. Pripadniki kolektivističnih kultur pa lahko vedenju posameznika pripišejo namen skupine in se vedejo drugače kot pripadniki individualistične kulture (Hofstede et al., 2006, str. 55).

1.6.2 Napačno pripisovanje kulturno pogojenega vedenja

Da bi doživeli kulturno razliko, se ni treba odpraviti v tujino, saj je opazna že razlika med velikimi mesti in vasjo znotraj ene države. Verjetno ne tako velika, a vseeno. Razlike so tudi med regijami iste države (Kavčič, 2004, str. 257).

V Tabeli 11 navajamo, kakšno je lahko napačno pripisovanje kulturno pogojenega vedenja.

Tabela 11: Napačno pripisovanje kulturno pogojenega vedenja

Poslušalec, ki je kulturno bolj si lahko kulturno pogojeno vedenje tujcev razlaga napačno, in sicer kot ...
Kolektivističen	Žaljivo, stresno, brezsrčno, nesramno
Individualističen	Nepošteno, podkupljivo
Navajen na večjo oddaljenost od moči	Nespoštljivo, neprimerno, grobo
Navajen na majhno oddaljenost od moči	Ukazovalno, togo (pri osebah na visokem položaju) ali služnostno, strahopetno (pri osebah na nizkem položaju)

se nadaljuje

Tabela 11: Napačno pripisovanje kulturno pogojenega vedenja (nad.)

Ženstven	Agresivno, postavljaško (pri moških), »punčkasto« (pri ženskah)
Moški	Šibko (pri moških), nežensveno (pri ženskah)
Nestrpen do neznanega	Nenačelno, nemoralno
Strpen do neznanega	Togo, paranoično
Dolgoročno usmerjen	Neodgovorno, razsipniško
Kratkoročno usmerjen	Skopuško, hladno

Vir: G. J. Hofstede et al., *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*, 2006, str. 56.

1.6.3 Nasveti, kako se izogniti kulturnemu šoku in izboljšati poslovno kulturno komuniciranje

Ko potujemo v drugo državo, službeno ali zasebno, se naša dnevna rutina, kultura, odnos ljudi okoli nas spremenijo. Proces prepoznavanja, razumevanja in prilagajanja tem spremembam se imenuje **kulturni šok**. Kulturni šok je globoka osebna izkušnja in ne prizadene vseh ljudi na enak način. Nekateri ga lahko premagajo hitro, drugi potrebujejo več časa. Vse je tudi odvisno od nas, kako hitro se prilagajamo novim in nepoznanim stvarim (Pedersen, 1995, str. 1–2).

Kulturnemu šoku se lahko izognemo in tako izboljšamo poslovno kulturno komuniciranje.

Nasveti (Kavčič, 2004, str. 259–260):

- znebiti se moramo etnocentrizma in prepričanja v lastno (osebno in skupinsko) večvrednost,
- pomembno je biti odprt za preizkušanje novega, drugačnega,
- sistematično je treba razvijati sposobnost poslušanja in opazovanja drugih.

2 POGAJANJA V MEDNARODNEM POSLOVNEM OKOLJU

2.1 Definicija pogajanj

Pogajanja so eden od načinov, kako priti do stvari, ki jih nimamo, pa si jih želimo. Uspešno pogajanje je spretnost, večšina (Hrastelj, 1995, str. 372). **Da se vzpostavi pogajanje, potrebujemo vsaj dve strani**, ki želita uskladiti in zadovoljiti svoje interese, da bi vsem zagotovili nekaj boljšega. O uspešnih pogajanjih govorimo takrat, ko na koncu pogajanj pridobita obe strani. **Namen pogajanj je razrešiti konflikte in iskati soglasje, rešitve, sprejeti skupno odločitev itd.** (Fatima, Wooldridge & Jennings, 2006, str. 381–382; Markič, Strniša & Tavčar, 1994, str. 5–7; Neale & Bazermann, 1992, str. 42). Pogajanja so lahko kratka ali dolga, odvisno od kulture, s katero se pogajamo, in od

pomembnosti posamezne teme pogajanj. Pogajanja lahko potekajo v domačem ali tujem okolju. Vsaka pogajanja so edinstven proces in nanje se je treba posebej pripraviti (Kavčič, 2004, str. 236).

Nekatere definicije pogajanj:

- pogajanja na splošno lahko definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerih sta obe oz. vse stranke pripravljene spremeniti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (Spoelstra & Pienaar, 1999, str. 3),
- **pogajanje je orodje, ki se uporablja za reševanje sporov, a ne vseh.** Je neuporabno, če strani nimata skupnih motivacij pri usklajevanju razlik (Churchman, 1995, str. 1),
- **pogajanje je igra informacij.** Tisti, ki vedo, kako pridobiti informacije, nastopajo bolje kot tisti, ki stojijo za tem, kar vedo (Malhotra & Bazerman, 2007, str. 7),
- pogajanje je proces odločanja med neodvisnima stranema, ki si ne delita enakih preferenc (Neale & Bazermann, 1992, str. 42–43),
- pogajanje je metoda, s katero ljudje pridejo do dogovora o ceni ali izdelku. Gre za postopek, s katerim se doseže kompromis ali dogovor, medtem ko se poskuša izogniti argumentu. **Pogajanja se ne končajo vedno z dogovorom.** Tisti, ki pri pogajanju odločajo, lahko izberejo drugo rešitev, ali pa jo zavrnejo (Drogendijk, 2012, str. 4).

Pogajanja so uporabno orodje za razreševanje konfliktov le, ko so izpolnjeni naslednji pogoji (Kavčič, 2004, str. 233 – 234):

- obe stranki v pogajanjih morata imeti nekatere skupne in nekatere različne interese,
- obe stranski se strinjata, da so pogajanja primerna oblika reševanja konflikta,
- za reševanje konflikta ni boljše alternative,
- pogajanja so smotrna, kadar gre za realistični konflikt, torej konflikti o realnih materialnih zadevah.

Glede na število udeležencev ločimo individualna ali skupinska pogajanja, racionalna ali neracionalna (čustvena), enkratna ali ponavljajoča se pogajanja itd.

2.1.1 Individualno ali skupinsko pogajanje

Pri vsakem pogajanju poteka interakcija med posamezniki, njihov pravi namen pa je vplivati na večjo organizacijo (Sebenius, 2002). Kot smo že omenili, se morata pogajanj udeležiti vsaj dve strani. Ali nastopata kot posameznik ali kot skupina, je odvisno od posamezne države in značilnosti kulture, kjer je lahko prisotno individualistično ali skupinsko odločanje. Obe različici pogajanj imata prednosti in slabosti.

Najprej pogledajmo nekatere **prednosti, če se pogaja posameznik** (Darling & Richardson, b.l., str. 229–231; Malhotra & Bazerman, 2007, str. 1–19; Markič et al., 1994, str. 31–33; Neale & Bazermann, 1992, str. 42–51):

- za vse sprejete sklepe in sporazume v pogajanju je **odgovorna ena sama oseba**,
- kadar se pogaja skupina, je lahko opaziti, kakšno znanje ima posameznik v njej in kdo v skupini ima večjo željo po popuščanju. To informacijo lahko hitro izkoristi nasprotnik, ki začne na to osebo izvajati večji pritisk. To osebo imenujemo »šibki člen« skupine. Če se pogaja ena sama oseba, tega člana ni,
- posamezniku se ni treba usklajevati z drugo osebo, saj ima **enoten interes odločanja**.

Prednosti enega pogajalca so slabosti pogajalske skupine in nasprotno. **Prednosti pogajalske skupine je več** (Možina et al., 2004, str. 295–296):

- **kadar se pogaja posameznik, je večja verjetnost, da druge strani ne bo zadovoljil z znanjem**, ki ga nasprotna stran pričakuje,
- **kadar se pogaja posameznik, se vmes ne more posvetovati s sodelavci**. V skupini so posveti zaželeni in nujni, saj gre za skupinsko odločanje in uspeh pogajanj je odvisen od vseh prisotnih,
- **kadar se srečujemo z zelo zahtevnimi pogajanci, se skupina odloča o vključitvi nevtralnega, profesionalnega pogajalca**. Njegova motiviranost je povezana z višino dobička. Njegove prednosti:
 - ni čustveno vezan na vsebino pogajanj, zato lahko bolj racionalno presoja o ponudbi,
 - v pogajalskih strategijah in taktikah je bolj izurjen, obvlada umetnost pogajanj,
 - ima več znanja in informacij o temi pogajanj, zato bolj realno ocenjuje pogajalske intervale in točke sporazumevanja.

Ko se **pogaja posameznik, se pogajanja lahko končajo hitreje**, saj ni zadržkov in navzkrižnih interesov, do katerih lahko pride v skupini. **Kadar številčnost udeležencev ene strani presega drugo, lahko to deluje kot prikrit pritisk**. Pogajanja so lahko zahtevno in zapleteno opravilo, zato je pomembno, da se jih udeleži izkušen in ugleden pogajalec, ki zna izbrati pravi način in potek (Možina et al., 2004, str. 296). Pred začetkom pogajanj morata biti obe strani seznanjeni s tem, kdo bo zastopal posamezno skupino in koliko pogajalcev bo prisotnih na pogajanjih.

2.1.2 Enkratno ali ponavljajoče se pogajanje

Pogajanja so lahko enkratna ali pa imajo ponavljajoči se proces. Vsak proces definira v kakšnem obdobju se bodo dani cilji lahko izvedli. Vedeti je treba, kako stroge so omejitve in kdo ima nadzor nad časovno omejitvijo pogajanj (mi ali nasprotna stran), postaviti si je treba prioritete pri izvedbi ključnih ciljev v enkratnih ali ponavljajočih se pogajanjih.

Časovna omejitev je lahko tudi strateška odločitev ene od pogajalskih strani (Berghoff, Fieweger, Linguanti, Morkin & Vigil, 2007, str. 12). Oba procesa lahko vplivata na to, kakšen bo pristop pogajalca. Kadar se ne pričakuje, da bo v prihodnosti še prišlo do poslovanja, hkrati pa ni treba ohraniti ugleda in imena, se pogajanja za nekoga končajo uspešno, za drugega pa neuspešno. Takšen način pogajanja imenujemo **enkratno pogajanje**. Večinoma se uporablja **taktika pritiska, s čimer želi pogajalec od nasprotne strani iztisniti čim več**. Po končanem pogajanju se lahko takoj sklene poslovanje. **Pri ponavljajočem se pogajanju je zelo pomembno, kakšen odnos imamo do nasprotne strani in kako bo to vplivalo na naslednja pogajanja** (Fatima et al., 2006, str. 381–382; Mind Tools, b.l.b; Pinho Jr., Ramalho, Paula & Tedesco, b.l.).

2.2 Proces pogajanja

2.2.1 Priprava in načrtovanje pogajanj

Weiss (2014) poudarja, da so najboljši pogajalci tisti, ki na koncu dosežejo, za kar so se pogajali. Zanje velja, da so kreativni in da so najboljše pripravljene na pogajanja. Kot pravi, je treba **za dobre priprave vzeti dvakratno ali trikratno dolžino časa, ki bo potreben za pogajanja.** Pogajalec mora zapisati tudi strategije, s katerimi bo lažje dosegel namen pogajanj.

Neustrezne priprave lahko povzročijo nepopravljivo škodo, saj lahko omajajo poslovni ugled in ogrozijo uspešnost prihodnjih pogajanj z isto pogajalsko skupino. (Berghoff et al., 2007, str. 13–14).

Priprave na pogajanja obsegajo (Berghoff et al., 2007, str. 13–16; Drogendijk, 2012, str. 4; Kavčič, 2004, str. 238; Mind Tools, b.l.b):

- določitev cilja oz. ciljev,
- izbiro strategije, ki bo omogočala izvedbo zastavljenih ciljev,
- izdelavo strukture pogajanj, ki bo vključevala pozicijo, čas in zaporedje,
- pripravo alternativnih scenarijev, če se primarnega ne bo dalo izvesti – priporočljivo je, da so fleksibilni,
- razumevanje kulture, s katero se bomo pogajali,
- odločitev, v kakšnem jeziku se bomo pogajali, in ali bomo potrebovali prevajalca,
- zbiranje informacij,
- določitev pogajalske skupine,
- odločitev o času pogajanj,
- odločitev kraja pogajanj,
- odločitev pristojnosti pogajalcev,
- odločitev o javnosti ali tajnosti pogajanj.

2.2.1.1 Določitev cilja oz. ciljev

Na začetku pogajalskega procesa je pomembno ovrednotiti cilje in si zastaviti prave cilje, ki jih je moč doseči. Pri zastavljanju ciljev je treba nastopati samozavestno, brez kakršnihkoli čustev (jeze, sovraštva, straha) (Berghoff, et al., 2007, str. 5). **Cilj vseh pogajanj je doseči dober dogovor** (Neale & Bazermann, 1992, str. 43).

2.2.1.2 Izbira strategije

Strategije posebej zastavljene cilje, ki jih pogajalec želi doseči, in mu pomagajo, da bo pri tem uspešen. Taktike, ki se uporabljajo, so lahko implicitne ali eksplicitne (Weingart, Prietula, Hyder & Genovese, 1999, str. 367).

Ločimo dve pogajalski strategiji: združevalno (integrativno) in razdruževalno (distributivno). Za doseg dogovora v različnih situacijah sta potrebni obe (Weingart et al., 1999, str. 368). **Razdruževalna strategija** ne zajema skupnih interesov obeh pogajalskih skupin. Vsaka stran teži k temu, da bi si izborila največ in da bi kar najbolj zaščitila svoje interese. **Pri tem interes ene strani ne zanima druge strani in obratno. Združevalna strategija** zajema skupne interese obeh pogajalskih skupin in do dogovora v večini primerov pride hitreje kot pri razdruževalni strategiji. Takšna strategija pride v poštev, kadar med pogajalskima stranema obstaja zaupanje in medsebojno razumevanje (Berghoff et al., 2007, str. 21–22; Weingart et al., 1999, str. 368–369).

Poznamo več načinov pogajanj, izbira pa je odvisna od okoliščin. **Glede na strategijo imamo na voljo tri izide pogajanj:** »dobim–dobiš«, »dobim–izgubiš« ali »izgubim–izgubiš« (Hanson-Harding, 2015, str. 7–10; Mind Tools, b.l.b).

- Strategija pogajanja »dobim–dobiš« vodi do tega, da imata na koncu obe strani o pogajanju pozitivno mnenje in sta prepričani, da sta nekaj pridobili.
- Strategija pogajanja »dobim–izgubiš« vodi do tega, da ena stran ne glede na ceno zmaga, drugi pa izgubi.
- Strategija pogajanja »izgubim–izgubiš« vodi do tega, da sta na koncu obe strani nezadovoljni, saj sta prepričani, da je vsaka vsaj nekaj izgubila.

Na vsakih pogajanjih poznamo svoje cilje, manj pa cilje nasprotne strani, saj so naše informacije omejene. Priporočljivo je, da se vedno pozanimamo, kaj bo glavna tema pogajanj, in da se znamo pravilno pripraviti in izbrati strategije. Šele na pogajanjih vidimo, ali so bila naša predvidevanja pravilna, zato morajo biti pogajalske strategije dovolj prožne (Ferjan, 1998, str. 161).

2.2.1.3 Zbiranje informacij

Če razpolagamo s pravimi informacijami, ki nam omogočajo, da se pravilno odločimo, kako bomo ravnali, bomo lahko na koncu zelo uspešni. **Bolje informiran pogajalec ima na pogajanjih prednost pred slabše informiranim.** Informacij ne zbiramo le pred pogajanjem, ampak tudi med njimi, saj lahko opazujemo, kako pogajalci nasprotne strani reagirajo na določeno vprašanje, kakšno govorico telesa uporabljajo, kakšen ton govorjenja itd. Zastaviti je treba čim več vprašanj in vzpostaviti dialog ter aktivno poslušati (Berghoff et al., 2007, str. 50–51; Drogendijk, 2012, str. 8; Neale & Bazermann, 1992, str. 42–43).

2.2.1.4 Posamezen pogajalec ali pogajalska skupina

Kot je bilo že omenjeno v poglavju 2.1, so pogajanja lahko individualna ali skupinska. Individualna pogajanja imenujemo homogena, skupinska pa heterogena. Če je določeno, da bo **pogajanja vodila skupina**, so nujne skupne priprave celotne skupine, **razdelitev vlog v skupini in določitev, za kaj je kdo zadolžen** (Salacuse, 2005).

2.2.1.5 Določitev časa pogajanj

Dolžina pogajanj je različna od kulture do kulture. Kadar se pogajamo z Arabci, si moramo vzeti več časa, kot če se pogajamo npr. z Japonci, pri katerih je natančno določeno, koliko časa imajo na voljo za posamezno pogajanje. Časovna omejitev **lahko deluje tudi kot časovni pritisk ene od pogajalskih strani.** Nekatere kulture tudi podaljšujejo pogajanje in s tem ustvarjajo časovni pritisk, da si pridobijo boljše poslovne pogoje, kot je bilo predhodno dogovorjeno. V tem so zelo dobri Rusi (Kavčič, 2004, str. 243–244).

2.2.1.6 Lokacija pogajanj

Sestavni del priprav na pogajanja je tudi izbira ustrezne lokacije, ki lahko tako psihološko kot strateško vpliva na posamezno pogajalsko stran. Lahko se **pogajamo doma, pri nasprotni strani ali pa skupaj izberemo neko tretjo lokacijo**, torej nevtralno okolje. Vsaka lokacija ima prednosti in pomanjkljivosti. To, da se pogajamo doma, je velika prednost, saj psihološko obvladujemo prostor, poznamo njegove lastnosti in pasti, ni nam treba potovati v daljne kraje in zato smo na pogajanjih spočiti in zbrani (Berghoff et al., 2007, str. 17–18; Kavčič, 2004, str. 244).

2.2.1.7 Pristojnosti pogajalcev

Za vključitev prevajalca se pogosto odločajo, kadar se na pogajanjih **težko sporazumevajo v angleščini**, ali pa, ko se pogovarjajo v lokalnem jeziku in želijo spremljati pogovor druge strani. Lahko pa s **prevajanjem taktično podaljšujejo pogajanja in s tem pridobivajo**

čas za odločanje. Pred pogajanji je treba poiskati primerne prevajalca ter ga seznaniti s temo pogajanj in z njegovimi pristojnostmi (Malhotra & Bazerman, 2007, str. 15).

2.2.1.8 Javna ali tajna pogajanja

Med poslovneži so zelo redka tajna pogajanja, če sploh so. Pogajanja potekajo tajno, kadar bi javno poznavanje vsebine in obstoja pogajanj povzročilo škodo pogajalskemu procesu (Kavčič, 2004, str. 244).

2.2.2 Izvajanje pogajanj

Pogajalski strani se pred prvim srečanjem usklajujeta glede termina, teme in namena pogajanj. Lahko bi rekli, da se že v tej fazi pogajata. Začetek pogajanj pomeni ustvarjanje začetnega vtisa. Prvi vtis se redko lahko popravi. Prvi vtis je že predaja vizitk in prve minute pogovora. Vsaka stran dobi vtis, ki si ga razlaga po svoje – kako resno jemljemo pogajanja, kakšen pomen jim pripisujemo in koliko smo se na pogajanja pripravili (Kavčič, 2004, str. 245).

Glavne sestavine začetka pogajanj so naslednje (Kavčič, 2004, str. 245; Možina et al., 2004, str. 299):

- **medsebojno spoznavanje strank.** Ločimo formalno in neformalno spoznavanje,
- **začetno spoznavanje** praviloma spremlja tudi tipanje in iskanje dopolnilnih informacij,
- **uvodno spoznavanje** in razgovori so tudi preizkus, ali se pogajanj kaže lotiti in ali so izpolnjeni pogoji, ki so jih vpletene strani postavile kot pogoj za pogajanja,
- **definiranje tematske in tehniške agende pogajanj,**
- **zaporedje obravnavanih tem,**
- **predstavitev začetnih pozicij obeh strank,**
- **pristojnosti in pooblastila** pri pogajanju.

Uvodni del je lahko za nekoga vpljudnostno dejanje, za izkušenega pogajalca pa priložnost, da pridobi ključne informacije o nasprotni strani. Dober pogajalec postavlja veliko odprtih in zaprtih vprašanj ter obvlada aktivno in efektivno poslušanje (Možina et al., 2004, str. 300).

2.2.3 Časovni potek pogajanj

Trajanje pogajanj je zelo odvisno od kompleksnosti obravnavane zadeve in interesov v zvezi z njo, pa tudi od izbranega načina pogajanj. **Kratka pogajanja** so večinoma tista, pri katerih gre za strategijo časovnega pritiska oz. na silo (npr. prodaja avtomobila), ali pa gre za pritajena pogajanja, kjer se udeleženci sestanejo za potrditev že dogovorjenega. **Dolga**

pogajanja so kompromisna, tekmovalna ali sodelovalna pogajanja (zlasti pri prvem pogajanju). Obstajajo tudi **premočrtna pogajanja**, v katerih udeleženci korak za korakom iščejo skupna stališča in se bližajo sporazumu, in **krožna pogajanja**, v katerih se vedno znova vračajo na izhodišče ter začnejo nove poskuse (Možina et al., 2004, str. 300).

2.2.4 Proces iskanja sporazuma

Proces iskanja sporazuma je faza med obrazložitvijo začetnih pozicij in doseženim sporazumom. Iskanje sporazuma je torej iskanje minimalne pripravljenosti obeh strani, da lahko do sporazuma pride. Pri iskanju sporazuma dokazujemo, oblikujemo predloge različnih stopenj za povezovanje posameznih predlogov obeh strani pred oblikovanjem sporazuma (Kavčič, 2004, str. 245–246).

2.2.5 Zaključek pogajanj in dogovor

Namen vsakih pogajanj je, da se v določenem času tudi končajo. **Pri zaključevanju je nujno, da se obe pogajalski strani strinjata z vsebino in da sta zadovoljni z izidom** (Kavčič, 2004, str. 252–253). Vsaka pogajanja je zaželeno končati s podpisom pogodbe. Obe strani se podpišeta in s tem zavežeta, da se bosta držali skupnih dogovorov in jih izpolnjevali.

2.2.6 Najpogostejše napake pogajalcev

Uspešna pogajanja so tista, ki jih naredimo brez napak. Napake pa se med pogajanja lahko zgodijo in jih je dobro zaznati ter biti kritičen do njih. **Največ se lahko naučimo prav iz lastnih in tudi iz tujih napak.**

Nekatere napake, s katerimi se poslovneži najpogosteje srečujejo (Mind Tools, b.l.a):

- premajhna in neustrezna pripravljenost,
- med pogajanja ne gradimo zaupanja,
- premalo poslušanja,
- ne vemo, katere cilje želimo doseči s pogajanja,
- predpostavljamo nečem, da se o tem ni moč pogajati,
- preveč se osredotočimo na ceno izdelka/storitev,
- enostranski pristop,
- neprimerna strategija,
- nepotrpežljivost,
- postavljanje ultimatov,
- nepripravljenost na usklajevanje skupnih interesov itd.

2.3 Mednarodna pogajanja

2.3.1 Mednarodno poslovanje

Pogajati se z različnimi državami pomeni delati z različnimi kulturami. **Različne kulture različno vplivajo na pogajanja**, na poseben in nepričakovan način. **Pomembno je vedeti, kako vsaka pogajalska stran razmišlja, deluje, na način, ki ga opredeljujejo njena kultura in navade.** Znotraj Evrope lahko opazimo razlike med severom in jugom ter vzhodom in zahodom, ki jih je treba upoštevati pri pogajanjih. Največja razlika med severom in jugom je v izražanju čustev. Ljudje s severa (Angleži, Nizozemci, Nemci, Skandinavci in prebivalci baltskih držav) prebivajo v okolju, kjer imajo pozimi nizke temperature in manj sončnih dni. Za te ljudi je značilno, da so bolj zaprti, ne samo v ustnem izražanju, ampak tudi v verbalnem. Gre bolj za posredno komunikacijsko izražanje. Južnjaki so bolj strastni in manj neposredni. Pri komunikaciji uporabljajo več neverbalne komunikacije (uporaba rok) in so tudi bolj zgovorni. Znani so tudi po tem, da imajo radi telesni stik (dotik z roko). Za Severnjake je dotikanje neka intimna oblika izražanja, ki je ni treba izražati v javnosti (Drogendijk, 2012, str. 17). **Mednarodno poslovanje je veliko bolj zahtevno, naporno, kompleksno, dinamično, tudi tvegano, v primerjavi s poslovanjem na domačem, lokalnem trgu, a hkrati povezano z večjimi izzivi in priložnostmi** (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 11–12; Salacuse, 2005).

2.3.2 Sestavine kulture, ki vplivajo na mednarodna pogajanja

Vsaka kultura ima pri poslovanju svoje posebnosti in značilnosti. Ene so nam bližje, so bolj razumevajoče in sprejemljivejše kot druge. **Če želimo poslovati v mednarodnem okolju, se moramo znati prilagajati in biti dovzetni do sprejemanja tujega in nam novega.**

Ruzzier & Kesič (2011, str. 149–151) navajata, katere **ključne elemente je treba proučiti, preden se začnemo pogajati:**

- čim več informacij in podatkov o temi pogajanja,
- o podjetju, s katerim se bomo pogajali,
- o državi in njenem sociokulturološkem okolju,
- o značilnostih in specifičnostih,
- opredeliti čas in točnost,
- organizacijsko strukturo (horizontalna ali vertikalna),
- spoštovanje poslovnega bontona in navad,
- način pozdravljanja in nagovarjanja,
- proces formalnega in neformalnega druženja,
- obdarovanje,

- pogajalski slog,
- na kakšen način se sprejemajo odločitve.

2.3.3 Komunikacijske ovire v mednarodnih poslovnih pogajanjih

Pogajanja večinoma potekajo v angleščini, ponekod pa tudi v lokalnem jeziku določene države (v Ruski federaciji je značilno, da se komunicira in pogaja samo v ruskem jeziku, pri Japoncih v angleščini ali s pomočjo prevajalcev). **Pri srečanju dveh različnih kultur se lahko poslovneža na isto dogajanje različno odzoveta**, kar povzroča težave pri komuniciranju. Te težave so lahko posledica razlik v jeziku, vrednotah, etiki, vedenju ljudi, običajih in morali (Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56; Ruzzier & Kesič, 2011, str. 134–136).

2.3.4 Kako razrešiti problem pogajanj med pogajalci iz različnih kultur

Današnji izzivi v mednarodnem okolju lahko motivirajo medkulturne pogajalce, da poiščejo dodatne pristope in strategije za pogajanja (Weiss, 1994). Zavedati se moramo, da kulturne razlike so, da so pomembne in da lahko bistveno vplivajo na rezultat pogajanj.

Weiss (1994) je v članku Negotiating with »Romans« – Part 1 predstavil osem kulturnih strategij za Američane in druge skupine, ki sodelujejo v medkulturnih pogajanjih doma ali v tujini. Temeljijo na tem, kako dobro pogajalci ene in druge strani poznajo kulturo nasprotne strani, in koliko je možnosti, da se odkrito pogovarjajo o pristopu k pogajanjem, hkrati pa ponuja širok pogled na učinkovito medkulturno pogajanje.

Če pogajalski strani **malo poznata kulturo nasprotne strani**, so na voljo tri metode:

- uporaba predstavnika ali svetovalca,
- uvajanje posrednika,
- prepričati nasprotno stran, da se pogaja na svoj način.

Če vsaka stran **vsaj delno pozna kulturo nasprotne strani**, sta možni dve metodi:

- prilagoditev kulturi nasprotne strani,
- dogovor obeh strani o pogajalskem procesu.

Če obe pogajalski strani **dobro poznata kulturo nasprotne strani**, pridejo v poštev tri metode:

- sprejeti scenarij nasprotne strani,
- improvizirati pristop,
- ustvariti učinkovito simfonijo.

3 POSLOVANJE IN POGAJANJA V RUSKI FEDERACIJI

3.1 Ruska federacija

3.1.1 Splošni podatki o Ruski federaciji

Ruska federacija je nastala leta 1991 po razpadu Sovjetske zveze. V skladu z ustavo iz decembra 1993 je Ruska federacija demokratična, federativna, pravna in večetnična republika, v kateri je vloga predsednika države posebej izpostavljena (Colnar Leskovšek, 2003, str. 9). Predsednik države je Vladimir Vladimirovič Putin, 04.03.2012 izvoljen za šestletno obdobje predsedovanja (Izvozno okno, b.l.b).

Uradno ime države: Ruska federacija

Glavno mesto: Moskva

Površina: 17.1 milijonov km² (Izvozno okno, b.l.b)

Prebivalstvo: 142.4 milijonov (Izvozno okno, b.l.b)

Uradni jezik: ruščina in lokalni jeziki (Izvozno okno, b.l.b)

Nacionalna valuta: ruski rubelj (RUB) (Izvozno okno, b.l.b)

BDP na prebivalca: 7.748 USD (Izvozno okno, b.l.b)

Vera: pravoslavna 15–20 %, muslimanska 10–15 %, ostali kristjani 2 %, ostali neopredeljeni (Izvozno okno, b.l.b)

3.1.2 Geografsko okolje

Ruska federacija je največja država na svetu (843-krat večja od Slovenije). Po številu prebivalcev je na 10. mestu na svetu. Meji s 14 državami in se deli na evropski del (Vzhodna Evropa) in azijski del (severna Azija) (Russia, b.l.). Leži ob Severnem ledenem morju, Atlantskem oceanu, Tihem oceanu ter ostalih morjih. Po razpadu Sovjetske zveze je prišlo do sprememb. Rusko federacijo tako sestavlja 89 subjektov federacije (Colnar Leskovšek, 2003, str. 12). Podnebje je večinoma celinsko, na severu subarktično in arktično (Russia, b.l.).

3.2 Kulturno okolje Ruske federacije

3.2.1 Kultura

Ruska federacija je primer države, v kateri so socialne in politične spremembe privedle do **večje kulturne dinamike, različni ekonomski vplivi pa so povzročali na spremembe tako v nacionalni kot v poslovni kulturi** (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 381–382). Dimenzije nacionalne kulture so med seboj neodvisne, nekatere pa se pojavljajo združeno v skupinah držav (Hofstede et al., 2006, str. 57).

Različne študije navajajo, da je rusko okolje zelo kompleksno, **ruska kultura pa drugačna od zahodne** (Elenkov, 1998, str. 133), **kar je tudi posledica dolgega obdobja totalitarizma**, ki je vpliv na življenje Rusov (Cantarutti & Sever, 2013, str. 65). Prašnikar in Cirman (2005, str. 397–398) pravita, da **ne moremo govoriti o enotni ruski kulturi, saj imajo različne skupine tudi značilno različno kulturo**. Na to vplivajo naslednji dejavniki: geografska velikost in njene številne religije, razlike med podeželjem in mestom, različne narodnosti ter razlike med skupinami zaposlenih glede na demografske značilnosti.

Ruska kultura je danes videti kot multinacionalna kultura, ki jo sestavlja heterogeni narod, večinoma Rusi. Ruski jezik je edini jezik, v katerem ljudje komunicirajo in ga priznavajo kot uradni jezik (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 398).

Rusko kulturo lahko opredelimo po spodnjih dimenzijah oz. lastnostih.

3.2.1.1 Odmik od moči

Na ruskem ozemlju imata **avtoritativno vodenje in centralizacija oblasti** dolgo zgodovino. Ruska ortodoksna cerkev, carji, pripadniki komunistične elite in drugi so strogo nadzorovali celotno družbo in zatirali osebno svobodo. Med komunistično vladavino je bil nadzor nad celotnim ruskim območjem visoko centraliziran, vodila ga je ena oseba – Lenin. Kljub razpadu Sovjetske zveze sta ostala moč in odločanje tipično centralizirana **z visoko distanco moči** (Adair et al., 2004, str. 92; Elenkov, 1998, str. 135; Hidasi & Lukinykh, 2009; Michailova & Husted, 2003, str. 63). Zato Rusi želijo vedeti, kje na vodstvenem položaju se nahajajo, in od svojih vodij pričakujejo pravično vodenje (Jennings, 2010, str. 101).

3.2.1.2 Individualizem proti kolektivizmu

V Sovjetski zvezi so bili osebni dosežki tesno povezani z doseganjem ciljev socialnega kolektivizma. Individualistične lastnosti posameznika so bile v družbi nezaželene in destruktivne za skupinsko harmonijo. V državah, kjer prevladuje kolektivizem, zaposleni individualisti od svojih podjetij pričakujejo, da bodo zanje skrbeli podobno kot njihove družine (Elenkov, 1998, str. 135–136). Za rusko kulturo na splošno velja, da je **kolektivistična**, vendar se v zadnjem času kaže povečanje števila individualistov (Hidasi & Lukinykh, 2009, str. 3; Katz, 2008, str. 1; Michailova & Husted, 2003, str. 70).

3.2.1.3 Konkurenčna usmerjenost

Ruska federacija je na splošno gledano kultura, ki tradicionalno **poudarja vrednote solidarnosti, tesnih osebnih odnosov in pomoči revnim ljudem** (Katz, 2008, str. 1). Pisatelja Fjodor Mihajlovič Dostojevski in Nikolaj Vasiljevič Gogolj sta Ruse opisovala

kot pesimistične ljudi, ki vidijo življenje kot mračno in brezupno, zunaj njihovega nadzora (Elenkov, 1998, str. 136).

3.2.1.4 Izogibanje negotovosti

Kulture v izogibanju negotovosti poskušajo zmanjšati in nadzorovati možnost nepričakovanega in neznanega s strogimi pravili, zakoni in varnostnimi ukrepi. V ruski družbi si institucije prizadevajo **ustvariti varnost in se izogniti nevarnosti**. Prioriteta te družbe je raje zaščititi pretekle rezultate, kot prevzeti tveganje negotove prihodnosti (Elenkov, 1998, str. 137).

3.2.1.5 Dogmatizem

Zelo dogmatični poslovneži zavračajo nove ideje z naslednjo filozofijo: če so bile vse do sedaj ustrezne za naše predhodnike, bodo dobre tudi za nas. Ruski poslovneži zvesto **sledijo tradiciji in navadam in spoštujejo veljavne družbene norme** (Elenkov, 1998, str. 138).

Po Hallu se **Ruska federacija uvršča med visokokontekstne kulture**. Kadar pa gre za izražanje ukazovanja, prošnje, povabila ali pritožbe, so neposredni in jih s tega stališča **lahko delno obravnavamo kot nizkokontekstno kulturo s prevlado visokokontekstne** (Katz, 2008, str. 1; Hidasi & Lukinykh, 2009, str. 3; Sokolskaya, 2015, str. 2).

3.2.1.6 Položaj in perspektiva ruskih žensk

V socializmu so imele ženske v Sovjetski zvezi enakopraven položaj. Vse so imele službo in so predstavljale več kot polovico delovne sile (60 % inženirjev in dve tretjini zdravnikov). V primerjavi z moškimi so zasedale manj vodstvenih položajev in so imele tudi do tretjino nižje plače. Ko so se začele tržne reforme, so prve izgubile zaposlitev (Ferfila, 2015, str. 289).

V zadnjih 15 letih se je položaj žensk na področju izobraževanja in zaposlovanja močno poslabšal in vedno več žensk se srečuje z diskriminacijo na delovnem mestu. Zelo redko se zaposluje ženske z majhnimi otroki, nosečnice in starejše. V družbi je prisotno tudi družinsko nasilje, ki ga doživlja večina poročenih Rusinj. Obravnava se ga kot zasebno zadevo, saj celo ruski pregovor pravi, »da je moški, ki tepe, moški, ki ljubi« (Frelj, 2010).

3.2.2 Zunanji vplivi na kulturno okolje Ruske federacije

V 11. in 12. stoletju so ruski carji s porokami sklepali zavezništva z dvori evropskega zahoda. **Po vdoru Mongolov v 13. stoletju je bila Rusija za dobrih 250 let zbrisana z**

evropskega zemljevida. Skoraj nemogoče je oceniti, kakšen je bil vpliv mongolskega jarma na državo, predvsem na ruski značaj. Po ponovni združitvi je bila Rusija videti skrivnostna in nerazumljiva država. **Odnos tujcev do Rusije ni bil tak kot do drugih držav, bil je poseben.** Pomembno vlogo pri odganjanju Mongolov je imela ravno ruska ortodoksna cerkev, ki je Ruse združevala v boju proti Mongolom. Narodu je dala ugled in moč. Rusijo je poimenovala tretji Rim in Ruse določila za bogu služne ljudi. **Za rusko ortodoksno cerkev je veljalo, in še vedno velja, da goji odpor proti zahodnim vplivom na rusko družbo in željo po izoliranosti Rusov pred tujci.** V Rusiji so bili tujci po zakonu nastanjeni v točno določenem delu mesta. Glavni namen tega je bil, da so bili ločeni od bogu služnim ljudem, ki se jim niso smeli približevati. Tudi za časa Sovjetske zveze so bili tujci nastanjeni stran od lokalnega prebivalstva in zastraženi s tajno policijo. Od zunaj je bilo videti, kot da živijo v getu, v resnici pa so živeli v boljših življenjskih razmerah kot lokalno prebivalstvo. Povrh vsega so bili oproščeni plačevanja davkov (Pozner, 2009, str. 25–27).

3.2.3 Ruska mentaliteta

Sodobni ruski menedžerji precej pogosto navajajo rusko mentaliteto kot razlog za majhno učinkovitost zahodnega tipa vodenja podjetij v Ruski federaciji (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 399; Berdyjeva, 2009, str. 151) poudarja, da mentalitete ruskega naroda ne moremo razumeti, če se ne seznanimo z zgodovino in raznimi institucijami. Hrastelj (2008, str. 145) navaja, da so zgodovinske tirnice in prostorske danosti pomembne za razumevanje in upoštevanje današnjih družbenih in gospodarskih silnic in poslovodskih prijemov ter pogajalskih slogov ruskih posameznikov. **Za Ruse je značilno, da priznavajo absolutno moč in da imajo radi kontrolo nad vsem.** Še vedno se opaža nepoštenost pri premagovanju ovir (korupcija), zaznan je bil tudi pesimizem, ki ga spremlja miselnost, da je v Ruski federaciji nemogoče poslovati civilizirano (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 400).

Prašnikar in Cirman (2005, str. 398–399) kulturno in komunikacijsko sposobnost menedžerjev razvrščata v skupine z visokimi, srednjimi in nizkimi sposobnostmi. Za menedžerje z **visokimi sposobnostmi** je značilno znanje več jezikov, sprejemanje osnovnih vrednot, komunikacijska odkritost, organizacijska transnacionalna kultura ter priznavanje kulturne raznolikosti kolektiva. Za **srednjo stopnjo** je značilna komunikacijska odkritost, dvojezičnost (tuji in ruski jezik), usmerjenost na organizacijske vrednote ter razmeroma slabo poznavanje kulturne raznolikosti kolektiva. Za **nizko stopnjo** pa je značilna komunikacijska zaprtost, poznavanje samo svojega jezika, nepoznavanje kulturnih tradicij skupin znotraj organizacije in tudi nepoznavanje načel organizacijske kulture.

3.2.4 Religija

Ferfila (2015, str. 285–287) omenja, da smo bili Slovenci tako kot Rusi pred nastopom komunizma bolj verni. Konec 70. let naj bi bilo v Sovjetski zvezi vernega le 10 % prebivalstva. Po oktobrski revoluciji je prišlo do preobrata in število vernih se je zelo povečalo. Pripadnikov vseh ver skupaj je bilo trikrat več kot članov ruske komunistične stranke. Vpliv **pravoslavne religije** se je povečal ob koncu obdobja sovjetskega režima, ko je šlo za poudarjanje močne in enotne države, vrednot družinskega življenja in pozitivnih odnosov z vsemi narodi in narodnostmi znotraj države. V 90. letih so sprejeli tudi zakon o cerkveni lastnini in zakon o svobodni volji, ki je dovolil verski pouk in oznanjanje vere. Danes se ocenjuje, da je pravoslavnih vernikov okoli 15–20 %, muslimanov 10–15 %, ostalih kristjanov 2 %, ostali pa so neopredeljeni (Izvozno okno, b.l.b).

3.2.5 Poslovni običaji in navade

Pri poslovanju ne gre pozabiti na **poslovna darila**, ki so sestavina poslovnega protokola in bontona. V nekaterih državah oz. podjetjih imajo določeno vrednost posameznega darila, ki se je ne sme presegati (Kavčič, 2004, str. 224–226). Ruskemu poslovnemu partnerju se nikoli ne podari vodke, poslovni partnerici pa ne rdečih rož, ker so znamenje ljubezni. Rož se vedno podari neparno število (Izvozno okno, b.l.b). Rusi so znani kot zelo **gostoljuben narod** in radi naredijo dober vtis (Šimac, 2012, str. 240).

Pirogov in Tvorogova (2005, str. 389) opažata, da se **poslovna praksa** v Ruski federaciji **spreminja** tudi **zaradi poslovnežev, ki znanje pridobivajo na zahodu** in s tem posledično vplivajo na spreminjanje kulture v podjetjih. Na potovanjih spoznavajo druge običaje in jih delno tudi prevzemajo.

Ruski poslovneži nosijo enostavne temne obleke s kravato in belo srajco, ženske pa temne obleke s svetlo bluzo (Šimac, 2012, str. 239). Glede na velikost Ruske federacije in posameznih mest obstajajo razlike med poslovnimi oblekami in nošenjem kravate (Izvozno okno, b.l.b).

V Ruski federaciji imajo vsi ime in priimek po očetu in starejših ljudi se ne kliče po imenu. S tem izražajo veliko spoštovanje, kar zelo cenijo. V Ruski federaciji se pričakuje, da se bodo tujci prilagodili njihovim razmeram in navadam ter lokalnemu jeziku (Katz, 2008, str. 2–3; Šimac, 2012, str. 239–240).

Oprelitev ruske kulture po Trompenaarsu (Tabela 12) in po Hofstedeju (Tabela 13):

Tabela 12: Oprelitev ruske kulture po Trompenaarsu

Trompenaarsove dimenzije kulture	Značilnosti ruske kulture
Univerzalizem/partikularizem	Partikularna družba
Individualizem/kolektivizem	Kolektivistična kultura
Specifičnost/prepletenost	Prepletena kultura
Nevtralnost/čustvenost	Čustvena kultura
Dosežek/status	Pomemben je status
Zaporedne kulture proti sočasnim	Sočasne kulture
Notranji nadzor proti zunanemu	Zunanji nadzor

Vir: J. Hidasi & Y. V. Lukinykh, *A comparison of Russian and Hungarian business cultures, 2009, str. 1–8*; Mind Tools, *The seven dimensions of culture. Understanding and managing cultural differences, b.l.c*; Sage Publications, Inc., *Dimensions of Culture, Chapter 6, b.l.*

Tabela 13: Oprelitev ruske kulture po Hofstedeju

Hofstedejeve dimenzije kulture	Značilnosti ruske kulture
Razlika v moči	Velika razlika v moči
Izogibanje negotovosti	Velika nagnjenost k izogibanju negotovosti
Individualizem/kolektivizem	Kolektivistična kultura
Moškost/ženskost	Ženske vrednote, ljudje cenijo enakost, solidarnost in kakovost življenja
Usmerjenost v čas	Kratkoročna kultura

Vir: D. S. Elenkov, *Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study, 1998, str. 135–138*; J. Hidasi & Y.V. Lukinykh, *A comparison of Russian and Hungarian business cultures, 2009, str. 3*; S. Michailova & K. Husted, *Knowledge-sharing hostility in russian firms, 2003, str. 70*.

3.3 Ruski pogajalski slog

3.3.1 Ruski pogajalci

Za ruske pogajalce je značilno, da so **trdi pogajalci** in da so pripravljeni na vse. Ne izpustijo nobene pogajalske strategije in taktike. Določajo **jasen dnevni red pogajanj** (Ristič, 2011, str. 54). Pogajajo se, kot da bi igrali šah, saj načrtujejo kar nekaj potez vnaprej in so **zelo taktični**. Nasprotniki bi morali razmišljati o posledicah vsake poteze, preden jo naredijo (Lewis, 2006, str. 375). Pogajanja z Rusi je treba začeti z jasno določenimi pogajalskimi cilji. **V zakup je treba vzeti izsiljevanje in podkupovanje** (Ristič, 2011, str. 54).

Ruski pogajalci dajejo velik **pomen višjim menedžerjem**, ki vodijo pogajanja (Katz, 2008, str. 1; Prior, 2009, str. 106; Ristič, 2011, str. 54). **Pomembno je tudi vedeti, s kom**

se pogajamo – kdo komu kaj da in kdo za kom stoji (Prior, 2009, str. 106). **Nebesedna komunikacija ni sestavni del pogajanj**, smeh je redek, razen pri pogajanjih s poslovneži, s katerimi imajo tesne prijateljske vezi. Glede na relativno nestabilne politične in gospodarske razmere se pogajalci lahko osredotočijo predvsem na **kratkoročne koristi od posla** (Ristič, 2011, str. 55).

Rusi so lahko **vztrajni in trmasti** pogajalci, zato je zelo težko doseči konec. Pogosto uporabljajo **tehnike pritiska**, npr. **časovni pritisk**, ki ga je težko zaustaviti. Treba je poudariti, da časovni pritisk ne deluje proti njim, saj so Rusi lahko zelo potrpežljivi. **Kompromis pri njih pomeni znak šibkosti** in neradi pristajajo nanj. Najboljši pristop je biti vključen v celotnem procesu pogajanj. Pomembno je vnaprej določiti, katere koncesije ste pripravljeni narediti (Ristič, 2011, str. 54–56). Kot Američani so tudi Rusi **lahko v komunikaciji zelo neposredni**, če mislijo, da imajo močnejšo pozicijo (Lewis, 2006, str. 375).

Rusi jemljejo **pogajanja skrajno resno**. Eden izmed načinov zблиževanja so tudi **pivska druženja** z nagovori in zdravicami. O vsakomur, ki se pride pogajat z njimi, se dobro pozanimajo. Pomemben je **status pogajalca**, in kot je bilo že omenjeno, je vloga višjih menedžerjev velika. **Pogodbe so zavezujoče le toliko časa, dokler je njihova korist obojestranska**. Iz tega sledi prožna obravnava in ob majhni pravni varnosti tudi negotovost uresničitve dogovora (Hrastelj, 2001, str. 71–72).

Ruski pogled na poslovanje je zelo raznolik. Za lažje razumevanje si lahko predstavljamo, da gre za **narod z evropskim obrazom in azijsko mentaliteto**. Dobro vedo, kako denar zaslužiti in kako ga ohraniti. Zavedajo se vseh poslovnih pravil in pogosto jih bodo tudi prekršili, ker jih pač želijo (Prior, 2009, str. 102).

3.3.2 Lastnosti ruskih pogajalcev

3.3.2.1 Kolektivnost

Za rusko kulturo je značilna **hierarhična organizacijska struktura** (Adair et al., 2004, str. 92; Elenkov, 1998, str. 135; Hidasi & Lukinykh, 2009; Michailova & Husted, 2003, str. 63). Na splošno velja, da je **kolektivistična**, a v zadnjem času se povečuje število individualistov (Hidasi & Lukinykh, 2009, str. 3; Katz, 2008, str. 1; Michailova & Husted, 2003, str. 70).

3.3.2.2 Formalno vedenje

Rusi **pripisujejo velik pomen tradicionalnim navadam in pravilom**. Poudarjajo vrednote, kot so solidarnost, medsebojni odnosi in pomoč revnejšim (Elenkov, 1998, str. 136). Velik poudarek dajejo formalnemu vedenju, a tudi neformalnemu, saj se npr. pogosto

družijo po opravljenih službenih obveznostih (večerje, igranje golfa, izleti) in gradijo medsebojno zaupanje.

3.3.2.3 Potrpežljivost

Za Ruse je značilno, da radi uporabljajo taktiko zavlačevanja, da bi od nasprotne strani iztržili čim več. **So zelo potrpežljivi in si za vsako odločitev vzamejo zadosti časa.** Pri svojih zahtevah vztrajajo, kolikor dolgo je mogoče, saj verjamejo v pravilnost svojih pogajalskih ciljev in v znanje. So trdi pogajalci, saj popuščajo šele proti koncu pogajanj (Priloga 3, str. 6–25; Ristič, 2011, str. 54).

3.3.2.4 Posrednost

Za rusko kulturo je značilno **posredno izražanje** (Louneva, 2010). Nastopajo tudi neposredno, če mislijo, da je njihov položaj boljši (Priloga 3, str. 6–25; Lewis, 2006, str. 375).

3.3.2.5 Čustveno izražanje

Za Ruse je značilno, da **brez sramu pokažejo svoja čustva** (Katz, 2008, str. 2). Grajenje zaupanja vključuje tudi veliko čustev. V Ruski federaciji gledajo na stvari čustveno, ne pa s finančne strani (Louneva, 2010).

3.3.2.6 Aktivnost

Rusi radi **nastopajo taktično in tudi agresivno.** Vsako pogajanje vzamejo zelo resno in se nanj dobro pripravijo. So zelo aktivni, kadar želijo doseči svoje interese (Priloga 3, str. 6–25; Ristič, 2011, str. 54–56).

V Tabeli 14 so povzete značilnosti ruskega pogajalskega sloga, ki lahko služijo kot priprava na pogajanje z ruskimi poslovneži.

Tabela 14: Značilnosti ruskega pogajalskega sloga

Značilnosti ruskega pogajalskega sloga
Jasen dnevni red pogajanj
Poudarek na višji menedžerjih (hierarhična ureditev)
Vztrajni in trmasti
Pogajalska taktika pritiska
Potrpežljivi pogajalci
Posredno komuniciranje

se nadaljuje

Tabela 14: Značilnosti ruskega pogajalskega sloga (nad.)

Usluga za uslugo/podkupljivi
Pogodbe so zavezujoče le toliko časa, dokler je obojestranska korist

Vir: R. D. Lewis, *When Culture Collide: Leading Across Cultures (3rd ed.)* 2006, str. 375–378; A. Ristič, *Poslovna pogajanja z ruskimi partnerji*, 2011, str. 54.

3.4 Izzivi in nevarnosti na ruskem trgu

3.4.1 Poslovanje na ruskem trgu

Poslovnež, ki pride v Rusko federacijo, mora biti pripravljen na **manjšo učinkovitost uradov, korupcijo in pretirano državno regulativo**, zato mora imeti veliko dobre volje in jeklene živce (Priloga 3, str. 6–25).

Priporočljivo je, da poslovanje z ruskim trgom poteka prek distributerja ali agenta, **priporočljivo je sodelovanje z več distributerji**. Slovenska podjetja, ki poslujejo na ruskem trgu, so močno občutila **padec rublja**, saj svoje izdelke prodajajo v evrih in zato so lahko tudi do trikrat dražji od konkurentov. Pomagajo si z zavarovanjem valutnih tveganj pri Slovenski izvozni in razvojni banki, d.d., in pri poslovnih bankah. Poleg tega se slovenski podjetniki soočajo z **vedno večjimi težavami zaradi plačilne nediscipline ruskih partnerjev**, kar je tudi razlog, da pogosteje zahtevajo akontacijo. Pravijo, da je treba kljub trenutni krizi vztrajati na ruskem trgu in si s tem pridobiti dolgoročno zaupanje ruskih partnerjev. Prisotnost na trgu (predstavništvo, podjetja) ponuja različna olajšave, npr. možnost sodelovanja na javnih razpisih in upravičenost do določenih investicijskih spodbud. Zaželeno je tudi investirati v gradnjo lastnih proizvodnih prostorov in sodelovanje z domačimi proizvajalci (Izvozno okno, b.l.b; Priloga 3, str. 6–25).

Velik izziv poslovanja na ruskem trgu predstavlja tudi **destabilizacija gospodarstva** zaradi padca cene nafte in devalvacija ruske valute. Izkupiček poslovanja podjetja v Ruski federaciji, izražen v evrih, je veliko manjši kot pred leti. Upoštevati je treba še nestabilne odnose med Rusko federacijo in Ukrajino, intenzivnost ruskih naložb, ki naj bi v letu 2016 močno upadla, gospodarske sankcije in omejitev uvoza določenih surovin za izdelke na ruski trg itd. (Gospodarska zbornica Slovenije, 2015). Na Ministrstvu za zunanje zadeve Republike Slovenije in v poslovnih klubih opozarjajo na težave, ki še bolj kot sankcije ovirajo slovenske poslovneže na ruskem trgu in omejujejo nadaljnji razvoj slovenskega izvoza v Rusko federacijo. **Poleg devalvacije ruske valute in padanja kupne moči je vse višja tudi inflacija, povečujejo se stroški kapitala in iz Azije prihaja dodatna huda konkurenca** (Praslov, 2014; Priloga 3, str. 6–25).

V Ruski federaciji je bil **terorizem** vselej problem in v zadnjih letih beležijo napade v različnih predelih države (leta 2009, 2010, 2013), za kar krivijo islamske paravojaške skupine s Severnega Kavkaza (Cantarutti & Sever, 2013, str. 19).

V ozadju Putinovega posredovanja v Siriji je tudi nekaj internih razlogov. Tam živi skupnost Čerkezov (kavkaško ljudstvo), ki se je iz Ruske federacije preselila tja v 19. Stoletju, poleg njih pa tudi več kot 30 tisoč ruskih državljanov. V Siriji je zelo številčna pravoslavna skupnost in ruska pravoslavna cerkev daje močno zaščito tudi ostalim pravoslavnim cerkvam po svetu. **Veliko grožnjo predstavljajo Čečeni, ki odhajajo v Sirijo na bojišča in bi ob morebitni vrnitvi lahko predstavljali grožnjo Ruski federaciji.** Po statističnih podatkih v Ruski federaciji prav teroristični napadi vzamejo največ življenj (Inštitut za strateške rešitve, 2014).

Poslovanje na ruskem trgu je tvegano in donosno. Je kot ocean – tisti, ki veslajo na ladji, lažje pridejo od ene točke do druge, za druge, ki ne znajo plavati, je to zelo nevarno (Uemura, 2010, str. 41).

V poslovanju z Rusi se bodo še naprej sklepali kratkoročni posli. Vlaganje v Rusko federacijo bo moralo biti zelo premišljeno. Sankcije, ki jih izvaja Ruska federacija do določenih držav, zmanjšujejo priliv novega potencialnega kapitala v državo. Zavarovalnice bodo morale poleg zavarovanja valutnih tveganj omogočati tudi zavarovanje poslovanja in imetja v primeru terorizma, ki jim trenutno pomeni velik izziv.

3.4.2 Korupcija

Poslovno darilo vsekakor ne sme biti podkupnina. Zato denar kot poslovno darilo nikakor ne pride v poštev. Prav tako ne predmeti večje vrednosti. Teh se ne izroča pred pogajanjem (Kavčič, 2004, str. 226). Od vsakega posameznika je odvisno, kako si razlaga korupcijo, in ali je korupcija tudi to, da se poslovnega partnerja povabi na izlet. **Meja med dajanjem poslovnih daril in podkupnino je zelo tanka,** zato nekatera podjetja popolnoma prepovedujejo dajanje kakršnihkoli daril (Ruzzier & Kesič, 2011, str. 147).

V Ruski federaciji je korupcija zelo razširjena (Hidasi & Lukinykh, 2009, str. 2; Katz, 2008, str. 5). **Deli se na interno (notranjo) in eksterno (zunanjo).** V **interno korupcijo** spadajo poneverbe, podkupovanje itd. V ozadju **eksterne korupcije** pa delujejo ruska mafija in lokalne organizacije, ki so v nekdanjo Sovjetsko zvezo prinesle ameriško obliko zaščite (Fine, 1999, str. 3). Po podatkih Transparency International korupcija v Ruski federaciji vzame državi okoli 300 milijard dolarjev na leto (Soban, 2016).

4 POSLOVANJE IN POGAJANJA NA JAPONSKEM

4.1 Japonska

4.1.1 Splošni podatki o Japonski

Uradno me države: Japonska

Glavno mesto: Tokio

Površina: 378 tisoč km² (november 2015) (Japan, b.l.)

Prebivalstvo: 127 milijonov (julij 2015) (Japan, b.l.)

Uradni jezik: japonščina (Japan, b.l.)

Nacionalna valuta: jen (JPY) (Japan, b.l.)

BDP na prebivalca: 37.595 USD (Trading Economics, 2015a)

Vera: šintoizem 79,2 %, budizem 12,2 %, krščanstvo 1,5 %, ostalo 7,1 % (Šimac, 2012, str. 103–104)

Japonska je zelo **centralizirana in hierarhično urejena država**. Razdeljena je na 47 prefektur, ki so lokalna oblast. Simbol japonske družbe je cesar, ki pa ima bolj svetovalno funkcijo in nekatere visoke protokolarne naloge doma in v tujini (Challenges, b.l.; Zakrajšek, 1992, str. 63; Jazbinšek, b.l.).

4.1.2 Geografsko okolje

Japonska je azijska država, katere ime dobesedno pomeni »izvor Sonca«. Leži na verigi tisočerih otokov med Tihim oceanom in Japonskim morjem. Po odprtju svojih meja je postala svetovna ekonomska velesila. S 127 milijoni prebivalcev, med katerimi je le odstotek ljudi tujih narodnosti, in s površino, ki je enaka Nemčiji in Švici skupaj, **spada med največje in najbolj razvite države na svetu** (Challenges, b.l.).

Kljub dolgoletni izoliranosti se ji je s pomočjo vlade in industrije uspelo povzpeti v sam svetovni vrh, kjer prevladuje visoka tehnologija (Jazbinšek, b.l.). Za Japonsko ne moremo reči, da ima enoten jezik po celotnem območju, enako hrano, enake družbene odnose, arhitekturo itd. Japonščina se pogosto razlaga kot nejasen in dvoumen jezik (Lewis, 2006, str. 511). Razlike obstajajo tudi v praznikih, ljudskih pesmih in plesih. Skratka, regionalne razlike niso na Japonskem nič manjše kot v drugih državah (Ferfila, 1999, str. 753).

4.1.3 Kultura

Japonska kultura, običaji in vsakdanje obnašanje ljudi so prav gotovo nekaj posebnega (Challenges, b.l.; Ferfila et al., 2006, str. 22). **Vso zgodovino je bila pod različnimi tujimi vplivi in sprejemala vse, kar ji je ustrezalo, ostalo pa zavračala** (Priloga 2, str.

3–5; Samide, 1994, str. 158). Japonska kultura se uvršča med **reaktivne kulture**, za katere je značilno, da **pripadniki redko sprožijo akcijo ali pogovor. Raje poslušajo in si najprej ustvarijo položaj druge strani**, kot da bi takoj odreagirali in povedali svoje mnenje. Za Japonce je značilno, da so **najboljši poslušalci na svetu** in da le redko prekinejo pogovor (Lewis, 2006, str. 32–33).

Za Japonce je tudi značilno, da med pogovorom pogosto zavлада **molk**. Molk (kot govor, neverbalna komunikacija) v japonski kulturi **izraža čustva, kaže spoštovanje, ustvarja osebno razdaljo, se izogiba konfliktom in celo zanika pomen besednega sporočila**. Japonski pregovori, japonsko izrazoslovje in njena poezija svarijo pred uporabo govorjene besede. Pregovora »tišina nekoga obvaruje« (jap. *kiji mo nakuzuba utaremai*) in »veliko besed je bolje pustiti neizgovorjenih« (jap. *mono ieba kuchibiru samushi aki no kaze*) poudarjata japonsko prepričanje, da verbalnemu izražanju ni mogoče zaupati in da ima lahko določene posledice za govorca. Tišina kaže tudi stopnjo intimnosti v zasebnem življenju (Jones, b.l., str. 17–20).

Japonci zase pravijo, da so nekaj posebnega. S tem bi se lahko strinjal vsakdo, ki se sreča z japonsko kulturo. Sociologi običajno opredeljujejo Japonsko kot »skupinsko družbo«, ki ima tri ravni drugačnosti.

1. **Na osebni, psihološki ravni** so Japonci običajno prikazani kot osebnosti z ne dovolj razvitim egom, **nesamostnim jazom**. Zadovoljstvo iščejo v svoji odvisnosti in **pripadnosti nadrejenemu** (Ferfila, 1999, str. 750). Pripadnost in vdanost skupini je zanje najpomembnejša, potrebe po individualnosti nimajo. Vsem je skupno, da zadostijo potrebe in cilje skupine (Adler & Hiromoto, 2012, str. 86; Ferfila, 1999, str. 750; Matsumoto et al., 1996, str. 83; Rice, 2004, str. 58; Smrkolj & Vida, 2011, str. 29).

2. **Na ravni medosebnih, medčloveških odnosov** je najpomembnejše **ohranjanje harmonije znotraj skupine** (koncept »wa«), kjer gre za gojenje odnosov med nadrejenimi in podrejenimi (Ferfila, 1999, str. 750). Japonci pravijo, da »wa« tvori enakost, kakršne ne najdemo v nobeni drugi družbi (Rice, 2004, str. 58).

3. **Na ravni medskupinskih odnosov** se poudarja, da je Japonska »konsenzualna družba«, v kateri skupine na različnih področjih lahko vzpostavljajo dialog in dosegaajo soglasje.

Homogenost, egalitarnost, skupinska orientiranost in kolektivne vrednote so brez dvoma močne in prevladujoče značilnosti japonske družbe (Ferfila, 1999, str. 750–751; Jones, b.l., str. 22–23).

Hofner & Kipnis (2009, str. 9–10) **opredeljujeta naslednje japonske vrednote**: harmonijo, trud, situacijo, medčloveške odnose, obliko in razumevanje.

Wa (harmonija) – občutek, ki temelji na medsebojnih odnosih med ljudmi, stvarmi in naravo. Pomembno je ohranjanje videza harmonije. Od ljudi se pogosto pričakuje, da bodo razumeli drug drugega intuitivno in implicitno, ne da bi veliko komunicirali in razlagali med seboj (Hofner & Kipnis, 2009, str. 9; Smrkolj & Vida, 2011, str. 29). »**Wa**« predstavlja bistvo, kakšno bi moralo biti življenje Japoncev. Zvok »wa« pomeni tudi mir in je starodavno ime za Japonsko samo (Rice, 2004, str. 57).

Negativno zaznavanje: nepoštenost. Japonci običajno ne lažejo, vendar pokažejo »ne« ali neposredno neugodje drug drugemu, kot primer vdihavanja zraka skozi zobe (Hofner & Kipnis, 2009, str. 9).

Doryoku (trud) – odločitev o sodelovanju s skupino za skupni uspeh. Cenjeno je trdo delo. Viden dokaz trdega dela izboljšuje skupinsko moralo in duha.

Negativno zaznavanje: neučinkovitost. Ker Japonci cenijo delovno vnemo in trud, lahko razumejo, da delujejo neučinkovito in zapravljajo nepotreben čas za stvari, ki jim niso največja prioriteta (Hofner & Kipnis, 2009, str. 9).

Ba (situacija) – vse je odvisno od tega, kdo kaj dela s kom, kdaj, kje in zakaj. Situacija vsebuje dve vrsti izražanja: izražanje posameznikovih notranjih občutkov ali podajanje osebnega mnenja (jap. *hon'ne*) in javno ali uradno mnenje (jap. *tatema*).

Negativno zaznavanje: neskladnost. Oseba daje občutek nepoštenosti, če med privatnim pogovorom pove eno stvar tako, na sestanku pa drugače (Hofner & Kipnis, 2009, str. 9).

Ningen Kankei (medčloveški odnosi) – ohranjanje in negovanje odnosov je pomembno za uspeh podjetij in družbe. Zaupanje se gradi na dolgotrajnih medsebojnih odnosih. Ljudje porabijo veliko časa in truda (tudi denarja) za vzdrževanje odnosov.

Negativno zaznavanje: zloraba. Prijatelj lahko računa nate, ker si prijatelj, ne glede na to, ali si nekaj sposoben narediti oz. tega nočeš (Hofner & Kipnis, 2009, str. 9).

Kata (oblika) – sledenje pravilni obliki omogoča predvidljivost in preprečuje presenečenja, olajša vzdrževanje harmonije. Poznavanje prave poti ali protokola kaže na posameznikovo zavest in izkušnje.

Negativno zaznavanje: neprilagodljivost. Ljudje so lahko bili pod vplivom načina, kako so bile stvari narejene, zato se zdi, da nikoli ni prišlo do izboljšanja ali sprememb (Hofner & Kipnis, 2009, str. 10).

Rikai (razumevanje) – večina Japoncev ceni razumevanje in ne želijo razpravljati oz. komentirati nekaj, dokler niso vsega dobro razumeli. Razumevanje je običajno prvi in ločen postopek strinjanja oz. nestrinjanja.

Negativno zaznavanje: frustracije. Lahko se pojavi nekdo, ki se strinja z nečim, s čimer se nekdo drug ne bo strinjal (Hofner & Kipnis, 2009, str. 10).

Za japonsko kulturo velja, da so vsi njeni pripadniki **storitveno usmerjeni**, saj je storitev nekakšen steber japonske poslovne kulture (Venture Japan, b.l.).

Položaj žensk je na Japonskem tesno povezan z moškimi. Vse do druge svetovne vojne so bile neenakopravne. Po drugi svetovni vojni so Američani uvedli veliko sprememb, med drugim so dobile volilno pravico, z ustavo iz leta 1947 pa so postale na vseh področjih formalno enakopravne z moškimi. Med vojno so jih uporabljali kot prostitutke, tako Japonci kot Američani, da bi pri miru pustili »normalne« Japonke. Danes je **ženska še vedno izključena iz življenja japonske družbe**, absurdni svet moške družbe opazuje od zunaj in ga po svoje oblikuje. Za žensko so značilne **poslušnost, skromnost, vzdržnost in milina**. Sodobna ženska želi postati samostojna in hkrati neodvisna, kar je v nasprotju z veljavnim mnenjem o današnji ženski (Zakrajšek, 1992, str. 55–56).

Povzamemo lahko, da je zelo pomembno, da **z Japonci poslujejo samo moški** (Osredečki, 1994, str. 151). Če je vodja podjetja ženska in če želi poslovati z Japonci, je pomembno, da se jih predhodno obvesti o njeni pomembnosti in statusu.

4.1.4 Religija

Večina Japoncev gleda na vero kot na podaljšek vsakdanjega življenja (Ferfila et al., 2006, str. 22). **Odnos do religije je na Japonskem zelo demokratičen in praktičen.** V ustavi je zagotovljena svoboda veroizpovedi (Zakrajšek, 1992, str. 50). Najbolj razširjeni veri sta šintoizem (79,2 %) in budizem (66,8 %), na tretjem mestu je krščanstvo (1,5 %). Pred drugo svetovno vojno in med njo so ljudi silili v državni šinto, ki je cesarja obravnaval kot boga (Šimac, 2012, str. 103–104). **Veliko Japoncev se ne prišteva samo k eni veri**, v vsakodnevem življenju **združujejo predvsem budizem in šinto**, hkrati pa trdijo, da niso verni (Hofner & Kipnis, 2009, str. 5; Šimac, 2012, str. 104).

V tabelama je opredelitev japonske kulture po Trompenaarsu (Tabela 15) in po Hofstedeju (Tabela 16).

Tabela 15: Opredelitev japonske kulture po Trompenaarsu

Trompenaarsove dimenzije kulture	Značilnosti japonske kulture
Univerzalizem/partikularizem	Partikularna družba
Individualizem/kolektivizem	Kolektivistična kultura
Specifičnost/prepletenost	Prepletana kultura
Nevtralnost/čustvenost	Nevtralna kultura
Dosežek/status	Pomemben je status
Zaporedne kulture proti sočasnim	Sočasna kultura
Notranji nadzoru proti zunanjemu	Notranji nadzor

Vir: Mind Tools, The seven dimensions of culture. Understanding and managing cultural differences, b.l.c.; Sage Publications, Inc., Dimensions of Culture, Chapter 6, b.l.

Tabela 16: Opredelitev japonske kulture po Hofstedeju

Hofstedejeve dimenzije kulture	Značilnosti japonske kulture
Razlika v moči	Velika razlika v moči
Izogibanje negotovosti	Velika nagnjenost k izogibanju negotovosti
Individualizem/kolektivizmu	Kolektivistična kultura
Moškost/ženskost	Moške vrednote, ljudje cenijo uspešnost, moč, skromnost in vzdržnost
Usmerjenost v čas	Dolgoročna kultura

Vir: B. Ferfila, *Japonska družba danes. Teorija in praksa*, 1999, str. 750–751; S. Jones, *Speech is silver, silence is golden: the cultural importance of silence in Japan*, b.l., str. 22–23; D. Matsumoto et al., *Changing patterns of individualism and collectivism in the United States and Japan*, 1996, str. 83; J. Rice, 2004, str. 58; Sage Publications, Inc., *Dimensions of Culture*, Chapter 6, b.l.

4.2 Japonski pogajalski slog

4.2.1 Japonski pogajalci

Japonski pogajalci so nekaj posebnega, tako kot njihova kultura in družba. Njihov način sprejemanja odločitev se nam, Zahodnjakom, pogosto zdi nerazumljiv (Ferfila, 1999, str. 760).

Na kaj moramo biti pozorni, preden se začnemo pogajati z Japonci.

- Japonci **delujejo skupinsko** in poudarjeno etnocentrično (Adler & Hiromoto, 2012, str. 86; Hrastelj, 2001, str. 68; Maddux, Kim, Okumura & Brett, 2012, str. 2; Zandt, 1970, str. 47), s tem da vztrajajo pri svojih stališčih do konca, kolikor se da. **Njihov pogajalski slog je neoseben in na videz nečustven. Osebam morajo zaupati, jih imeti radi** (Priloga 4, str. 26–56).
- Prizadevajo si za **trajnejše poslovne odnose** in se v poslovanje ne spuščajo, če ne bodo deležni uspeha in dobička (Priloga 4, str. 26–56; Rehfeld, 1990).
- Tuji kupci imajo prednost pred tujimi prodajalci.
- **V pogajanjih, ki navadno trajajo dalj časa, ne želijo izgubiti »obraza«** (Priloga 4, str. 26–56).
- **Japonska kultura je izrazito reaktivna** in v njej je tudi molk del pogajanj.
- **Prednost dajejo pogajanjem na podlagi zaupanja** (Priloga 4, str. 26–56). **Pogodba je začetni, ne pa končni korak poslovnega odnosa**, in če se okoliščine bistveno spremenijo, se lahko spremeni tudi pogodba. **Iskanje harmonije je zanje vedno na prvem mestu.**
- **Protokol je pomembna sestavina pogajanj.** Če ga druga stran ne sprejema, je to lahko razlog za prekinitev pogajanj (Hrastelj, 2001, str. 68–69).

4.2.2 Lastnosti japonskih pogajalcev

4.2.2.1 Kolektivnost

Na sestanku se nikoli ne srečate z eno osebo, saj je **individualnost v japonski družbi nezaželena**. Vsaka odločitev mora biti sprejeta s soglasjem vseh članov skupine, potrdi pa jo lahko le oseba, ki je najvišje na hierarhični lestvici v organizaciji (Priloga 4, str. 26–56; Yamakuse, 2012b, str. 121).

4.2.2.2 Formalno vedenje

Japonci so **pretirano vljudni**. Velik pomen dajejo tradicionalnim navadam in pravilom. Partnerje pred pogajanjem pozdravijo s priklonom. Naslavlajo jih po priimkih, saj njih uporaba osebnih imen spravlja v zadrego (Priloga 4, str. 26–56; Venture Japan, b.l.).

4.2.2.3 Potrpežljivost

Potrpežljivost in vztrajnost sta glavni vrline Japoncev. Pri svojih zahtevah vztrajajo, kolikor dolgo je mogoče, saj verjamejo v pravilnost svojih pogajalskih ciljev. Ti so pravični, primerni in pošteni. **So žilavi pogajalci**, saj popuščajo šele proti koncu pogajanj (Priloga 4, str. 26–56).

4.2.2.4 Posrednost

Japonci **imajo neskončno veliko vprašanj**, sami pa dajejo zelo malo informacij (Markič et al., 1994, str. 127). Neodločnost, nejasnost in dvoumnost so običajni načini vodenja na Japonskem (Priloga 4, str. 26–56; Yamakuse, 2012a, str. 23).

4.2.2.5 Čustvena zadržanost

Japonci ne pokažejo radi svojih čustev. Poudarjajo zadržanost in skromnost, mimika obraza je dobro skrita, smeh pri pogajanjih pa redke (Markič et al., 1994, str. 127; Priloga 4, str. 26–56). Zandt (1970, str. 46) iz svojih izkušenj navaja, da Japonce veseli, če tujec tako kot oni kaže čustva in spoštuje izkazovanje čustev, ko jih pokažejo.

4.2.2.6 Pasivnost

Japonci zavračajo vse grobe pogajalske taktike, ki po njihovem mnenju pogajanjem samo škodijo. Če čutijo pritisk ali se čutijo izzvane, se zelo trudijo, da se ne bi vznemirili, spustili v razpravljanje ali celo prepir. Z molčanjem ali s povešeno glavo zlahka prekinajo pogovor (Markič et al., 1994, str. 127; Priloga 4, str. 26–56).

V tabeli 17 so povzete določene **značilnosti japonskega pogajalskega sloga**, ki so lahko služijo kot priprava na pogajanje z ruskimi poslovneži.

Tabela 17: Značilnosti japonskega pogajalskega sloga

Značilnosti japonskega pogajalskega sloga
Formalno vedenje
Kolektivnost
Pasivnost
Čustvena zadržanost
Neoseben in na videz nečustven slog
Potrpežljivost in vztrajnost
Trajnejši poslovni odnosi
Neskončno veliko vprašanj
Ne izdajo veliko informacij
Dolga pogajanja, ne želijo izgubiti »obraza«
Prednost pogajanjem na podlagi zaupanja
Iskanje harmonije
Posredna oz. neposredna komunikacija
Etnocentrični
Trdi pogajalci

Vir: R. W. Adler & T. Hiromoto, Amoeba Management: Lessons From Japan's Kyocera, 2012, str. 86; J. L. Graham & W. H. Requejo, Managing face-to-face international negotiations, 2009, str. 175; T. Hrastelj, Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, 1995, str. 394; T. Hrastelj, Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti, 2001, str. 68–69; R. D. Lewis, When Culture Colloide: Leading Across Cultures (3rd ed.), 2006, str. 512–517; W. W. Maddux et al., Why »I'm sorry« doesn't always translate, 2012, str. 2; Venture Japan, Japanese business etiquette, b.l.; Zandt, 1970, str. 47.

4.3 Poslovni običaji in navade

Pri Japoncih rokovanje ni priljubljeno. Namesto tega se ob pozdravu ali zahvali **priklonijo**. Če se želite rokovati, prepustite pobudo njim in jim ne vsiljujte roke (Priloga 4, str. 26–56; Šimac, 2012, str. 105). Telesna govorica je zelo pomembna, **med poslovnim pogovorom navadno ne gledajo v oči**, ampak med oči, v čelo ali vrat. Strmeti v nekoga je namreč nevljudno (Priloga 4, str. 26–56; Šimac, 2012, str. 105; Venture Japan, b.l.; Wheeler, 2009, str. 7; Yamakuse, 2012a, str. 43).

Izročanje daril je pravi obred. Vedno preverite, s koliko poslovnimi partnerji se boste srečali in kakšen status imajo v podjetju, saj se ne sme zgoditi, da nekdo ne bo deležen vaše pozornosti. Velik poudarek se daje zavijanju darila, ki se ga ob prejemu nekaj časa občuduje. Prejetega darila se ne odpre, kot je navada pri nas. **Namen poslovnih daril je, da se pokaže pozornost, nikakor niso predmet podkupovanja.** Darila se vedno podarijo posamično, ne pred skupino (Graham & Requejo, 2009, str. 168; Priloga 4, str. 26–56; Šimac, 2012, str. 109–110, Zakrajšek, 2006, str. 117).

Za Japonce sta druženje in zabava nekakšen podaljšek poslovanja. Zabave se vedno udeležijo samo moški, od vodje pa do navadnega delavca (udeležba ni opredeljena glede na status). Poslovne partnerje imajo navado povabiti na večerjo dan pred poslovnim srečanjem, da vas lahko spoznajo (Priloga 4, str. 26–56). Najbolj priljubljena zabava so karaoke, goste radi povabijo na igranje golfa, obisk zabav z gejšami, ogled sumo borb ter ostalo (Zandt, 1970, str. 50).

Japonci so korektni in točni. Vedno pridejo minuto ali dve prej (Lewis, 2006, str. 51; Sauer, 2013; Venture Japan, b.l.; Zakrajšek, 1992, str. 116). Partner, ki zamuja, je zanje nezaupanja vreden partner (Zakrajšek, 1992, str. 116). Če veste, da boste zamudili, jih morate obvestiti vsaj eno uro pred napovedanim dogodkom.

Japonci dajo veliko na obred izmenjave vizitk (jap. *meiši*). **Postopek pravilne predaje vizitk** je naslednji (Ferfila et al., 2006, str. 22; Priloga 4, str. 26–56; Salacuse, 2005; Venture Japan, b.l.):

- brez zadostnega števila vizitk nikoli ne odpotujta na Japonsko (za enotedenski obisk potrebujete okoli 100 vizitk, 3–4 se jih preda na manjšem sestanku, 10–12 na večjem sestanku),
- vizitke ne smejo biti zmečkane ali umazane,
- vedno jih mora prva izročiti po položaju nižja oseba ali npr. prodajalec kupcu (na Japonskem velja, da je kupec nad prodajalcem),
- ob predaji vizitke se morate tudi predstaviti,
- vizitka se vedno poda z obema rokama, nekje v višini prsi (nikoli čez mizo),
- obrnjena mora biti tako, da prejemnik lahko takoj prebere napisano,
- ko vizitko prejimate, jo morate vzeti z obema rokama in jo držati, dokler drugi ne odloži vaše,
- na mizi pred seboj jo imejte toliko časa, dokler si ne zapomnite imena in naziva,
- če od sogovornika ne dobite vizitke, ga lahko zanjo prosite po koncu pogovora,
- priporočljivo je, da vizitka vsebuje vse potrebne podatke tako v angleščini kot v japonščini.

Poleg predaje vizitk pred srečanjem je **pomemben tudi sedežni red.** Če je le mogoče, se pozanimajte, kje morate sedeti (Šimac, 2012, str. 112). Obstaja nekakšno pravilo, da vodilni sedejo čim dlje od vhoda, Japonec, ki vodi pogovore, sede na prvo mesto v vrsti, prvi podrejeni pa njemu nasproti (Šimac, 2012, str. 112; Zakrajšek, 1992, str. 116).

Japonci **cenijo starost, status in izkušnje.** Če se na Japonsko pride pogajat premladi pogajalec, se lahko zgodi, da se poslovanje ne bo obneslo. Lahko se tudi zgodi, da bodo

užaljeni, da jih niste vzeli resno (Maclachlan, 2010; Priloga 4, str. 26–56; Šimac, 2012, str. 112).

Poslovna obleka igra pri Japoncih pomembno vlogo. Moški se ne sme nikoli obleči v črno poslovno obleko z belo srajco in črno kravato, ker se na Japonskem tako obleče ob pogrebnih slovesnostih. Japonski poslovneži ne smejo nositi brade, ali imeti pobrite glave. Za poslovne ženske se pričakuje, da nosijo hlačno krilo ali daljše krilo. Večina japonskih podjetij Japonkam ne dovoljujejo nositi nakita, kratkih kril in visokih pet. V službi so obleče v službene uniforme (Venture Japan, b.l.).

4.4 Japonske hierarhične in poslovne navade

V družbi, ki je zelo **oddaljena od Japonske**, nihče ne razmišlja, da so vsi ljudje med seboj enaki oz. da bi morali imeti enake pravice (Adair et al., 2004, str. 92; Hofstede et al., 2006, str. 49; Venture Japan, b.l.).

Hierarhija je v japonskih firmah zelo stroga in igra zelo pomembno vlogo. Poslovna hierarhija Japoncem opredeljuje jasna in stroga pravila in postopke za vodenje. Nikoli ne smejo storiti ničesar, kar ni v njihovi pristojnosti (Graham & Requejo, 2009, str. 173; Hierarchy structure, 2013).

Primer japonske hierarhične ureditve v velikem podjetju (Ferfila et al., 2006, str. 22):

- predsednik podjetja (angl. *president*) usmerja politiko in predstavlja podjetje,
- izvršni podpredsednik (angl. *executive vice-president*) je praviloma »gonilni motor«
firme in vodja temeljnih projektov,
- višji direktor (angl. *senior managing director*),
- direktor (angl. *managing director*).
Oba sta ključna ob določenih nalogah, uvajanju in izpeljavi projektov in imata zelo pomembno mesto za stike z novimi poslovnimi partnerji.
- predstavnik direktorjev (angl. *representative director*) skrbi za legalnost poslov in njihovo usklajenost z različnimi zakoni in pravili.
Sledijo različni nižji direktorji.

V podjetjih lahko inovativne ideje iz najnižjega ali nižjega sektorja prek srednjega menedžmenta pridejo do najvišjega v hierarhiji (Lewis, 2006, str. 120). Za Japonce je značilno, da se zelo težko in počasi odločajo za sodelovanje, da ne iščejo velikih in hitrih dobičkov, **na posel gledajo dolgoročno** (Graham & Requejo, 2009, str. 172; Salacuse, 2005; Yamakuse, 2012c, str. 187).

4.5 Komunikacija z Japonci

Uradni jezik je japonščina, številni domačini pa razumejo angleško, saj se tega jezika učijo v javnih ali zasebnih šolah (Hofner & Kipnis, 2009, str. 5; Jazbinšek, b.l.). **Japonščina vsebuje tudi hierarhične sestavine** in odraža statusne razlike v japonski družbi (Ferfila, 1999, str. 753). Za Japonce je nasploh značilno, da velik pomen pripisujejo oblikam, načinu in slogu sporazumevanja (Sauer, 2013).

Staro japonsko izročilo pravi: ko vidiš tujca, najprej pomisli, da je tat. To pomeni, da mora biti človek previden, s kom bo sklenil posel in na kakšen način (Graham & Requejo, 2009, str. 169). Navajati je treba le točne podatke, saj so o zadevah zelo dobro proučeni in hitro se lahko zgodi, da se poslovanje ne bo izvedlo (Priloga 4, str. 26–56).

Za japonščino je značilno, da ima veliko besed za isto stvar ali pojem in da ista beseda lahko pomeni zelo različne stvari. Jap. *hai* pomeni **da**, kar pa še ne pomeni, da se japonski sogovornik s čim strinja. Pomeni le, da je razumel povedano. **Na sestanek je vedno treba prinesiti pisno obliko predstavitve** in jo med sestankom pokazati, saj si podatke tako bolje zapomnijo in tudi lažje jih v angleščini preberejo kot pa razberejo iz pogovora. Zaradi slabega razumevanja angleščine je treba na koncu vsakega sestanka zaključek vedno napisati tudi pismo o soglasju v japonščini (angl. *letter of understanding*) (Zakrajšek, 1992, str. 120–122).

4.6 Pomoč prevajalcev

Zaradi nepoznavanja japonskega jezika si **pri poslovanju z Japonci lahko pomagamo s prevajalci ali pa poteka komunikacija v angleškem jeziku** (Izvozno okno, b.l.a; Priloga 4, str. 26–56).

- Najem prevajalca (angleščina–japonščina) je drag, a včasih je to nujno potrebno zato, da se vzpostavi ustrezna komunikacija. Prevajalca je treba podrobno seznaniti z vsebino, ki jo bo moral prevesti. Treba je najti dobrega strokovnjaka, ki pozna strokovno izrazoslovje.
- Angleščina je že precej razširjena, saj veliko mednarodnih japonskih podjetij zaposluje Japonce, ki so se izobraževali v tujini. Znanje angleščine pa ja obvezno tudi za višji kader.

4.7 Izzivi in nevarnosti na japonskem trgu

Začetek poslovanja na Japonskem ni nujno težak in drag, če imate edinstvene, kakovostne izdelke oz. storitve in če dobro razumete japonsko poslovno miselnost (Challenges, b.l.; Priloga 4, str. 26–56).

Eden izmed največjih izzivov poslovanja na Japonskem je poznavanje načina **komunikacije** – značilna posredna in visokokontekstna komunikacija. Molk zna biti zelo moteč dejavnik pri sprejemanju odločitev (Maclachlan, 2010; Priloga 4, str. 26–56). Pomemben je tudi podatek, da govori angleščino le 3–5 % celotnega prebivalstva, kar je posledica dolgoletne izolacije od ostalega sveta (Difficulties doing business in Japan: what can we do about it?, 2014).

Japonci se vedno zanimajo za tržni delež in vedno proučijo podjetje, ki želi poslovati z njimi. Če ugotovijo, da ne bodo imeli čistega dobička, se v poslovanje ne bodo spustili (Rehfeld, 1990). To je lahko hkrati velik izziv za poslovneže. Kako Japonce prepričati?

Japonska je zelo **zbirokratizirana država**, polna predpisov, dovoljenj, certifikatov, postopkov, uradov in organov, potrebnih za odobritev številnih stvari. Obstajajo tudi nekatere industrijske panoge, v katerih določene procedure niso potrebne; jih je pa manj, kot kje drugje po svetu (Difficulties doing business in Japan: what can we do about it?, 2014).

Nevarnost za poslovanje na japonskem trgu lahko predstavljajo nepredvideni naravni pojavi, kot so **potres, cunami in tajfun**, ki lahko po državi povzročijo veliko opustošenje.

5 POSLOVANJE S SLOVENCMI

5.1 Slovenija

5.1.1 Splošni podatki o Sloveniji

Uradno ime države: Republika Slovenija

Glavno mesto: Ljubljana

Površina: 20.273 km² (december 2015) (Vlada Republike Slovenije, b.l.)

Prebivalstvo: 2.062.455 (september 2014) (Vlada Republike Slovenije, b.l.)

Uradni jeziki: slovenščina, na narodnostno mešanih območjih tudi italijanščina in madžarščina (Vlada Republike Slovenije, b.l.)

Nacionalna valuta: evro (EUR) (Vlada Republike Slovenije, b.l.)

BDP na prebivalca: 18.093 EUR (Statistični urad RS, 2016)

Vera: rimskokatoliška 57,8 %, muslimanska 2,4 %, pravoslavna 2,3 %, krščanska 0,9 %, neopredeljeni in ostali 36,6 % (Vlada Republike Slovenije, b.l.)

Republika Slovenija je demokratična republika s sistemom parlamentarne in predstavniške demokracije ter pravna in socialna država (Urad vlade za komuniciranje, 2016). Evropski uniji se je pridružila 01.05.2004, 01.01.2007 pa je vstopila v evroobmočje in s tem sprejela

evro kot skupno valuto ter se pridružila Organizaciji severnoatlantskega sporazuma. Z odlično infrastrukturo, dobro izobraženo delovno silo in strateško lokacijo med Balkanom in Zahodno Evropo ima Slovenija enega najvišjih BDP-jev na prebivalca v Srednji Evropi. Njen BDP znaša 91 % povprečnega BDP-ja 28 držav članic Evropske unije. To Slovenijo uvršča na 16. mesto v EU. Največji delež gospodarstva pomenijo storitvene dejavnosti, zlasti turizem (Urad vlade za komuniciranje, 2016; Vlada Republike Slovenije, b.l.). Glavni izvozni in uvozni partnerji so Nemčija, Italija in Avstrija (Evropska unija, 2016).

5.2 Kulturno okolje Slovenije

5.2.1 Kultura

Zgodovinsko gledano nam je bila Slovincem pogosto odvzeta pravica da bi zaživel samostojno in v svoji državi. **Po drugi svetovni vojni je bil center odločanja v Beogradu, v praksi pa so se odločitve sprejemale v hierarhiji komunistične partije.** Po letu 1992 so slovenski vodje izhajali iz nekomunističnih koalicijskih politikov (Lewis, 2006, str. 303–304). Slovenci smo bili od nekdaj del t.i. zahodnega sveta. Seveda so naš položaj pri tem vseskozi določale pomembne otežujoče posebnosti, med katere prav gotovo spada **maloštevilčnost in z njo povezan občutek eksistenčne ogroženosti**, razdrobljenost narodnega telesa, ki je živelo pod različnimi upravnimi in državnimi oblastmi, pa to, da v obdobju nastanka t.i. nacionalnih držav nismo imeli lastne države. **Naša kulturna in etična zavest je nesporno evropska.** Vsaj od protestantskih bojev za uveljavitev narodnega jezika v bogoslužju naprej smo bili sredi procesa oblikovanja, prebujanja in razcveta evropskih narodov (Bajuk, 2003).

Musek (2003) ugotavlja, da Slovenci razmeroma **visoko postavljamo socialne in družinske vrednote**, zdravje in varnost in vsaj primerjalno gledano dovolj visoko tudi statute vrednote, vrednote doseganja. Če npr. primerjamo pomen, ki ga Slovenci dajemo vrednotam, kot so **svoboda, spoštovanje zakonov, pravičnost, solidarnost, varčnost, delavnost, čistoča, vljudnost, točnost, ponos na dosežke, resnica in sožitje z naravo** (Lewis, 2006, str. 303).

Trstenjak (1992, str. 76) v svojem delu najprej omenja Jana Lega, ki je že leta 1886 nanizal **šest temeljnih značajskih značilnosti Slovencev: bistrournost, sovraštvo do tujega, odkritosrčnost in odločnost, veselost, pobožnost in gostoljubnost.** Trstenjak zelo podrobno opisuje posebnosti slovenskega človeka v dvanajstih pokrajinah. Izhajal je iz dejstva, da smo bili Slovenci do konca 2. svetovne vojne predvsem kmečki narod. Industrializacija, urbanizacija in močna ideologija, ki je po letu 1941 skušala prodreti v vse pore življenja, so vplivale na spremembo slovenskega značaja. Nov mejnik je nastopil ob ustanovitvi samostojne države leta 1991.

Med sklepe navajamo tiste značilnosti, za katere menimo, da so se ohranile in so hkrati povezane z našimi proučevanji (Trstenjak, 1992, str. 76):

- kot mejni in majhen narod smo ohranili določeno stopnjo **nezaupanja do tujcev**,
- **Slovcem ne manjka napadalnosti**. Povežemo jo lahko z individualizmom, še posebej po letu 1991, ki se kaže kot **avtoagresivnost in nevoščljivost**,
- Slovenci smo **storilnostno naravnani** (urejenost, preudarnost itd.). Značilnosti, ki so se tudi ohranile, so pripadnost, poštenost in delavnost,
- slovenska kultura se uvršča med **introvertirane »kulture«**,
- značilna je **prepirljivost**, kar se lahko izrazi tudi v pogajanjih in pravnih sporih,
- kot **individualisti** smo postali zlasti po letu 1991 **bolj kratkoročno usmerjeni in cenimo materialne dosežke**.

Zver et al. (2005) je s pomočjo Hofstedejevega raziskovalnega modela določal kulturne značilnosti Slovencev v primerjavi z 31 evropskimi državami. Raziskava je pokazala, da nadpovprečno vrednotimo ubogljivost kot privzgojeno lastnost otrok (visoka vrednost indeksa distance moči) (Zver et al., 2005, str. 77). **Slovenija ima nižjo vrednost indeksa distance moči** od evropskega povprečja, kar pomeni, da ima po tej dimenziji nekatere pozitivne predpostavke za razvoj demokracije (Zver et al., 2005, str. 79).

Slovenija tako kaže po dimenziji individualno-kolektivno dva obraza. Na sistemski, splošni državni ravni so ljudje bolj kolektivistično usmerjeni, čeprav tudi ne izrazito. Na ravni zasebnega življenja pa prihaja v slovenski kulturi precej bolj do izraza **individualistična dimenzija. Odnosi v družini so vse bolj enakopravni** ne le med spoloma, ampak tudi v odnosih starši–otroci (Zver et al., 2005, str. 83).

Evropa je glede na opazovano dimenzijo dokaj moško usmerjena. Najvišji indeks, ki izraža stopnjo »moške« družbe oziroma kulture, najdemo v državah v tranziciji (Litvi, Ruski federaciji, Romuniji, Ukrajini, Grčiji, Bolgariji, Poljski, Češki, Madžarski). **Slovenija se je s poudarjeno moško kulturo** skupaj z Estonijo, Latvijo, Madžarsko, Slovaško, Islandijo, Belgijo, Francijo in Italijo uvrstila v evropsko povprečje (Zver et al., 2005, str. 84–85).

V tabelama je predstavljena opredelitev slovenske kulture po Trompenaarsu (Tabela 18) in po Hofstedeju (Tabela 19).

Tabela 18: Opredelitev slovenske kulture po Trompenaarsu

Trompenaarsove dimenzije kulture	Značilnosti slovenske kulture
Univerzalizem/partikularizem	Univerzalna kultura
Individualizem/kolektivizem	Individualistična kultura
Specifičnost/prepletenost	Prepletana kultura

se nadaljuje

Tabela 18: Opredelitev slovenske kulture po Trompenaarsu (nad.)

Nevtralnost/čustvenost	Čustvena kultura
Dosežek/status	Pomemben je dosežek
Zaporedne kulture proti sočasnim	Zaporedna kultura
Notranji nadzor proti zunanjemu	Zunanji nadzor

Vir: *Mind Tools, The seven dimensions of culture. Understanding and managing cultural differences*, b.l.c.; M. Zver et al., *Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst*, 2005, str. 53–57.

Tabela 19: Opredelitev slovenske kulture po Hofstedeju

Hofstedejeve dimenzije kulture	Značilnosti ruske kulture
Razlika v moči	Nizka razlika moči
Izogibanje negotovosti	Visoka nagnjenost k izogibanju negotovosti
Individualizem/kolektivizmu	Individualistična kultura
Moškost/ženskost	Ženske vrednote, ljudje cenijo enakost, solidarnost in kakovost življenja
Usmerjenost v čas	Kratkoročna kultura

Vir: T. Hrastelj, *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*, 2001, str. 41–42; R. D. Lewis, *When Culture Collide: Leading Across Cultures* (3rd ed.), 2006, str. 303–305; M. Zver et al., *Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst*, 2005, str. 79–85.

5.2.2 Slovenski pogajalski slog

Markič et al. (1994, str. 131–132) povzema slovenski pogajalski slog in pogajanja in ugotavlja, da na pogajanja pridemo premalo pripravljeni in nimamo pripravljenih veliko strategij. Pogosto **vsiljujemo svoje stališče ali pozicijo**, ki za nasprotno stran nista sprejemljivi. **Ker nismo pripravljeni tvegati, nam manjka pogajalskega poguma, vztrajnosti in potrpežljivosti.**

Završnik (2004) je v anketni raziskavi, v katero je bilo naključno izbranih **50 menedžerjev** iz podjetij z najmanj 30 zaposlenimi preverjal, kako se pogajajo slovenski menedžerji in ugotovil, da med slovenskimi menedžerji prevladuje **pozicijski način pogajanj** (ni popuščanja). Čeprav med slovenskimi menedžerji prevladuje pozicijski način pogajanj, pa odgovori odkrivajo tudi določen del takih, ki kažejo značilnosti celovitih pogajalcev. Ti v pogajanjih vidijo **iskanje skupnih interesov oziroma ciljev** in nato skupno ustvarjajo možne rešitve za doseg te ciljev v obojestransko zadovoljstvo. Rezultati ankete kažejo na to, da bi slovenski menedžerji morali posvetiti pogajanjem večjo pozornost.

5.3 Najpogostejše težave slovenskih podjetij pri poslovanju na novih trgih

Veliki, razvijajoči se trgi so na prvi pogled videti zelo privlačni, vendar se morajo podjetja zavedati, da mora biti tudi njihova naložba prilagojena velikemu obsegu proizvodnje, kar pa zahteva tudi večje finančne vložke. Bolj privlačni so trgi, ki so si blizu, zaradi poznavanja miselnosti in jezika, ostali pa zahtevajo večjo poznavanje okolja in predstavljajo večje izzive za poslovanje (Petavs, 2010).

Najpogostejše težave slovenskih podjetij pri poslovanju na novih trgih (Petavs, 2010; Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56) so:

- **pomanjkanje slovenskih menedžerjev, ki bi bili pripravljeni delati dlje časa v tujini** (vsaj štiri leta), zaradi tega se podjetja odločijo o naložbah v bližnjih državah,
- **pomanjkanje zaupanja v drugo poslovno kulturo** (strah pred prevaro, neizpolnjevanjem pogodb itd.),
- **financiranje naložbe,**
- velike vstopne ovire, kot so homologacije, standardi kakovosti, zakonodaja itd,
- težave nastopijo pri uveljavitvi oziroma branju drobnega tiska. Tu ne gre le za roke izvedbe, nepredvidene dodatke k natisnjeni ceni in nesporazume pri tolmačenju ponudbe,
- težave so tudi pri dobavah surovin in polizdelkov, ki zamujajo, medtem ko je slovenski proizvajalec vezan na časovni rok,
- težave so pri lokalni delovni sili, ki nujno potrebuje dodatno izobraževanje,
- **ovira je nerazumevanje lokalnega prebivalstva.**

V Tabeli 20 so povzete določene značilnosti slovenskega pogajalskega sloga, ki lahko služijo kot priprava na samo pogajanje z ruskimi poslovneži.

Tabela 20: Značilnosti slovenskega pogajalskega sloga

Značilnosti slovenskega pogajalskega sloga
Neposredna oz. posredna komunikacija
Jasen dnevni red pogajanj
Pozicijski način pogajanj
Iskanje skupnih interesov
Osredotočenost na dejstva in podatke
Racionalnost
Strukturiranost
Proceduralnost
Nepotrpežljivost

Vir: R. D. Lewis, When Culture Colloide: Leading Across Cultures (3rd ed.), 2006, str. 305; P. Markič et al., Poslovna pogajanja, 1994, str. 131–132.

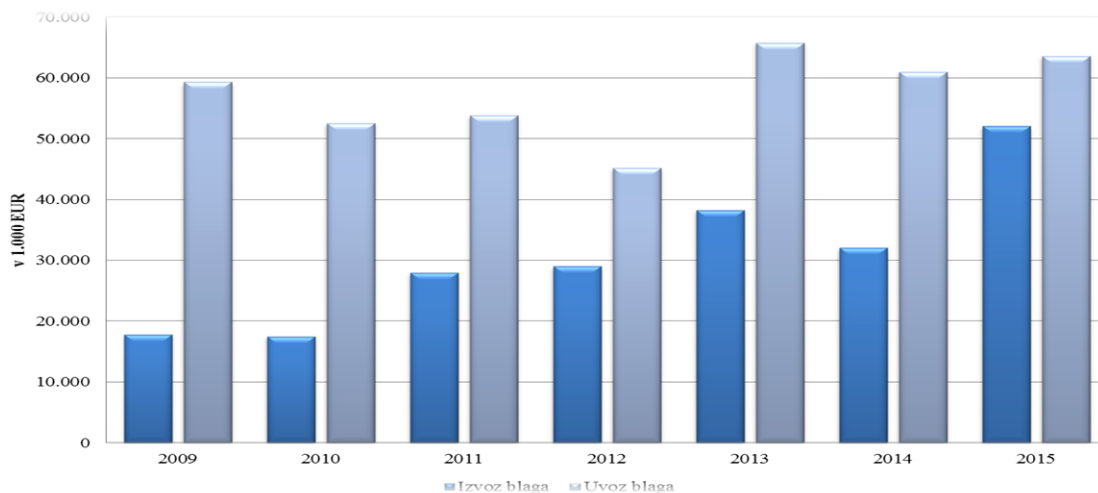
V diskusiji imajo Slovenci radi proceduralni in strukturiran pristop. Radi imajo predvidljivost in se negativno odzovejo na nove ideje, ki so pred njih vržene nenadejano in nenadoma. **Ko z njimi sklenemo posel, se lahko zanesemo, da bodo dogovorjeno tudi izpolnili** (Lewis, 2006, str. 305).

6 RAZISKOVALNA METODOLOGIJA

6.1 Izbor podjetij, ki so zanimiva za raziskavo in metoda raziskovanja

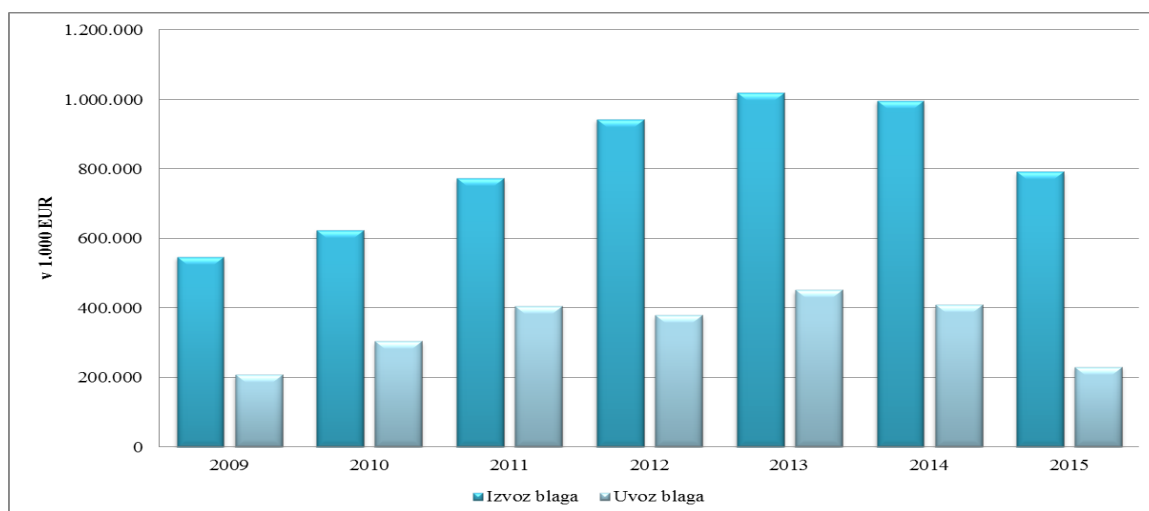
Nekatera slovenska podjetja že tradicionalno poslujejo tako na ruskem kot na japonskem trgu. Več seveda na ruskem, saj nam je Ruska federacija že geografsko bližje kot Japonska, tudi jezika se lažje in hitreje naučimo in pri poslovanju ne potrebujemo prevajalcev, ker smo Slovani, nam je tudi njihova kultura bližja itd. S Slike 1 in Slike 2 lahko razberemo izvozno-uvozne podatke (2009–2015) o poslovanju Slovenije z Rusko federacijo in Japonsko. Iz Ruske federacije več uvažamo kot izvažamo, obratno je pri poslovanju z Japonsko. Spletni portal Sloexport (2016) navaja 509 slovenskih izvoznikov, ki izvažajo v Rusko federacijo. Med njimi so najprepoznavnejša podjetja: Krka, d.d., Novo mesto, Trimo d.d., Helios d.o.o., Savatech d.o.o., Lek d.d., Gorenje d.o.o., Juteks d.o.o. in druga. Na seznamu so tudi nekatera slovenska podjetja, ki uvažajo ruske surovine, omenimo le nekatere: Groles d.o.o., Petrol d.d., Geoplin d.o.o., Acroni d.o.o., OMV Slovenija d.o.o. in druga (Sloexport, 2016).

Slika 1: Blagovna menjava med Slovenijo in Rusko federacijo v obdobju 2009–2015 (grafični prikaz)



Vir: Povzeto in prirejeno po Izvozno okno, b.l.b.

Slika 2: Blagovna menjava med Slovenijo in Japonsko v obdobju 2009–2015 (grafični prikaz)



Vir: Povzeto in prirejeno po Izvozno okno, b.l.a.

Vsakdo, ki posluje z mednarodnimi podjetji, se vsak dan srečuje z različnimi kulturami. Od svojih kolegov se lahko veliko naučimo, kako se pogajati, v pomoč so nam tudi razne knjige, članki in raziskave, ki so jih naredili priznani poznavalci medkulturnih odnosov (Lewis, Hofstede, Trompenaars). Pred vsakim pogajanjem je treba temeljito proučiti zgodovino in kulturo države, iz katere so naši sogovorniki, pogajalski slog in strategijo, kaj želimo doseči in kaj od nas pričakuje nasprotna stran, ter si zastaviti cilje itd. Vsako

podjetje ima na pogajanjih svoje pristope, in prav to in na kaj moramo biti v prihodnje še bolj pozorni, kot smo bili do sedaj, sem želel proučiti z intervjuji.

Pri iskanju ustreznih intervjuvancev sem se obrnil na Gospodarsko zbornico Slovenije (v nadaljevanju GZS), preveril spletni portal Sloexport in brskalnik Google. Kontaktiral sem s podjetji z liste GZS, odgovorilo jih je le 13 % (2 od 15 podjetij, ki poslujejo na ruskem trgu). **Zbiranje podatkov je bil velik izziv, saj jih večina sploh ni odgovorila na elektronsko pošto. Takšen odziv je lahko posledica razlage, da so pogajalske izkušnje nekakšno tiho znanje in notranja kompetenca posameznika, kar mu daje v podjetju določeno moč.**

V magistrskem delu sem uporabil kvalitativno analizo raziskave in delno strukturirani globinski intervju (Kvale, 1996, str. 111–120). Na podlagi tega tipa intervjuja je narejena študija primerov, kako slovenski poslovneži poslujejo z Rusi in Japonci. **Uporabil sem metodo triangulacije (združile obstoječe raziskave, podatke iz sekundarni virov, ter osebno izkustvo).**

6.2 Priprava in izvedba raziskave

Izhodišče empiričnega dela je magistrsko delo Kramarjeve (2006), ki je proučevala značilnosti ruskega pogajalskega sloga. Njeno magistrsko delo omogoča primerjavo njenih izsledkov z mojimi (validacija raziskave) kot tudi poglobljeno razčlenitev oz. nadgradnjo raziskave in primerjavo z japonsko kulturo. Empirični del mojega magistrskega dela je deloma nadgrajen z dodatnimi vprašanji, s katerimi sem podprl zastavljeni hipotezi in ki so se v tej raziskavi pokazali kot posebej pomembni za pogajanja z Rusi. Hkrati sem naredil primerjalno analizo istih vsebin pri pogajanjih z Japonci.

Vprašalnik je po vzoru Kramarjeve (2006, str. 50) razdeljen v tri sklope in vsebuje 36 vprašanj. Skladnost in vsebinsko razumljivost vprašalnika sem preveril pri sodelavcu in z njim opravil prvi globinski intervju. Vprašalnikov naknadno nisem spreminjal.

Pred vsakim intervjujem je treba pregledati, katera podjetja poslujejo na ruskem oz. na japonskem trgu. **Intervjuvati sem želel le tiste poslovneže, ki imajo dolgoletne izkušnje (najmanj 5 let) s poslovanjem in pogajanjem na enem ali drugem trgu.** Pri vsakem podjetju sem proučil, s čim se ukvarjajo in koliko let so že intenzivno prisotni na ruskem ali japonskem trgu.

Intervjuje sem izvajal v obdobju treh mesecev (april–junij 2016). Posamezen intervju je trajal med 45 minut in 75 minut, odvisno od pripravljenosti na sodelovanje sogovornika. Na sedežu podjetja sem izvedel 6 intervjujev, 1 na srečanju, 1 po telefonskem pogovoru, 1 sem dobil izpolnjenega po elektronski pošti. En intervju sem izpolnil sam, saj redno poslujem z različnimi japonskimi podjetji in Japonsko sem tudi poslovno že obiskal.

Skupno število intervjuvancev 9 (4, ki poslujejo z Rusi, in 5, ki poslujejo z Japonci), en intervju sem izvedel sam, saj že več kot pet let poslujem z japonskimi poslovneži.

Vsakemu sogovorniku sem pred intervjujem po elektronski pošti pojasnil, kako bo potekal intervju, in vprašanja, ki jih bom postavljaj. Nekateri niso želeli, da se pogovor posname in razkrije osebe in podjetje, v katerem so zaposleni. Sledil je pogovor, vprašanja in podvprašanja sem postavljaj glede na izkušnje sogovornika. Odgovore sem si sproti zapisoval v računalnik in jih doma še uredil.

Vprašanja sem sestavil tako, da so bila za vsakega intervjuvanca zanimiva in da so nanje brez težav odgovarjali (nisem vključil vprašanja o korupciji). Pred vsakim sklopom vprašanj sem intervjuvancu povedal, na kaj se bova osredotočila in kakšen tip vprašanj sledi. Ker sem želel od njih dobiti čim več odgovorov in nasvetov, sem se odločil, da bom imel več nestrukturiranih vprašanj kot strukturiranih. Nestrukturirana vprašanja možnih odgovorov ne ponujajo vnaprej, kar pomeni, da sem z njimi želel izvedeti več, kot sem sprva izvedel, zato sem razpravo razširil s svojimi primeri pri poslovanju z drugimi kulturami. Sestavil sem le eno strukturirano vprašanje (dobim–dobiš ali dobim–izgubiš).

Pri svoji študiji primera sem se tudi sam soočal z določenimi omejitvami. Največja težava je bila pridobiti privolitev za intervju. Pomanjkljivost predstavlja tudi možnost posploševanja, saj je obravnavana problematika široka, študija primera pa je bila izvedena na podlagi manjšega števila intervjujev, tako da ne morem z gotovostjo trditi, da pridobljene ugotovitve držijo za vse posameznike. Lastni izvedeni intervju je element subjektivnosti v raziskavi in sam predstavlja omejitev raziskave. Z danimi intervjuji sem bil omejen glede nekaterih podatkov, saj so določeni podatki obravnavani kot poslovna skrivnost.

6.3 Analiza in izsledki raziskave

6.3.1 Opredelitev vprašalnikov

V tem poglavju bom **predstavil rezultate odgovorov na zastavljena vprašanja, jih analiziral in med seboj primerjal značilnosti ruske in japonske pogajalske strani. Iskal sem ponavljajoče se pomensko iste ali podobne odgovore, iz katerih sem sklepal o prevladujočem vedenjskem vzorcu posameznega naroda. Vedenje sem »seciral« po posameznih fazah procesa pogajanja.**

Na začetku bom prikazal profil intervjuvancev, sledile bodo vsebinske ugotovitve in nato še njihove interpretacije po posameznih sklopih. Transkripti intervjujev so v Prilogi 3 (str. 6– 25) in Prilogi 4 (str. 26–56).

Vprašalnike sem po vzoru Kramarjeve (2006, str. 52) vsebinsko razdelil v tri dele:

- okvir pogajanj v Ruski federaciji oz. na Japonskem,
- priprave in potek pogajanj med ruskimi oz. japonskimi in slovenskimi pogajalci,
- slovenska podjetja na ruskem oz. japonskem trgu.

V **prvem delu vprašalnika**, ki vsebuje devet vprašanj, sem želel proučiti okvir pogajanj v Ruski federaciji oz. na Japonskem. Zanimalo me je, kaj poslovneži vedo o zgodovini, kulturi in filozofiji države, s katero poslujejo, ali se na poslovnih večerjih sklene še kakšen dogovor (neformalno druženje) in ali prihaja do sprememb pri poslovnih navadah v obeh kulturah.

Drugi del vprašalnika vsebuje triindvajset vprašanj, ki se nanašajo na priprave slovenskih poslovnežev na pogajanja in na to, kakšen pomen jim pripisujejo. Poleg tega sem preverjal, ali obstaja zaupanje med stranema, kdo vodi pogajanja in če potekajo izključno v ruskem jeziku, saj vemo, da tako v Ruski federaciji kot na Japonskem ni veliko ljudi, ki bi obvladali angleški jezik. Iz odgovorov sem želel dobiti nekatere glavne značilnosti ruskega in japonskega pogajalskega sloga, kot jih vidijo slovenski poslovneži.

Tretji del vprašalnika vsebuje štiri vprašanja, in sicer o izzivih, ki so prisotni ob vstopu na ruski trg in kako se jim delno izogniti, ter številčni prisotnosti slovenskih podjetij na ruskem oz. japonskem trgu. Zanimalo me je tudi, ali se intervjuvanci spomnijo kakšne zanimive anekdote.

Osnovni **namen intervjujev je bil povzeti poglede slovenskih poslovnežev na pogajanja z ruskimi oz. japonskimi pogajalci in njihove izkušnje, kako se nanje pripraviti**. Nato pa na podlagi znane literature ter odgovorov in nasvetov slovenskih poslovnežev **izdelati priporočila za uspešna pogajanja slovenskih pogajalcev tako z Rusi kot z Japonci**.

6.3.2 Splošne značilnosti

6.3.2.1 Izkušnje pri pogajanjih

Vzorec za globinski intervju je vseboval odgovore 10 intervjuvancev (4, ki poslujejo z Rusi, in 6, ki poslujejo z Japonci). V Tabeli 21 je prikazan profil intervjuvancev, izkušnje pri poslovanju v letih in države, s katerimi največ poslujejo (Priloga 3, str. 6–25 ; Priloga 4, str. 26–56).

Tabela 21: Izkušnje v pogajanjih intervjuvancev z Rusi oz. Japonci

Pogajanja	Številka intervjuja	Izkušnje (leta)	Države, s katerimi poslujejo
Z Rusi	1	10	Ruska federacija, Nemčija, Francija, Južnoafriška Republika, Sudan, Gana, Karibsko otočje, Skandinavija in republike bivše Jugoslavije.
	2	10	Ruska federacija, Belorusija, Ukrajina, Kazahstan.
	3	15	Ukrajina in Ruska federacija.
	4	20	Ruska federacija, Moldavija, Azerbajdžan, Belorusija, EU in pred leti tudi Japonska.
Z Japonci	5	5	EU, Japonska in Indija.
	6	5	Japonska, Južna Koreja in Kitajska.
	7	8	Japonska, Kitajska, Južna Koreja, Indija, EU in ZDA.
	8	15	Kitajska, Japonska, Danska, USA, Nemčija, Madžarska in Romunija.
	9	16	Avstrija, Hrvaška, Francija, Nemčija, Japonska, Gruzija, Moldavija, Armenija itd.
	10	35	Japonska, Nemčija, Španija, Švedska, Kanada, Tajvan, Singapur, Indonezija itd.

Vir: Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56.

5 let pogajanj na določenem trgu je dovolj, da lahko rečemo, da gre za izkušenega pogajalca. Vsi intervjuvanci se na omenjenih trgih pogajajo že več kot 5 let (eden 35 let, eden 20 let, eden 16 let, dva 15 let, dva 10 let, eden 8 let in dva 5 let).

6.3.2.2 Namen pogajanj

Vsaka pogajanja imajo svoj namen. Želel sem izvedeti, na kakšen način slovenska podjetja poslujejo z Rusko federacijo oz. z Japonsko. Intervjuje sem izvedel večinoma s podjetji, ki izvažajo in uvažajo surovine oz. izdelke, zato sem se opredelil na tri kategorije: izvozni dogovor, uvozni dogovor in ostalo.

Rezultati intervjujev so v Tabeli 22.

Tabela 22: Namen pogajanj intervjuvancev

Številka intervjuja	Pogajanja	Izvozni dogovori	Uvozni dogovori	Ostalo
1	Z Rusi	x		
2	Z Rusi	x		
3	Z Rusi	x		
4	Z Rusi	x		
5	Z Japonci		x	

se nadaljuje

Tabela 22: Namen pogajanj intervjuvancev (nad.)

6	Z Japonci			Turistična promocija Slovenije
7	Z Japonci		x	
8	Z Japonci		x	
9	Z Japonci			Transport in logistične storitve
10	Z Japonci		x	

Vir: Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56.

6.3.2.3 Pogostost pogajanj

Pogajanja lahko potekajo na dnevni, tedenski, mesečni, četrletni ali na letni ravni, odvisno od načina poslovanja.

Vsi intervjuvanci so predstavniki prodaje in v Rusko federacijo izvažajo izdelke. Pri enem izmed njih je pogajanje del vsakodnevnega dela (olajšanje procesa prodaje) (Priloga 3, str. 6–10, Intervju 1). Ostali se pogajajo 4-krat, 5-krat in 6-krat na leto. Dva intervjuvanca sta nekaj časa živela v Ruski federaciji (Priloga 3, str. 11–25, Intervju 2, Intervju 4).

Trije intervjuvanci iz Japonske uvažajo surovine oz. izdelke, ki jih uporabljajo v proizvodnem procesu (Priloga 4, str. 26–56, Intervju 5, Intervju 7, Intervju 10). Ti se pogajajo 1-krat na mesec, 1-krat na leto in 1-krat do 2-krat na leto. Intervjuvanka pod zaporedno številko 6 prebiva v Tokiu in promovira turistične storitve Slovenije bodočim obiskovalcem. Z Japonci se pogaja dnevno. Intervjuvanec, ki skrbi za logistiko in prevozne storitve za uvoz japonskih izdelkov (Priloga 4, str. 46–51, Intervju 9), se 1-krat na leto pogaja za cene storitev in obnovo pogodbe.

6.3.3 Priprava na pogajanje

6.3.3.1 Kraj pogajanj

Pogajanja lahko potekajo v domačem ali v tujem okolju. Če nastopaš kot prodajalec, je pomembno, da prvi obišeš morebitnega končnega kupca in pokažeš interes za poslovanje. Pri poslovanju z Rusi in Japonci je pomembno zaupanje in oboji želijo kupiti le najboljše izdelke, ki jih trg trenutno ponuja. Dobrodošlo je, da se jih povabi v Slovenijo in se jim pokaže podjetje in proizvodne obrate. Na ta način se poveča zaupanje v poslovanje in se jih lažje tudi prepriča o dolgoročnem poslovanju.

Vsi intervjuvanci so predstavniki prodaje in se pogajajo tako v Ruski federaciji kot v Sloveniji. Ko jih povabijo v Slovenijo, jim poleg podjetja pokažejo tudi turistične znamenitosti (Priloga 3, str. 6–25).

Od 6 intervjuvancev se ena oseba pogaja na Japonskem, 3 samo v Sloveniji, 2 pa tako na Japonskem kot v Sloveniji (Priloga 4, str. 26–56).

6.3.3.2 Pomen priprav na pogajanja

Najbolj se na pogajanja pripravljajo tisti intervjuvanci, ki ne poslujejo vsak dan z Rusi oz. z Japonci. Tisti, ki redno poslujejo z njimi in jih tudi ciklično obiskujejo v Ruski federaciji oz. na Japonskem, se na pogajanja praviloma ne pripravljajo, ker imajo dolgoletne izkušnje, dobro poznajo partnerje, kulturo in pogajalski slog in jim zaupajo (Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56)

6.3.3.3 Priprave na pogajanja

Če podjetje že dalj časa posluje na ruskem trgu in je prodajalec v določenem podjetju zaposlen več kot 5 let (kar drži tudi za naše intervjuvance), **se na pogajanja skoraj ne pripravljajo več in jim tudi ne dajejo velike pozornosti.** Vsakodnevno poslovanje z ruskim trgom in pomoč iz predstavnitva, ki ga ima podjetje v Ruski federaciji, omogoča učinkovitejša pogajanja in boljše razumevanje nasprotne strani. Iz literature (Markič et al., 1994, str. 131–132; Završnik, 2004) je za Slovence značilno, da si ne vzamemo dovolj časa za pripravo na pogajanja, kar pa ni dobro, saj lahko nepripravljenost hitro pripelje do premoči nasprotne strani. Eden izmed intervjuvancev je nekaj časa živel v Ruski federaciji, in kot pravi, se na pogajanja sploh ne pripravlja, ker v Ruski federaciji ne širijo prodaje, ampak vzdržujejo samo poslovne odnose (Priloga 3, str. 11–15, Intervju 2). Tisti, ki so že dlje na ruskem trgu in tam poslujejo vsak dan, se na pogajanja praviloma ne pripravljajo.

Za pripravo na pogajanja z Japonci si je treba vzeti precej več časa kot za pogajanja z Rusi. Malo je tudi neposrednega poslovanja, saj Japonci najraje poslujejo prek dobaviteljev, ki jih že dobro poznajo. Na Japonskem so dobavitelji tisti, ki nekoga priporočijo, predstavijo, kdo si in kakšno veljavo ima ta oseba v določenem poslovnem okolju, kar povečuje možnosti za odločitev, da se bodo odločili za poslovanje.

Osebnostno sem se veliko pripravjal na pogajanja z Japonci in še vedno se na vsakem novem pogajanju naučim kaj novega. Vsaka oseba, s katero se sestaneš, ima specifične lastnosti in se različno odloča. Še vedno je velik poudarek na protokolu, ki Japoncem da vedeti, ali si seznanjen z njihovo kulturo in običaji in oboje tudi spoštuješ. Intervjuvanci navajajo, da se na pogajanja niso veliko pripravljali in niso proučevali japonskega pogajalskega sloga, nekaj znanja so pridobili že med študijem, ostalo pa z izkušnjami. Dva od petih intervjuvancev omenjata, da je za pripravo na pogajanja vedno premalo časa, saj so zelo zasedeni z rednim delom v podjetju (Priloga 4, str. 26–56, Intervju 5, Intervju 9).

6.3.3.4 Poznavanje priporočil za pogajanje z Rusi oz. Japonci

Vsi intervjuvanci so potrdili, da so seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi oz. Japonci. Nekateri bolj, drugi manj. Od vsakega posameznika je tudi odvisno, koliko časa si bo vzel in se poučil tudi iz knjig, člankov in raziskav (Priloga 3, str 6–25; Priloga 4, 26–56).

Priporočila, ki jih navajajo intervjuvanci za poslovanje in pogajanje z Rusi:

- naučite se tekoče govoriti ruski jezik,
- poznati morate rusko zgodovino in kulturo,
- osebo, s katero se pogajate, morate dobro poznati,
- pozanimajte se, kdo ima na pogajanjih glavno in odločilno vlogo,
- pozanimajte se, ali nasprotna stran pozna slovenski pogajalski slog,
- pozanimajte se, kaj je oseba, s katero se boste pogajali, po izobrazbi in kje je bila zaposlena, preden se je zaposlila v podjetju, s katerim se pogajate,
- vsa vprašanja vedno naslovite na glavno osebo nasprotne strani,
- preverite, kakšna pooblastila ima oseba, s katero se pogajate,
- pozanimajte se, ali je priporočljivo poslovati prek lokalnega posrednika,
- rokujte se samo z moškimi, z žensko samo, če vam sama poda roko,
- vzdržujte osebne stike, ne pozabite na voščilo za praznik in rojstni dan,
- na pogajanjih bodite potrpežljivi, saj se lahko prestavijo na drugi dan,
- če nastopate kot prodajalec, proučite, kaj od vas pričakuje nasprotna stran,
- če ima podjetje, ki ga zastopate, v Ruski federaciji svoje predstavništvo, se s tam zaposlenimi posvetujte, kako se pogajati s posameznimi podjetji, saj jih bolje poznajo,
- pri starejših sodelavcih se pozanimajte, kako se pogajati z Rusi.

Priporočila, ki jih navajajo intervjuvanci za poslovanje in pogajanje z Japonci:

- na pogajanja pridite prej, saj zamujanje ni zaželeno,
- za pogajanja si vzemite čas,
- na pogajanja mora iti vedno oseba, ki ima dovolj znanja za pogajanja z Japonci, ki ni mlada in ima določen vodstveni status v podjetju, ki ga predstavlja,
- zelo pomembna sta protokol in predaja poslovnih vizitk,
- rokujte se le z osebo, ki vam sama poda roko, sicer naredite samo vljudnostni predklon,
- kadar na nasprotni strani nastopi tišina, ostanite mirni in počakajte na odgovor,
- ne vsiljujte hitrega tempa pogajanj in pogajalcev ne silite v hitro odločitev,
- predstavitev, ki jo boste pripravili, oddajte tudi v tiskani obliki,
- poslovni videz je zelo pomemben (čisti čevlji itd.),
- vsi ne razumejo dobro angleščine, zato je priporočljivo razločno govorjenje,

- udeležba na poslovni večerji je obvezna,
- vljudnost in prijaznost sta zelo pomembni,
- spremljajte neverbalno komunikacijo in naučite se jo povezati z odgovori,
- dobro kontrolirajte svojo neverbalno komunikacijo (ne mahajte preveč z rokami, direkten pogled v oči ni zaželen itd.),
- dobro se pripravite na pogajanja, saj imajo Japonci nešteto vprašanj,
- informacije in razne podatke posredujte kakšen mesec ali dva pred začetkom pogajanj,
- pri starejših sodelavcih se pozanimajte, kako se pogajati z Japonci.

6.3.3.5 Izobraževanja na temo pogajanj

Kakršnokoli izobraževanje znotraj ali zunaj podjetja je zaželeno in dobrodošlo. **Vsi intervjuvanci so že bili na kakšnem izobraževanju na temo pogajanj.** Večina teh izobraževanj ima le teoretično osnovo, boljša so seveda tista, ki temeljijo na življenjskih primerih. Menim, da se veliko lahko naučimo od ožjih sodelavcev in seveda od sodelavcev v prodajnih ali nabavnih službah ter z njimi izmenjamo izkušnje. Danes je na voljo dovolj literature za samoizobraževanje, zato nima smisla čakati na naslednje izobraževanje, ampak lahko sami kaj preberemo in se poučimo (Priloga 3, str 6–25; Priloga 4, 26–56).

6.3.3.6 Vloga članov pogajalske skupine

Pri vsakem pogajanju je ključnega pomena poznavanje vlog članov pogajalske skupine. S seznanitvijo le-teh vemo na koga moramo usmeriti vso pozornost pri pogajanju in za kaj je kdo odgovoren pri odločitvah.

Intervjuvanci, ki poslujejo z Rusko federacijo, navajajo, da je **vloga poznana vsem**, kadar se pogajajo z znanim poslovnim partnerjem. Kadar gre za sklenitev novih poslov z novimi poslovnimi partnerji, jih večina ne ve, kdo je ključna oseba na pogajanjih. S pomočjo predstavništva v Ruski federaciji se pozanimajo, kdo bo vodil pogajanja na nasprotni strani. Znano je tudi, da je na pogajanjih vnaprej določen sedežni red in da se ključna in odločilna oseba vedno usede na sredino nasprotne strani mize (Priloga 3, str. 6–10, Intervju 1). Na pogajanjih je po navadi do tri ali več oseb.

Pri Japoncih se pogostno ne ve, kakšno vlogo imajo nasprotni člani pogajalske skupine. Kadar se posluje prek dobaviteljev, se lahko pri njih pozanima, kdo bo na sestanku in kakšna pooblastila imajo. Na pogajanjih so po navadi prisotne tri ali več oseb. Eden od intervjuvancev se je pogajal v Sloveniji samo z dvema, eden je bil Japonec, druga oseba pa je bila Slovenka in v tem primeru je vedel, kdo ima glavno vlogo pri pogajanjih (ženske v japonski družbi ne zasedajo vodstvenih položajev v podjetjih) (Priloga 4, str. 46–51, Intervju 9).

V tabeli 23 so povzete pomembnosti pri pripravah na pogajanja.

Tabela 23: Priprave na pogajanja

Priprave na pogajanja	Ruska federacija	Japonska
Mesto pogajanj	Ruska federacija in Slovenija	Več Slovenija kot Japonska
Pomen priprav	Pomembno	Zelo pomembno
Poznavanje priporočil	Zelo pomembno	Zelo pomembno
Izobraževanja na temo pogajanj	Pomembno	Zelo pomembno
Poznavanje vlog pogajalcev	Zelo pomembno	Zelo pomembno

Vir: Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56.

6.3.4 Vedenje v pogajalski interakciji

6.3.4.1 Elementi ruske oz. japonske zgodovine, kulture in filozofije v povezavi z vedenjem ruskih oz. japonskih pogajalcev

Tako poslovneži, ki poslujejo z Rusko federacijo, kot ti, ki poslujejo z Japonsko poudarjajo, da je izrednega pomena poznavanje tako zgodovine kot kulture posamezne države. Rusi dobro poznajo svetovno literaturo in zelo cenijo, če poznamo in omenimo določene ruske pisatelje, če poznamo zgodovino in razumemo zakaj imajo do tujcev na začetku takšno nezaupanje, kot prav tako velja za Japonce (nekajletna izoliranost države pred tujim svetom). **Oboji gradijo osebne odnose**, tako v privatnem kot v osebnem okolju in dajo veliko težo na medsebojnemu zaupanju. **Poznanstva pri sklenitvi poslov so zelo pomembna** pri obeh kulturah in intervjuvanci poudarjajo, da brez njih ni uspešnega poslovanja. Obe kulturi imata hierarhično organizacijsko strukturo in temu primerno je, da gredo na pogajanja samo osebe, ki odločajo o poslovanju podjetja. V kolikor nimaš kompetenc za določen dogovor, je lahko pogajanje neuspešno in tega mnenja so tudi intervjuvanci. Oboji se tudi strinjajo, da je **protokol zelo pomemben** in če se tukaj kaj zalomi, lahko zlahka izgubiš poslovanje, seveda pa je vse odvisno s kakšno osebo se srečuješ na drugi strani. Večina poslovnežev danes pridobiva znanje izven rodnega kraja in sprejemajo tudi druge načine protokolov kot pogajanj (rokovanje ni več ovira pri nekaterih Japoncih, izmenjava poslovne vizitke se ponekod prejme in preda z eno roko in ne več z obema itd.) (Priloga 3, str 6–25; Priloga 4, str. 26–56).

6.3.4.2 Pomen poznanstva s pravimi ljudmi

V vsakem poslovanju, ne glede na kulturo, je zelo pomembno, da poznamo prave ljudi, ki nam pomagajo skleniti posle oz. nam olajšajo pot in pospešijo določene birokratske procese. **Vsi intervjuvanci poudarjajo, da je ključ do uspeha prav v tem, da poznamo prave ljudi, katerih priporočila so nadvse zaželena.** Kot je bilo že omenjeno, imata obe kulturi hierarhično organizacijsko strukturo, in poznanstvo z osebami, ki so v podjetju na

najvišjih položajih, omogoči lažji vstop v novo poslovanje (Priloga 3, str 6–25; Priloga 4, str. 26–56).

6.3.4.3 Poslovne navade in njihovo spreminjanje

Vsi intervjuvanci, ki poslujejo z Rusi, navajajo, da poslovanje še vedno poteka samo v ruskem jeziku. Mlajša generacija se izobražuje tudi v tujini, kjer se učijo tudi angleškega jezika. Ker pa v podjetju zasedajo le nižje položaje, nimajo pravice odločati. Verjetno bo trajalo še kar nekaj časa, preden se bo v Ruski federaciji možno pogajati tudi v angleškem jeziku. Eden od intervjuvancev omenja, da se v določenih podjetjih rokujejo tudi z ženskami, seveda s tistimi, ki so bolj odprte in sprejemajo navade in običaje drugih kultur (Priloga 3, str 15–20, Intervju 3). Sestanki se še vedno začenjajo z zamudo, kar je za nas nesprejemljivo, saj imamo celotni delovni urnik zapolnjen do minute.

Vsi intervjuvanci, ki poslujejo z Japonsko, navajajo, da igra protokol pomembno vlogo pri poslovanju. Eden od njih (Priloga 4, str. 46–51, Intervju 9) se je srečal z japonskim poslovnežem, ki že dalj časa prebiva v Evropi, in ta je poslovno vizitko predal in prejel le z eno roko. Na pogajanju je bil neposreden in taktičen, saj je bil njegov namen, da se vse dogovori na isti dan in na istem pogajanju, kar je za japonske pogajalce zelo nenavadno. Jaz na poslovnih srečanjih še vedno spoznavam nove obraze in še vedno ne vem, kakšno vlogo ima kdo od novih oseb. Predaja poslovnih vizitk je dokaj hitra, saj smo na sejmu vsi časovno omejeni. Tudi prostor včasih ne dopušča, da bi si jih lahko lepo razporedil na mizo, zato da bi vedel, s kom se pogovarjam. Ker jih večina ne govori dobro angleško in ker se ne želijo osramotiti pred navzočimi, govori le ena ali dve osebi in nato prevajajo ostalim. Sestanki in pogajanja so še vedno dolgotrajen proces, kar potrjujejo tudi ostali intervjuvanci (Priloga 4, str. 26–56).

6.3.4.4 Pogovorni jezik med pogajanji in prevajalci

Vsi intervjuvanci, ki poslujejo z Rusko federacijo, poudarjajo, da **pogajanja potekajo izključno v ruskem jeziku.** Prevajalcev ne potrebujejo, ker je strategija slovenskih podjetij, da se zaposleni, ki poslujejo z Rusi, naučijo ruskega jezika, pisno in ustno (Priloga 3, str 6–25).

Intervjuvanci, ki poslujejo z **Japonsko, lahko komunicirajo samo v angleščini.** Japonščina ni lahek jezik, še težje se ga je naučiti pisati, kot govoriti. Na pogajanjih se uporablja izključno angleščina. V večini primerov imajo Japonci prevajalca ali pa jim pri prevajanju pomaga nekdo od sodelavcev, ki razume in govori angleško. Posledica nerazumevanja angleškega jezika je daljše pogajanje. Nikoli tudi ne veš, ali nasprotna stran razume angleško ali pa je neznanje zgolj taktika za podaljševanje in zavlačevanje pogajanj (Priloga 4, str. 26–56).

6.3.4.5 Začetek pogajanj in odprtost oz. zaprtost nasprotne strani

Za rusko in japonsko kulturo velja, da so ljudje na začetku zaprti in nezaupljivi, kar potrjujejo vsi intervjuvanci. Potrebujemo čas, da se odprejo tujcem (razlog lahko pripišemo večletni izoliranosti države pred tujim svetom). Zato, da te spoznajo, te Japonci povabijo na poslovno večerjo en dan pred pogajanjem. Rusi pa imajo vedno radi 15-minutni uvodni govor o splošnih stvareh. Seveda pa so neformalni uvodni pogovori zaželeni in dolžina je odvisna tudi od časa, ki je na voljo, in od predvidenih tem, ki se bodo obravnavale na pogajanjih (Priloga 3, str 6–25; Priloga 4, str. 26–56).

6.3.4.6 Komunikacija med pogajanci

Tako za Ruse kot Japonce je značilen posreden način komuniciranja. Intervjuvanci navajajo tudi primere, ko je šlo tudi za neposredno komuniciranje in izražanje zahtev, ki jih je nasprotna stran želela uresničiti na pogajanjih (Priloga 3, str 6–25; Priloga 4, str. 26–56).

6.3.4.7 Uporaba pogajalskih taktik na ruski oz. japonski strani

Za ruske pogajalce je značilno, da igrajo igro šaha in **taktizirajo vse do konca pogajanj.** Eden od intervjuvancev je povedal, da navajajo vedno ene in iste razloge in da jamrajo kot otroci, dokler se jim ne obljubi, da bodo pri nakupu večjih količin dobili kakšno ugodnost (Priloga 3, str 15–20, Intervju 3). Drugi je navedel, da zelo radi zavlačujejo s plačili in pogosto plačajo zunaj rokov, kar pomeni, da jih moraš vedno opominjati (Priloga 3, str. 6–10, Intervju 1). Tretji, da pri velikih projektih zelo radi odlašajo z odločitvijo, in če vedo, koliko dni si na službeni poti v Ruski federaciji, jo predstavljajo vse do zadnjega dne. Pogosto je treba vrnitev v Slovenijo preložiti za dan ali dva, da se lahko kaj doreče in da se poslovanje lahko začne (Priloga 3, str. 20–25, Intervju 4). Jasno tudi dajo vedeti, kaj pričakujejo, do kje lahko gredo z odločitvijo in da imajo na voljo še nekaj ponudnikov istih storitev.

Vsi pogajalci vemo, da je velja molk pri Japoncih način komunikacije. Več kot ga je, daljša so pogajanja. Eden od intervjuvancev me je zelo presenetil, ko je povedal, da je poslovni partner na pogajanja prinesel cenik storitev konkurence, ga na začetku pogajanj dal na mizo in povedal, da se pogodba lahko podpiše še za eno leto, če se bodo dogovorili za nižje cene, kot so navedene v tem ceniku (Priloga 4, str. 46–51, Intervju 9). V tem primeru ni šlo za skupinsko pogajanje, ki je značilno za Japonce. Drugi intervjuvanec ni dosegel dogovora, zato so Japonci za tisti dan končali pogajanja in jih preložili (Priloga 4, str. 26–30, Intervju 5). **Za Japonce je znano, da zavračajo taktični način pogajanj.**

6.3.4.8 Proaktivnost in pogajalska strategija

Večina intervjuvancev pri pogajanju (3 od 4 pri pogajanju z Rusi, 2 od 6 pri pogajanju z Japonci) prevzema pobudo, saj nastopajo kot prodajalci in so med pogajanji ves čas proaktivni (Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56).

Osebno vedno nastopam kot kupec in pri Japoncih sem bil vedno jaz proaktiven, da sem izvedel, ali lahko zagotovijo določeno kakovost določene surovine, ki jo kupujemo od njih. Vedno so prisluhnili in počakali, da sem povedal do konca, nato pa so si vzeli nekaj časa za premislek. To potrjuje, kar pogosto preberemo v literaturi, namreč da so znani kot najboljši poslušalci na svetu (Lewis, 2006, str. 33).

Strategija pogajanj je bila pri vseh intervjuvancih tako pri pogajanjih z Rusi kot z Japonci dobim–dobiš. Obe kulturi raje poslujeta s podjetji, ki jih poznajo in s katerimi imajo razvite dobre poslovne odnose, kot da začnejo na novo, od začetka. Na začetku gre lahko za taktiko dobim–izgubiš, a na koncu se vedno obe strani odločata za skupno dobim–dobiš. Eden izmed intervjuvancev najava, da gre pri Japoncih iskati razlog za to v mentaliteti oz. kulturi (kolektivizem, spoštovanje nasprotne strani) (Priloga 4, str. 26–30, Intervju 5). Drugi navaja, da Rusi radi poslujejo dolgoročno, kar je lahko razlaga za skupno strategijo dobim–dobiš (Priloga 3, str. 15–20, Intervju 3).

6.3.4.9 Rusi oz. Japonci in zaupljivost oz. nezaupljivost

Tako za Ruse kot Japonce velja, da so na začetku zelo nezaupljivi. Ko te bolje spoznajo, pa nezaupljivost izgine. Da bi se temu izognili, so zaželeno druženja po sestankih oz. pogajanjih (poslovna kosila ali večerje, ogledi raznih predstav, igranje golfa, obiski barov s karaokami, razni skupni izleti itd.). Zaupanje gradi čas. Intervjuvanci tudi poudarjajo, da je zelo zaželeno, da se tako ruske kot japonske poslovne partnerje povabi v Slovenijo (če nastopaš kot prodajalec) in se jim predstavi proizvodne obrate in podjetje. S tem se pri njih pridobi še dodatno zaupanje in večjo kredibilnost za skupno poslovanje (Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56).

6.3.4.10 Osebna kredibilnost

Za rusko in japonsko kulturo velja, da je pri poslovanju zelo pomembna osebna kredibilnost. S tem se strinjajo vsi intervjuvanci, zato ji pripisujejo velik pomen (Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56). Obe kulturi dajeta večji poudarek komunikaciji z menedžerji na višjih položajih in poslovanju z moškimi (Prior, 2009, str. 106; Ristič, 2011, str. 54; Zakrajšek, 1992, str. 55). Japonci brez zaupanja ne želijo obveznosti, tako v poslovnih kot osebnih odnosih. Ljudje porabijo veliko časa in truda (tudi denarja) za vzdrževanje odnosov (Hofner & Kipnis, 2009, str. 9–10).

6.3.4.11 Pozitivne in negativne izkušnje pri pogajanjih

Vsak pogajalec se pri pogajanju srečuje s pozitivnimi in negativnimi izkušnjami. V kolikor se dobro pripravimo na vsako pogajanje nas negativne izkušnje ne bi smele presenetiti in slabo vplivati na končni izid pogajanj.

Izkušnje pri poslovanju z Rusi:

- pozitivne: držijo se dogovorov, razgledanost in skromnost.
- negativne: predaja poslovnih vizitk na sredino mize in ne ob rokovanju, nepotrebno izsiljevanje, nekateri se sploh ne rokujejo, težja dostopnost poslovnih sistemov.

Izkušnje pri poslovanju z Japonci:

- pozitivne: izkazovanje spoštovanja, vztrajnost, dolgoročno razmišljanje, zahvaljevanje za vsako malenkost, velika natančnost, korektnost, želja po stalnem stiku s kupcem, se ne zaletavajo z odgovori, prijaznost in vljudnost.
- negativne: počasnost pri odgovorih, popustljivost, nenaklonjenost spremembam, če se ne želijo pogovarjati, prekinejo komunikacijo s priklonjeno glavo, ne znajo se soočiti z novimi vprašanji, počasnost pri odločanju.

Zelo zanimiv je bil odgovor intervjuvanke, da »včasih kljub dolgotrajnemu trudu sprejmejo odločitev, da je odgovor na tvoj predlog negativen« (Priloga 4, str. 30–34, Intervju 6).

6.3.4.12 Napake, narejene pri pogajanjih z Rusi oz. Japonci

Povzemam nekatere napake, ki so jih naredili intervjuvanci pri pogajanjih z Rusi oz. z Japonci. Na teh in na nekaterih svojih napakah se lahko naučimo, česa prihodnjič ne smemo narediti (Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56).

Napake, narejene pri pogajanjih z Rusi:

- nestrinjanje s predlagano ceno nas je stalo poslovanja,
- ton komunikacije.

Napake, narejene pri pogajanjih z Japonci:

- postavljanje vprašanj, s katerimi jih nismo predhodno seznanili,
- ravno pred sestankom z Japonci nam je zmanjkalo poslovnih vizitk,
- zamujanje na sestanek,
- povzetek prejšnjega sestanka ni bil narejen,
- pozabili smo ime poslovnega partnerja,

- največja napaka je, če ne priznaš svoje napake in če se ne opravičiš.

V Tabeli 24 so zbrani vidiki in elementi pogajanj, značilni za Ruse in Japonce.

Tabela 24: Vidiki, elementi pogajanj

Vidiki, elementi pogajanja	Ruska federacija	Japonska
Razgledanost pogajalca – Poznavanje zgodovine	Zelo pomembno	Zelo pomembno
Poznavanje kulture	Zelo pomembno	Zelo pomembno
Poznavanje filozofije	Ni pomembno	Ni pomembno
Poznavanje literature	Zelo pomembno	Ni pomembno
Medsebojno zaupanje	Zelo pomembno	Zelo pomembno
Poznanstva	Zelo pomembno	Zelo pomembno
Jezik	Samo ruščina	Angleščina
Protokol	Zelo pomemben	Zelo pomemben
Poznavanje poslovnih navad	Zelo pomembno	Zelo pomembno
Zaprto/odprto	Zaprto	Zaprto
Posrednost/Neposrednost	Posrednost	Posrednost
Uporaba taktik	Zaželena	Ni zaželena
Zaupljivost/Nezaupljivost	Nezaupljivost	Nezaupljivost
Osebnostna kredibilnost	Zelo pomembna	Zelo pomembna
Posredovanje vprašanj	Zaželjeno	Obvezno
Vodenje pogajanj	Najvišja oseba po hierarhiji	Najvišja oseba po hierarhiji
Pogajanje izključno z	Moškimi	Moškimi

Vir: Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56.

6.3.5 Trajanje pogajanj

6.3.5.1 Trajanje procesa pogajanj

Pri 1 od 4 intervjuvancev je bil **proces pogajanja z Rusi daljši** (Priloga 3, str. 20–25, Intervju 4). Prvi razlog je lahko sklepanje posla za zelo velik projekt, drugi razlog je ruski pogajalski slog, saj radi zavlačujejo in prelagajo datume. Zavlačevanje uporabljajo tudi kot taktiko, da si izborijo še boljše ponudbe. Proces pogajanja se lahko podaljša tudi zaradi odsotnosti ključne osebe ali ker je treba vse temeljito proučiti, preden se obe strani dogovorita (Priloga 3, str. 6–25).

Pri 1 od 6 intervjuvancev je bil **proces pogajanja z Japonci daljši**. Eden od intervjuvancev omenja, da je proces pogajanja trajal le celotno dolžino prvih pogajanj, 2 uri in pol (Priloga 4, str. 46–51, Intervju 9). Pri individualnem pogajanju se pogaja ena oseba na eni strani, saj ima vsa pooblastila, ki so bila predhodno usklajena znotraj podjetja (Markič et al., 1994, str. 31).

6.3.6. Zaključek pogajanj in dogovor

6.3.6.1 Zaključek pogajanj

Če je na pogajanjih prisotna ključna oseba, se končajo hitro le, če so bili doseženi zastavljeni cilji. Strategija zaključevanja je dobim–dobiš. Podpis pogodbe je pomemben, če velja za obe strani (Priloga 3, str. 6–25).

Pri Japoncih se pogajanja končajo, če se pogajalci strinjajo in če to potrdi ključna oseba. Zaključek lahko sledi na koncu pogajanj ali naknadno po e-pošti. Strategija zaključevanja je dobim–dobiš. Poslovanje se sklene s podpisom pogodbe, ki je za obe strani zavezujoča (Priloga 4, str. 26–56).

6.3.6.2 Dodatni pogovori po podpisu pogodbe

Pri poslovanju z Rusi je podpis pogodbe le začetek poslovanja. Eden od intervjuvancev navaja, da se zaradi poznavanja vsebine poslovanja in dolgoletnega poslovanja z istimi partnerji pogajanje konča s podpisom pogodbe. Pred tem pa potekajo dodatna usklajevanja glede cen in dodatnih popustov (Priloga 3, str. 15–20, Intervju 3). Drugi intervjuvanec pa pravi, da se s podpisom pogodbe poslovanje še ne začne, ampak je najprej potrebno predplačilo. Če podjetje nima denarja za plačilo določenega projekta, pogodba ne velja nič (Priloga 3, str. 20–25, Intervju 4). Tretji intervjuvanec navaja, da je kljub prvemu podpisu pogodbe sledilo dodatno usklajevanje, ker so Rusi od drugih ponudnikov dobili boljšo ponudbo (želeli so poslovati z že znanim ponudnikom) (Priloga 3, str. 6–10, Intervju 1). To spet potrjuje, da Rusi radi poslujejo s tistimi, s katerimi že poslujejo in si tudi poslovno zaupajo. Za Ruse je tudi znano, da ima veliko težo ustni dogovor (Priloga 3, str. 6–25).

Pri poslovanju z Japonci pomeni podpis pogodbe sklenitev poslovanja in naknadnih usklajevanj ni. S to trditvijo se strinjajo vsi intervjuvanci (Priloga 4, str. 26–56).

V Tabeli 25 so povzeti zaključki pogajanj in dogovorov z Rusi in Japonci.

Tabela 25: Zaključek pogajanj in dogovor

Zaključek pogajanj in dogovor	Ruska federacija	Japonska
Zaključek pogajanj	Sklene na pogajanjih	Redko sklene na pogajanjih
Strategija zaključevanja	Dobim–dobiš	Dobim–dobiš
Podpis pogodbe	Pomembno in delno zavezujoče	Zelo pomembno in zavezujoče
Dodatni pogovori	Zelo pogosto	Nikoli

Vir: Priloga 3, str. 6–25; Priloga 4, str. 26–56.

6.3.7 Neformalno druženje

6.3.7.1 Poslovne večerje in druge neformalne situacije ter poslovni pogovori

Intervjuvanci, ki poslujejo z Rusko federacijo, navajajo, da se posel ne sklene več ob pitju vodke, kot se je to počelo v preteklosti. Na večerjo po navadi povabijo poslovneži, ki pridejo v Rusko federacijo prodajat svoje storitve in izdelke (predstavniki prodaje). Ruse se večinoma pelje v drage in dobre italijanske restavracije, kjer se jih tudi dobro pogosti. Pogovarjajo se o različnih temah, vendar **ne o pravem poslu**. Še vedno so sejne sobe ali pisarne prostor za temeljito razpravo in pametno odločitev ob trezni glavi. Druženja ob večerjeh so obvezna, saj se tako tkejo prijateljske vezi, ki omogočajo tesnejše poslovanje in večje zaupanje med stranema (Priloga 3, str. 6–25).

Med poslovnim obiskom na Japonskem te poslovni partnerji en dan pred pogajanjem povabijo na večerjo v zelo znane in drage restavracije. Tako te spoznajo in preverijo, kako se vedeš za mizo ob jedi in pitju lokalnega žganja, sakeja. Poleg sakeja se pije tudi pivo in veliko se je. Pomembno je, da se tako na začetku kot na koncu zahvališ za hrano in povabilo na večerjo. Povabilu se moraš vedno odzvati, saj se nimaš priložnosti spoznavati vsak dan. Isti večer prenesejo prve vtise vsem ostalim sodelavcem, s katerimi se boš sestel prihodnji dan. Na večerjeh se nikoli ne sklene noben posel. O vsem odloča samo vodilna oseba v podjetju, ki pa v večini primerov ni nikoli na teh večerjeh. Prihodnji dan te povabijo tudi na kosilo v njihovo menzo v podjetju ali v restavracijo. Pogovor se lahko nanaša na dnevni obisk in na to, kako pomembno je, da ste se spoznali in si ogledali podjetje (Priloga 4, str. 26–56).

6.3.8 Vstop slovenskih podjetij na ruski oz. japonski trg

6.3.8.1 Ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem oz. japonskem trgu

Povzemam ovire pri vstopu slovenskega podjetja na ruski oz. japonski trg, ki jih omenjajo intervjuvanci.

Ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu:

- neznanje ruskega jezika,
- pomanjkanje kapitala,
- nepoznavanje okolja,
- nepravilna izbira poslovnih partnerjev pri vstopu na trg,
- nepoznavanje zakonov, potrebnih za poslovanje,
- nepoznavanje kulture in načina poslovanja (pogajalski slog),
- neustrezna proučitev konkurence na trgu,
- predpostavlanje, da je izvozno poslovanje v Evropi podobno ruskemu (carina),

- prepričanje, da gre za en velik homogen trg, kar pa ni (regijska razdelitev),
- potrebna je ciljna usmerjenost, poznati je treba posebnosti trga in dodano vrednost ponujenih izdelkov ali storitev, da bodo lahko prisotni na tem trgu (ponudba presega povpraševanje),
- poslovno okolje je drugačno od našega.

Ovire za nastop slovenskih podjetij na japonskem trgu:

- velika razdalja med državama,
- nezadostno poznavanje poslovne kulture in običajev,
- ponujati je treba le najboljše – nišni izdelki so zelo zanimivi,
- poslovanje prek neustreznega dobavitelja,
- zakonodaja.

6.3.8.2 Razlogi za relativno majhno število slovenskih podjetij na ruskem oz. japonskem trgu

Navajam razloge za relativno majhno število slovenskih podjetij na ruskem oz. japonskem trgu, ki jih omenjajo intervjuvanci.

Razlogi za relativno majhno število slovenskih podjetij na ruskem trgu:

- velik trg,
- premajhne proizvodne zmogljivosti za zadovoljitev potreb trga (majhnost podjetja),
- velik finančni vložek,
- preveliko tveganje na trenutno nestabilnem trgu (slaba valutna menjava, padec cene nafte itd.),
- proti podkupovanju za sklepanje poslov,
- veliko birokracije,
- dolg proces odločanja,
- nujna lokalna prisotnost (predstavništvo podjetja),
- slovensko zapečkarstvo.

Razlogi za relativno majhno število slovenskih podjetij na japonskem trgu:

- velika oddaljenost od Slovenije,
- velik trg,
- poslovanje prek posrednikov,
- jezikovna ovira in nepoznavanje zgodovine in kulture,
- zaželena lokalna prisotnost,
- majhnost podjetja in nezmožnost velike produkcije,

- slovensko zapečkarstvo.

6.3.8.3 Nasveti za podjetja, ki se šele odpravljajo na ruski oz. japonski trg

Nasveti za podjetja, ki se šele odpravljajo na ruski trg

- analizirajte celoten trg oz. posamezno regijo in se potem odločite, kje se boste pozicionirali,
- proučite, ali je izdelek zanimiv za ruski trg in kdo so potencialni konkurenti,
- pripravite strategijo vstopa na trg,
- odprite podružnico oz. predstavništvo,
- naučite se ruščine,
- poiščite najboljšega posrednika,
- potrebovali boste veliko volje in vztrajnosti,
- dobro proučite ruski pogajalski slog,
- seznanite se z rusko zgodovino in kulturo,
- gradite na osebnih poslovnih odnosih,
- zberite dovolj kapitala,
- poslovne partnerje povabite v Slovenijo in jim predstavite podjetje,
- posvetujte se s podjetji, ki že poslujejo na ruskem trgu, in navežite stike tudi z GZS,
- zavedajte se, da uspeh ne bo viden čez noč.

Nasveti za podjetja, ki se šele odpravljajo na japonski trg:

- analizirajte celoten trg in proučite, ali je izdelek zanimiv za japonski trg,
- pripravite poslovne vizitke tudi v japonskem jeziku,
- poiščite primernega posrednika, ki dobro pozna tako slovensko kot japonsko kulturo in oba pogajalska sloga,
- potrebovali boste veliko volje in vztrajnosti,
- seznanite se s protokolom,
- gradite na osebnih poslovnih odnosih,
- zberite dovolj kapitala,
- poskrbite za poslovna darila,
- povabite poslovne partnerje v Slovenijo in jim predstavite podjetje,
- posvetujte se s podjetji, ki že poslujejo na japonskem trgu, in navežite stike tudi z GZS,
- poiščite dobrega prevajalca oz. pogajalca.

6.4 Sistem priporočil za uspešnejša pogajanja slovenskih poslovnežev z Rusi in Japonci

6.4.1 Priporočila za poslovanje z Rusi

Pred vsakim pogajanjem je treba zbrati vse nasvete in priporočila, ki so lahko v pomoč pri dogovarjanju in prepoznavanju kulturoloških in pogajalskih razlik, in se pozanimati, na kaj moramo biti predvsem pozorni. Navajam priporočila intervjuvancev in moja priporočila, ki izhajajo iz osemletnega poslovanja in pogajanj v mednarodnem podjetju.

Na podlagi pregledane literature in opravljenih intervjujev navajam priporočila za poslovanje z Rusi (Ebbecke, 2009, str. 190; Izvozno okno, b.l.b; Katz, 2008, str. 1–7; Priloga 3, str. 6–25; Prior, 2009, str. 111–117):

- sestanek skličite vsaj dva do tri tedne vnaprej, da se bodo lahko pozanimali, s kom se bodo pogovarjali, kakšen je status posameznika itd. Sestanek morate večkrat potrditi. Lahko se zgodi, da ga bodo preklicali nekaj dni pred predvidenim datumom in ga predstavili,
- priporočljivo je, da se z njimi pogajajo moški z bogatimi, dolgoletnimi izkušnjami, statusom in ustreznimi pooblastili za odločanje,
- pogajanje bo potekalo samo v ruskem jeziku, zato morajo pogajalci obvezno govoriti rusko, sicer posel ne bo sklenjen,
- poslovne vizitke naj bodo napisane v ruskem in angleškem jeziku. Lahko se zgodi, da ob predaji ne boste dobili njihovih vizitk,
- navzoče osebe vedno nagovarjajte z njihovim akademskim nazivom in nato z družinskim imenom,
- dnevni red pogajanj mora biti razumljiv,
- predstavitev naj bo kratka in jedrnata. Za lažje sledenje je priporočljivo pripraviti tudi prevod predstavitve v ruščini,
- priporočljivo je razviti tesne osebne odnose,
- na začetku so zaprti, hladni in delujejo nezaupljivo, čez čas se sprostijo in odprejo za komunikacijo,
- osebni odnosi med pogajanci so pogoj za njihovo pospešitev in predpogoj za uspešno poslovanje,
- pri pogajanjih je potrebna velika potrpežljivost,
- znajo biti zelo trdi pogajalci in hitro izkoristijo neznanje in nepripravljenost nasprotne strani,
- so taktični in do določene meje nepopustljivi,
- pogajajte se samo o temi, ki je bila vnaprej dogovorjena in za katero imajo navzoči pooblastila. Za vsako pogajanje so lahko določene druge osebe z drugimi pooblastili,
- zaželeni sta sproščenost in prijaznost,

- bodite pošteni do sebe in drugih,
- spoštujte njihove verske praznike,
- poslovna srečanja organizirajte vnaprej in termin potrdite še dan prej. Nikoli jih ne organizirajte na praznični dan in nikoli pred 11. uro,
- od tujcev pričakujejo točnost, sami po navadi zamujajo, tudi po nekaj ur,
- pri izražanju svojih mnenj so neposredni in posredni,
- pomembna je lokalna prisotnost na trgu (javni razpisi in investicijske spodbude),
- na sestankih je obvezno rokovanje, nato se boste posedli za mizo. To je del ruske tradicije. Nikoli se ne rokujte z žensko, razen če vam sama ponudi roko,
- za mizo se usedite nasproti osebi, ki je po hierarhiji najvišje (sedežni red je znan vnaprej),
- po resnici jim povejte, kaj se s poslovanjem želi doseči in kje so meje poslovanja. Vedno imejte pripravljen dodatni načrt, če se prvi ne uresniči,
- priporočljivo je, da po sestanki napišete zapisnik. Podpisati ga morata obe strani, saj tako potrdita, da se strinjata z dogovorjenim,
- vedno si odzovite na povabilo na kosilo ali večerjo, saj se boste z njimi tako bolje spoznali in navezali prijateljske stike,
- nazdravljanje s pijačo je zelo pogosto, ob kakršnikoli priložnosti,
- humor je pogosto prisoten,
- pripravite se na uspehe in neuspehe. Dogovori ob uspehu potekajo zelo hitro,
- vedno imejte pri sebi poslovno darilo. Podarite ga na koncu sestanka,
- pogodbe so zavezujoče le toliko časa, dokler so v obojestransko korist,
- priporočljivo je, da posli potekajo prek ruskega predstavnika ali pa prek agentov oz. distributerjev, ki morajo biti ruske fizične ali pravne osebe,
- zaradi velikega trga je težko prodreti z enim distributerjem, za se priporoča sodelovanje z več distributerji,
- pri vzpostavljanju poslovnih stikov vam bo v veliko pomoč tretja oseba, ki igra vlogo posrednika,
- vzpostavite stik z ljudmi na čim višjih položajih,
- predstavništvo je treba registrirati v Zvezni davčni službi Ruske federacije,
- izogibajte se korupciji in ilegalnim pristopom.
- plačilna nedisciplina je pogosta.

6.4.2 Največji izzivi pri pogajanju z Rusi

Vsak trg prinaša določene poslovne izzive, prav tako pogajanja z Rusko federacijo. Nekaj navajam, ki so jih izpostavili poslovneži, ki poslujejo z Rusko federacijo:

- biti verodostojen partner,
- doseči, kar bi rad, saj so pogajanja pogosto zahtevna,
- spoznati vodstveno hierarhijo strukturo vodij,

- pripraviti zadostno število strategij,
- doseči dogovor brez odlašanja,
- naučiti se ruščine.

6.4.3 Priporočila za poslovanje z Japonci

Na podlagi pregledane literature in opravljenih intervjujev navajam priporočila za poslovanje z Japonci (Izvozno okno, b.l.a; Priloga 4, str. 26–56; Zandt, 1970, str. 49–50):

- poslovna obleka in urejenost sta zelo pomembni (velik poudarek daje čevljem in nogavicam),
- pogajajo naj se samo moški, ki imajo dolgoletne izkušnje in status,
- na pogajanjih naj bosta prisotni vsaj 2 ali 3 osebe,
- obvezno se udeležite večerje dan pred pogajanjem,
- na pogajanja pridite vedno pred dogovorjeno uro. Če boste zamudili, jih morate obvestiti po telefonu vsaj eno uro prej,
- pri pozdravu je obvezen predklon. Rokujte se le, če vam sami ponudijo roko,
- zelo pomembna sta poslovni protokol in predaja poslovnih vizitk. Vedno imejte pri sebi dovolj poslovnih vizitk:
 - ne smejo biti zmečkane ali umazane,
 - vedno jih mora prva izročiti oseba na nižjem položaju, npr. prodajalec kupcu (na Japonskem velja, da je kupec nad prodajalcem),
 - ob predaji vizitke se morate tudi predstaviti,
 - vedno jo dajte z obema rokama, nekje v višini prsi (nikoli čez mizo),
 - obrnjena mora biti tako, da prejemnik lahko takoj prebere napisano,
 - vizitke vedno sprejmite z obema rokama in jo držite, dokler nasprotni pogajalec ne odloži tvoje,
 - na mizi jo imejte, dokler si ne zapomnite imena in naziva sogovornika,
 - če sogovornik sam ne da vizitke, ga prosite zanjo po koncu pogovora,
- za mizo se vedno usedite na mesto, ki je določeno,
- če bo navzoč prevajalec, mu morate pred pogajanjem dati celotno gradivo predstavitve, da se bo lahko pripravil,
- za sestanek pripravite program predstavitve z glavnimi temami in imeni tistih, ki jih bodo predstavili, kopije predstavitve za vse prisotne in celotno promocijsko gradivo (kopije vsaj za ključne ljudi),
- govorite na glas, jasno in počasi in nikoli glejte neposredno v oči,
- spremljajte neverbalno komunikacijo in naučite se jo prepoznati,
- priporočljivo je, da vsako pomembno stvar poveste vsaj na dva ali tri različne načine. Če boste povedali samo enkrat, se bo glavni pomen lahko med pogovorom izgubil,
- zaradi njihovih neskončnih vprašanj se dobro pripravite na odgovore,

- naenkrat, ne da bi sogovorniku vmes dali besedo, ne smete govoriti več kot eno ali dve minuti,
- ko govorite, dajte sogovorniku dovolj časa, da si bo vse zabeležil,
- ko navajate številke, je priporočljivo, da jih tudi zapišete na papir, da jih bodo Japonci tudi videli. Tako ne bo moglo priti do nesporazuma,
- nič nenavadnega ni, če bodo Japonci med pogovorom uporabljali slovar tujk,
- med prevajanjem jih ne smete motiti, saj to lahko razumejo kot nestrpnost,
- dovolite jim, da si vzamejo čas in si razjasnijo, kar ni jasno,
- nikoli jim ne skačite v besedo,
- izogibajte se dolgih stavkov, dvakratnemu negiranju stvari in negativnim stavkom, če ga lahko poveste v pozitivni obliki,
- ne uporabljajte slenga,
- med pogovora si zapisujte glavne točke, ki jih na koncu preverite s sogovorniki, da ne bo prišlo do nesporazuma pri razumevanju,
- po sestanku je treba napisati zapisnik (angl. *letter of understanding*) in obe strani ga podpišeta, da se strinjata z napisanim in dogovorjenim,
- po skupnem dogovoru je treba podpisati pogodbo, ki mora biti sestavljena v angleškem japonskem jeziku,
- priporočena so darila, ki se jih podari po sestanku in nikoli pred skupino. Gre za individualno predajo daril,
- poslovna skupnost je relativno zaprta in povezana, zato je zelo koristno, da vas kdo predstavi (japonska gospodarska zbornica ali združenje, japonska agencija za zunanjo trgovino JETRO ipd.),
- najprimernejši način vstopa na trg je prek distributerja ali trgovskega zastopnika,
- vstop je mogoč tudi prek skupnih vlaganj z japonskim partnerjem, z odprtjem podružnice ali prek lastne družbe.

6.4.4 Največji izzivi pri pogajanju z Japonci

Največji izzivi pri pogajanju z Japonci, ki jih navajajo intervjuvanci (Priloga 4, str. 26–56):

- dobro se pripraviti in posredovati čim več vprašanj, ki bodo tema pogajanj,
- pripraviti več scenarijev, saj je treba biti pripravljen skoraj na vse,
- ostati potrpežljiv med čakanjem na odgovor in pri sprejemanju odločitev,
- prepričati jih, da za potrditev iskane kakovosti naredijo na določeni surovini dodatne teste,
- kako jih prepričati, da bodo oni prepričali svojega šefa.

6.5 Diskusija rezultatov

6.5.1 Preverjanje hipotez in razprava

Na podlagi proučevanja ruske in japonske kulture ter pogajalskega sloga ter s pomočjo globinskega, delno strukturiranega intervjuja lahko potrjujem zastavljeni hipotezi.

Za magistrsko delo sem opravil le 10 intervjujev, in še to je bil velik izziv. Problemi, ki izvirajo iz metode intervjujev na majhnem vzorcu, so zanesljivost, veljavnost in ponovljivost raziskave ter posledično posploševanje na osnovi raziskave. V čim večjem obsegu sem trianguliral informacije, ki sem jih zbral z intervjuji, lastne izkušnje in izsledke raziskave, ki jo je Kramarjeva (2006) opravila za magistrsko delo.

Hipoteza 1 Ruski in japonski pogajalski slog se bistveno razlikujeta od slovenskega, razlika je v veliki meri posledica kulturnih značilnosti teh treh držav.

Za doseganje uspešnejšega poslovanja in večje konkurenčnosti na določenem trgu je zelo pomembno upoštevati kulturne značilnosti in poslovne navade v državah, s katerimi poslujemo. Vsaka država in njena kultura na različen način pristopata k pogajanjem in v veliki meri odločata, kako pripadniki posamezne družbe čutijo in razmišljajo. Ne smemo pozabiti na posameznikove osebnostne značilnosti in izkušnje, ki vplivajo na njegovo zaznavanje in vedenje. Kljub temu da poznamo pogajalski slog določene države, se lahko pogajalec vede drugače, kot smo pričakovali. Vsi intervjuvanci se zavedajo pomembnosti poznavanja kulturnih razlik in poudarjajo, da je prav kultura tista, ki oblikuje pogajalski slog posamezne skupine in način nastopa. Individualno ali skupinsko, glede na hierarhično organizacijo podjetja bo odločitev sprejela le oseba, ki je v hierarhiji na najvišjem položaju, ali menedžer, ki je nižje na lestvici; bo vodilna ženska v podjetju lahko sklenila poslovanje z Arabci, je določena kultura pripravljena na tveganje ali ne in ali imajo namen graditi dolgoročno ali kratkoročno poslovanje itd.

Hipoteza 2 Slovenski pogajalci v interakciji z ruskim ali japonskim pogajalskim slogom in kulturo potrebujejo zavedanje in udeležanje priporočil, ki za uspešen izid pogajanj vključujejo različno znanje, spretnosti in dobre prakse.

Brez poznavanja kulture in pogajalskega sloga določene države ter dobre pripravljenosti ne smemo sesti za pogajalsko mizo. Poslovanje se pri obeh kulturah gradi na zaupanju in obe dajeta velik poudarek neformalnemu druženju. Za doseganje uspešnega poslovanja je treba dobro poznati ključne in vodilne osebe ter na podlagi priporočil drugih poslovnežev pridobiti dodatno zaupanje, da je z nami varno sklepati posle. Dober pogajalec je tisti, ki ima dolgoletne izkušnje pri delu, ki ga opravlja, ki pozna in sprejema kulturne značilnosti, njene navade in vrednote, ki se najprej zaveda prednosti in slabosti lastne kulture ter pogajalskega sloga, da lahko razume pogajalca na drugi strani mize. Na pogajanja se je

vedno treba temeljito pripraviti in imeti odgovore na vsa morebitna vprašanja, pripraviti je treba tudi primerne strategije in si zastaviti izvedljive cilje. Če poznamo nasprotno pogajalsko stran ter njihove vloge in zadolžitve, vemo, na koga moramo usmeriti pozornost pri prepričevanju. Vsako pogajanje je posebno in drugačno, kljub temu da se pogajamo z isto kulturo. Priporočila, kako in na kakšen način se pogajati, so vedno več kot dobrodošla. Včasih jih je težko dobiti zunaj organizacije, saj se na pogajalske izkušnje gleda kot na tiho znanje in je to notranja kompetenca posameznika, ki mu daje določeno moč v podjetju. Z Japonci mlajša oseba ne bo sklenila poslovanja, saj ga sklepajo le z izkušeno, starejšo in vodilno osebo v podjetju. Če pogajalec s tem ni seznanjen, je lahko pogajanje neuspešno. Ker vsi poslujejo globalno, se določene navade in vrednote kultur lahko spremenijo, zato je treba vedno preveriti, kje je prišlo do sprememb in kje je veljajo starejša priporočila. Vse intervjuvance zanima, kako se je treba pogajati in na kaj morajo biti pozorni.

6.5.2 Vrednotenje zastavljenih ciljev magistrskega dela

1. Identificirati najbolj značilne (posebne) dimenzije in vidike ruske in japonske kulture, ki pomembno vplivajo na uspešnost pogajanja, in ključne točke v pogajanju, kjer se kulturne razlike izrazijo v večjem obsegu.

V Tabeli 26 in Tabeli 27 so prikazane lastnosti kulture Ruske federacije, Japonske in Slovenije po Trompenaarsu in Hofstedeju.

Skupne lastnosti ruske in japonske kulture po Trompenaarsu so: partikularna družba, kolektivistična, prepletena kultura in sočasna kultura za katero je pomemben status. Ruska kultura spada med čustvene, medtem ko je za japonsko značilna nevtralna kultura. V ruski kulturi prevladuje zunanji nadzor, pri japonski kulturi pa notranji.

V Tabeli 26 je primerjava dimenzije kultur Ruske federacije, Japonske in Slovenije po Trompenaarsu.

Tabela 26: Primerjava kulturnih dimenzij Ruske federacije, Japonske in Slovenije po Trompenaarsu

Trompenaarsove kulture dimenzije	Ruska federacija	Japonska	Slovenija
Univerzalizem/partikularizem	Partikularna družba	Partikularna družba	Univerzalna kultura
Individualizem/kolektivizem	Kolektivistična kultura	Kolektivistična kultura	Individualistična kultura
Specifičnost/prepletenost	Prepletena kultura	Prepletena kultura	Prepletena kultura
Nevtralnost/čustvenost	Čustvena kultura	Nevtralna kultura	Čustvena kultura
Dosežek/status	Pomemben je status	Pomemben je status	Pomemben je dosežek

se nadaljuje

Tabela 26: Primerjava kulturnih dimenzij Ruske federacije, Japonske in Slovenije po Trompenaarsu (nad,)

Zaporedne kulture proti sočasnim	Sočasna kultura	Sočasna kultura	Zaporedna kultura
Notranji nadzor proti zunanjemu	Zunanji nadzor	Prevladuje notranji nadzor	Zunanji nadzor

Vir: J. Hidasi & Y.V. Lukinykh, A comparison of Russian and Hungarian business cultures, 2009, str. 1–8; Mind Tools, The seven dimensions of culture. Understanding and managing cultural differences, b.l.c; Sage Publications, Inc., Dimensions of Culture, Capter 6, b.l.; M. Zver et al., Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst, 2005, str. 53–57.

Skupne lastnosti ruske in japonske kulture po Hofstedeju so: visoka razlika v moči, visoka nagnjenost k izogibanju negotovosti in kolektivistična kultura.

Za rusko kulturo je značilno, da prevladujejo ženske vrednote in da je kratkoročno usmerjena v poslovanje, medtem ko v japonski kulturi prevladujejo moške vrednote, usmerjena pa je v dolgoročno poslovanje.

V Tabeli 27 je primerjava dimenzije kultur Ruske federacije, Japonske in Slovenije po Trompenaarsu

Tabela 27: Primerjava kulturnih dimenzij Ruske federacije, Japonske in Slovenije po Hofstedeju

Hofstedejeve kulturne dimenzije	Ruska federacija	Japonska	Slovenija
Razlika v moči	Velika razlika v moči	Velika razlika v moči	Majhna razlika v moči
Izogibanje negotovosti	Velika nagnjenost k izogibanju negotovosti	Velika nagnjenost k izogibanju negotovosti	Velika nagnjenost k izogibanju negotovosti
Individualizem/kolektivizem	Kolektivistična kultura	Kolektivistična kultura	Individualistična kultura
Moškost/ženskost	Ženske vrednote, ljudje cenijo enakost, solidarnost in kakovost življenja	Moške vrednote, ljudje cenijo uspešnost, moč, skromnost in vzdržnost	Ženske vrednote, ljudje cenijo enakost, solidarnost in kakovost življenja
Usmerjenost v čas	Kratkoročna kultura	Dolgoročna kultura	Kratkoročna kultura

Vir: D. S. Elenkov, Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study, 1998, str. 135–138; B. Ferfila, Japonska družba danes. Teorija in praksa, 1999, str. 750–751; J.

Hidasi & Y. V. Lukinykh, A comparison of Russian and Hungarian business cultures, 2009, str. 3; T. Hrastelj, Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti, 2001, str. 41–42; S. Jones, Speech is silver, silence is golden: the cultural importance of silence in Japan, b.l., str. 22–23; R. D. Lewis, When Cultures

Collide: Leading Across Cultures (3rd ed.), 2006, str. 303–305; D. Matsumoto et al., Changing patterns of individualism and collectivism in the United States and Japan, 1996, str. 83; S. Michailova & K. Husted, Knowledge-sharing hostility in russian firms, 2003, str. 70; J. Rice, Behind the Japanese mask ... How to understand the Japanese culture ... and work succesfully with it, 2004, str. 58.

Navajam ključne točke pri pogajanju, kjer določena dimenzija vpliva na potek pogajanj.

Medsebojno spoznavanje in predstavitev začetnih pozicij obeh strani. Za obe kulturi je znano, da ima pri pogajanju kupec večjo moč kot prodajalec in da imata hierarhično organizacijsko strukturo (razlika v moči). Pogajanja vodi le oseba, ki je najvišje na hierarhični lestvici. Nikoli se ne bomo srečali samo z eno osebo, saj za obe velja kolektivizem. Na začetku obe strani predstavita svoji stališči, kaj si morata ponuditi, da bi dosegli dogovor, in na kakšen način se bosta pogajali. Predstavita tudi posameznikove odgovornosti. V tej točki bi kot dimenzijo kulture izpostavil **razliko v moči, moškost/ženskost** (Rusi pri pogajanju brez težav sprejemajo žensko, za Japonce pa to ni značilno) in **usmerjenost v čas** (Rusi izpostavljajo kratkoročno poslovanje, Japonci dolgoročno).

Časovni potek pogajanj. Za obe kulturi je značilno, da si vzameta dovolj časa, preden sprejmeta določeno odločitev. Odločitev sprejmejo le vodilne osebe v podjetju in do nje ne pride na pogajanjih.

Proces iskanja sporazuma. Obe kulturi se zelo radi izogibata negotovosti. Za rusko kulturo je značilno, da na začetku nastopajo s strategijo dobim–izgubiš, japonska kultura pa nastopa s strategijo dobim–dobiš. Na koncu obe stremita k dobim–dobiš. V tej točki bi kot dimenzijo kulture izpostavil **usmerjenost v čas in izogibanje v negotovost**.

Zaključek pogajanj in dogovor. Za Ruse je značilno, da izpostavljajo kratkoročno sodelovanje, Japonci pa dolgoročno. V tej točki bi kot dimenzijo kulture izpostavil **razliko v moči in usmerjenost v čas**.

2. Na osnovi podatkov iz literature identificirati priporočila, kako ravnati na teh točkah v primeru Ruske federacije in Japonske.

Medsebojno spoznavanje in predstavitev začetnih pozicij obeh strani. Japonska kultura izpostavlja pomen poslovnega protokola in predaje poslovnih vizitk. V Ruski federaciji pa se lahko zgodi, da se z nami ne bodo rokovali in nam tudi ne bodo dali vizitk. Ob izmenjavi poslovnih vizitk se seznanimo s kom se bomo pogajali in kakšno funkcijo ima ta oseba. Pred vsakim pogajanjem se moramo seznaniti, s kom se bomo pogajali in kakšne odgovornosti imajo te osebe na pogajanjih.

Časovni potek pogajanj. Za Ruse je značilno, da radi uporabljajo taktiko časovnega pritiska in da pogajanja predstavljajo iz dneva v dan. Za Japonce to ne velja. Če so

pogajanja v Ruski federaciji, si je treba za pogajanja vedno vzeti nekaj dni, ker se določenih stvari ne uspejo dogovoriti že isti dan. Razlog je lahko ta, da na sestanku ni prave osebe, ki je zadolžena za odločanje, ali pa bodo pogajanja prestavljali, dokler ne bodo iztržili želene cene.

Proces iskanja sporazuma. Pripraviti morate več strategij, ne le dve ali tri. Za vašo stran morajo biti vse pripravljene strategije sprejemljive, da boste na koncu zadovoljni ne glede na to, katera bo izbrana. Vedno je treba temeljito poslušati nasprotno pogajalsko stran in od njih izvedeti, kaj želijo od vas, nato pa jim odkrito povedati, pod kakšnimi pogoji še lahko sprejmete določeno odločitev.

Zaključek pogajanj in dogovor. Pogajanja so uspešna, ko sta obe pogajalski strani prepričani, da sta nekaj pridobili. Dogovor sklenemo, kadar smo prepričani, da ga bomo sposobni izpeljati. Za Ruse je značilno, da radi spremenijo dogovore, kljub temu da je bila pogodba o poslovanju že podpisana. Za Japonce je značilno, da se vedno držijo dogovorov, preden jih dorečejo, pa lahko traja kar nekaj časa.

3. Z metodo intervjuja ugotoviti, kako dobro slovenski pogajalci poznajo priporočila.

Vsi intervjuvanci razen ene osebe (Priloga 4, str. 30–34; Intervju 6) so seznanjeni s priporočili (eni bolj, drugi manj). Najbolj so seznanjeni tisti, ki na določenem trgu že dalj časa poslujejo oz. so v določeni državi (Ruski federaciji) tudi živeli.

4. Z metodo intervjuja ugotoviti, ali se slovenski pogajalci morda ne strinjajo s priporočili iz literature in zakaj ne, kje vidijo ključne izzive in kako jih rešujejo.

Vsako priporočilo, bodisi iz literature ali od drugih poslovnežev, je dobrodošlo. Priporočila se spreminjajo, zato je treba vedno preveriti, če je kaj novega. Vsi intervjuvanci so potrdili, da z večino priporočil strinjajo, da pa so se nekatera res že spremenila. Ključni izzivi, ki jih prinaša poslovanje z rusko oz. japonsko kulturo, in kako se jih lotevajo, pa je obravnavano v poglavjih 6.4.2 in 6.4.4.

SKLEP

Svet, v katerem živimo, se nenehno spreminja in tudi dinamično razvija. Proces globalizacije, liberalizacija poslovanja in pospešena internacionalizacija dobivajo vedno večje svetovne razsežnosti. **Mednarodno poslovanje je vedno bolj pomembno.** Dinamika poslovanja se bo v mednarodnem okolju samo še povečevala. Vsako podjetje želi svoje izdelke in storitve izvažati, in še preden se tega loti, se že zave, kako pomembno je poznavanje in dojetje kulturnih razlik, ki pomagajo razumeti, zakaj se določene kulture vedejo tako, kot se, kakšne vrednote in navade so jim pomembne, čemu dajejo prednost pri poslovnem protokolu, hkrati pa nas vodijo k spoštovanju drugih kultur,

običajev in tradicije. Vsakomur, ki se tega zaveda, ki sprejema druge kulture ter spoštuje mednarodne razlike takšne, kot so, lahko to prinaša dolgoročni poslovni uspeh. Poleg poznavanja kultur je pomembno tudi vedeti, kako se v mednarodnem okolju pogajamo, prav to je za vsakega posameznika večji izziv kot pogajanja znotraj ene kulture.

Podjetja se danes iz različnih razlogov odločajo za vstop na tuje trge. **Slovenska podjetja poslujejo na večini svetovnih trgov**, kjer ponujajo kakovostne in konkurenčne izdelke in storitve. **S trgi, ki so okoli nas, se lažje pogajamo in sklepamo posle kot s tistimi, s katerimi nismo v stalnem kontaktu in se veliko razlikujejo od našega načina poslovanja in razumevanja poslovne kot posameznikove kulture.**

V magistrskem delu sem predstavil dva velika trga, s katerima slovenska podjetja dobro poslujejo – Rusko federacijo in Japonsko. Smo pa **bolj prisotni na ruskem trgu kot na japonskem**. S proučitvijo kulture in pogajalskega načina obeh držav sem raziskal, kako kulturne razlike vplivajo na poslovanje in kako jih obvladovati. Izsledki raziskave lahko koristijo tudi poslovnežem, ki želijo širiti svoje poslovanje in ga internacionalizirati predvsem v Aziji in na Daljnem vzhodu.

Vsebinski del dela je sestavljen iz uvoda, teoretičnega in empiričnega dela ter sklepa. V uvodu sem predstavil področje, na katerega je magistrsko delo osredotočeno, in natančno opredelil raziskovalni problem: kako slovenski poslovneži poznajo rusko oz. japonsko kulturo in kakšne so značilnosti pogajanj z obema kulturama. Opisal sem namen, cilje, izhodišča, hipoteze in metodologijo raziskave. Teoretični del obsega pet poglavij. V **prvem poglavju** sem s pomočjo razdelitve Trompenaarsove in Hofstedejeve dimenzije kulture ter Hallovega koncepta miselnih zvez opredelil kulturo in njen vpliv v mednarodnem poslovanju. V **drugem poglavju** sem podrobneje opredelil pogajanja v mednarodnem okolju, proces in faze. V **tretjem in četrtem poglavju** sem Rusko federacijo in Japonsko opisal z zgodovinskega, gospodarskega in kulturnega vidika ter se osredotočil na spremembe na obeh trgih v zadnjem desetletju in na to, kako to vpliva na današnja pogajanja. V **petem poglavju** sem opredelil značilnosti slovenskega pogajalskega sloga in slovenske kulture, saj je za lažje razumevanje druge kulture najbolj pomembno, da se najprej seznanimo s svojo.

V empiričnem delu sem opisal metodologijo raziskave. **Naredil sem vsebinsko analizo globinskih, delno strukturiranih intervjujev in interpretiral ključne rezultate.** Empirična raziskava pokaže zanimive ugotovitve o pripravah in vstopu slovenskih podjetij na ruski oz. japonski trg. Ruska federacija je primer države, kjer so nedavne socialne in politične spremembe privedle do večje kulturne dinamike, različni ekonomski vplivi pa so povzročili spremembe tako v nacionalni kot poslovni kulturi. Poznavanje nacionalne kulture poslovnežu omogoča razumeti miselnost ljudi in način poslovanja (Prašnikar & Cirman, 2005, str. 381–382). Različne študije navajajo, da je rusko okolje zelo kompleksno in da je ruska kultura drugačna od zahodne (Elenkov, 1998, str. 133), kar je tudi posledica

dolge zgodovine totalitarizma, ki vpliva na odnos do življenja v Ruski federaciji (Cantarutti & Sever, 2013, str. 65). Japonska kultura, običaji in vsakdanje obnašanje ljudi pa so prav gotovo nekaj posebnega (Challenges, b.l.; Ferfila et al., 2006, str. 22). Japonska je bila v svoji zgodovini ves čas pod različnimi tujimi vplivi in je sprejemala vse, kar ji je ustrezalo, ostalo pa zavračala (Samide, 1994, str. 158). Kljub dolgoletni izoliranosti, se ji je s pomočjo vlade in industrije uspelo povzpeti v sam svetovni vrh, kjer prevladuje visoka tehnologija (Jazbinšek, b.l.). V obeh državah se spreminjajo tako poslovni procesi kot navade. Mlajša generacija se izobražuje v tujini in delno vpliva na kulturo okolja, sprejema tuje navade, spoznava nove pogajalske sloge in je pripravljena poslovati tako v domačem kot v tujem okolju, saj učenje in poznavanje angleščine ni več ovira.

Ruska federacija in Japonska sta zelo veliki državi. Pri prvi gre za heterogeni trg, pri drugi za homogeni trg. **Poslovanje pri obeh je drugačno in zelo specifično.** Postavlja se vprašanje, kako slovenski poslovneži vidijo oba trga in koliko poznajo njuni kulturi in navade ter kako se znajo pogajati z njima. S pomočjo metode globinskega, delno strukturiranega intervjuja sem povzel izkušnje 10 predstavnikov slovenskih podjetij in analiziral skladnost teorije s prakso. Osnovni namen magistrskega dela je bil predstaviti ruski in japonski pogajalski slog, kot ga vidijo sodobni svetovni raziskovalci, ter analizirati, kako značilnosti obeh trgov poznajo slovenski poslovneži, ki poslujejo z njima več kot 5 let, hkrati pa imajo dolgoletne izkušnje v mednarodnem poslovanju. Intervjuvance sem zbral, potem ko sem podrobneje proučil podjetja, ki sem jih zasledil na spletnem naslovu GZS in spletnem strežniku Google. Intervjuvanci imajo največ izkušenj s področja prodaje (izvozne storitve), eden s transportnimi in logističnimi storitvami, ena s promocijo turističnih storitev Slovenije, ostali pa z izvoznimi storitvami.

Tako poslovneži, ki poslujejo z Rusko federacijo, kot poslovneži, ki poslujejo z Japonsko, poudarjajo, da je poznavanje zgodovine in kulture posamezne države izredno pomembno. Rusi dobro poznajo svetovno literaturo in zelo cenijo, če poznamo in omenimo določene ruske pisatelje, če poznamo zgodovino in razumemo, zakaj so do tujcev na začetku tako nezaupljivi; to velja tudi za Japonce (nekajletna izoliranost države pred tujim svetom). **Oboji gradijo osebne odnose,** in dajejo velik pomen medsebojnemu zaupanju. Pri obeh kulturah so **poznanstva pri sklepanju poslov zelo pomembna** in intervjuvanci poudarjajo, da brez njih ni uspešnega poslovanja. Obe kulturi imata hierarhično organizacijsko strukturo, zato gredo na pogajanja samo osebe, ki odločajo o poslovanju podjetja. Če nimaš kompetenc za določen dogovor, je lahko pogajanje neuspešno. Tega mnenja so tudi intervjuvanci. Prav tako se **strinjajo, da je protokol zelo pomemben,** in če se tukaj kaj zalomi, lahko zlahka izgubiš posel. Seveda je vse odvisno tudi od tega, s kakšno osebo se srečuješ na drugi strani. S poznavanjem protokola naredi sogovornik zelo pozitiven vtis. **Večina poslovnežev danes pridobiva znanje zunaj rodnega kraja in hkrati sprejemajo tudi druge načine protokolov in pogajanj** (rokovanje pri nekaterih Japoncih ni več ovira, poslovno vizitko ponekod prejmejo in predajo z eno roko in ne več z obema itd.).

Vsi intervjuvanci poudarjajo, da je **pomembna tako formalna kot neformalna oblika komuniciranja. Tako ruska kot japonska kultura prihajata iz okolja, v katerem je zaupanja med ljudmi manj. To je značilno za visokokontekstno kulturo.** To je lahko posledica šibkega regulatornega okolja, zgodovinskih omejitev itd. Ključ za uspešno pogajanje je zgraditi most zaupanju in spoštovanja med ljudmi. Zaupanja se ne pridobi čez noč, miniti mora kar nekaj časa, da se vzpostavi. Z rednimi obiski in stiki po elektronski pošti in tudi po telefonu, z voščili za pomembne državne praznike in rojstne dneve itd. **Druženje po sestankih oz. pogajanjih zblizuje poslovneže.** Ob teh priložnostih se ne sklepa novih poslov, kot se je pogosto dogajalo v Ruski federaciji ob pitju vodke). Japonci povabijo poslovne partnerje na večerjo en dan pred sestankom oz. pogajanjem, da se spoznajo in da vidijo, s kom se bodo prihodnji dan sestali. Za Ruse je značilno, da zelo cenijo italijansko kuhinjo in da se radi razvajajo. So tudi dobri gostitelji in radi naredijo vtis na poslovnega partnerja.

V vsakem poslovanju, ne glede na kulturo, je **zelo pomembno, da poznamo prave ljudi** za sklepanje določenih poslov, saj nam olajšajo pot in pospešijo določene birokratske procese. Vsi intervjuvanci poudarjajo, da je ključ do uspeha prav v poznavanju pravih ljudi in njihova priporočila so nadvse zaželena. Kot je že bilo omenjeno, imata tako ruska kot japonska kultura hierarhično organizacijsko strukturo in le poznavanje najvišjih oseb v podjetju olajša vstop v novo poslovanje. V obeh kulturah odloča le najvišja oseba v organizacijski strukturi, ki ima vse kompetence, in znano je, da ta oseba na pogajanjih ni vedno prisotna. Zelo pomembno je, kako prepričamo sogovornike, da nas predstavijo v pozitivni luči in da sami prepričajo svojega vodjo. Pomembno vlogo igrajo tudi priporočila in osebna kredibilnost.

Rusko kultura je polikrona, japonska pa monokrona. Zamujanje na sestanek oz. pogajanje pri slednji pomeni nezaupanje v poslovnega partnerja. Rusi pričakujejo isto, a si sami dovolijo zamuditi tudi do 15 minut. Če se ve, da bo zaradi nepredvidljivih vzrokov prišlo do zamude, je treba o tem pravočasno obvestiti poslovne partnerje.

V teoretičnem delu, kjer so opredeljene faze pogajalskega procesa, je faza priprave na pogajanja predstavljena kot ena najpomembnejših. **Intervjuvanci, ki že dalj časa poslujejo z Rusi in so vsak dan v stiku z njimi, se redko pripravljajo na pogajanja ali celo nikoli.** Nekateri se vse dogovorijo na poti od hotela do lokacije pogajanj. **Intervjuvanci, ki poslujejo z Japonci, dajejo velik poudarek pripravam** in se o priporočilih pozanimajo tudi pri drugih poslovnežih, ki so večji poslovanja na tem trgu. Omenja se tudi, da vedno zmanjka časa za temeljite priprave, saj smo danes vsi preobremenjeni z rednim delom. Na pripravah na pogajanja so vedno prisotne osebe, pogajanj tičejo. **Za obe kulturi velja, da dajejo velik poudarek starosti, znanju in statusu odločajoče osebe z nasprotne strani.** Vsaka stran želi vedeti, kdo bo prisoten in kakšen status in pooblastila imajo določene osebe, zato je priporočljivo, da se srečanje

skliče vsaj tri tedne prej, da se lahko temeljito pripravijo na pogajanja. **Za Japonce je tudi znano, da pred pogajanjem želijo dobiti vsa morebitna vprašanja, ki bodo tema pogajanj**, da se ne bi izpadlo, da niso pripravljene. Če Rusi pri pogajalcih zaznajo nepripravljenost in šibko znanje, to takoj izkoristijo in so lahko zelo napadalni, medtem ko je za Japonce značilno, da ohranjajo harmonijo. Rusi zelo radi podaljšujejo pogajanja in uporabljajo taktiko časovnega pritiska, medtem ko Japonci to zelo zavračajo, zato takšnega načina pri njih ni priporočljivo uporabiti, saj lahko zlahka izgubite poslovanje. Japonci si vzamejo čas za premislek in odločitev. Lahko mine tudi kakšen mesec po pogajanju, preden odgovorijo.

Pozitivne izkušnje z ruskimi pogajalci so predvsem, da se držijo dogovorov, so razgledani (zgodovina, literatura), skromni, odkriti in neposredni ljudje. Negativne izkušnje so, da radi izsiljujejo za nepomembne stvari, da nekateri sploh ne želijo rokovati, saj se vsakdo želi spoznati z osebo, ki v posameznem podjetju odloča. Pri japonskih pogajalcih se občudujejo izkazano spoštovanje, vztrajnost in dolgoročna usmerjenost pri poslovanju, zelo velika natančnost, korektnost, želja po stalnem stiku s kupcem, da se ne zaletavajo z odgovori, njihova prijaznost in vljudnost. Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je zelo moteče čakati na njihove odgovore in na nenaklonjenost ob spremembah. Opaziti je tudi, da če ne želijo komunicirati z osebo, povesijo glavo in s tem prekinejo komunikacijo. Lahko se zgodi, da med pogajanjem zaspijo, saj, kot pravijo, je treba varčevati s človeško energijo. Če se z obema kulturama predhodno seznanimo, vemo, kako nastopata, lažje sprejemamo znake in se tako izognemo morebitnemu kulturnemu šoku.

Poslovanje na ruskem trgu poteka izključno v ruskem jeziku, medtem ko se na japonskem komunicira v angleščini ali pa se najame ustreznega prevajalca oz. pogajalca, ki pozna obe kulturi, je v obeh državah tudi prebival in lahko uspešno zastopa posamezno stran. Seveda ga je treba seznaniti z njegovimi pooblastili in s temo pogajanj.

Za ruske pogajalce je značilno, da igrajo igro šaha in taktizirajo vse do konca pogajanj, dokler ne bo nasprotna stran popustila. Vsi smo seznanjeni s tem, da je molk pri Japoncih nekakšen način komunikacije. Če uporabljajo prevajalce, se pogajanje podaljšuje in nikoli res ne vemo, kako dobro razumejo angleščino. **Japonci želijo med pogajanjem ohraniti »obraz« in harmonijo, taktiziranja ne sprejemajo** in ostro zavračajo takšen način pogajanja.

Rusi radi kršijo kakšen dogovor, medtem ko so Japonci dosledni pri tem, kar dogovorijo. Ko je pogodba podpisana, ni naknadnih usklajevanj, kot se lahko zgodi pri Rusih, ki poskušajo še kaj iztržiti. Pri poslovanju z Rusi je treba vzeti v zakup neredno plačevanje.

Slovenska podjetja želijo poslovati na novih in dostopnih trgih, ki jim ne predstavljajo veliko izzivov in nesprejemljivih izzivov. Poznavanje ruskega jezika, kulture in mentalitete

ljudi ter bližina Ruske federacije nam omogočajo večje poslovanje kot z Japonsko. **V obeh se srečujemo z zahtevno birokracijo in potreben je velik vložek**, preden se nam prek distributerjev uspe prebiti na trg. Pri poslovanju **z obema kulturama sta potrebna velika potrpežljivost in čas**. Če nimamo ustreznega izdelka ali storitve in zadovoljivih zmogljivosti, se na omenjena trga ne splača investirati. Še posebej to velja za **ruski trg, kjer ponudba presega povpraševanje**, in na njem je veliko konkurentov nižjega cenovnega razreda (Kitajska, Indija). Ruse zanima evropska kakovost in vedo, kje se lahko kaj kupi. Slovenske reference ne zanimajo ne Rusov ne Japoncev, oboji želijo poslovne partnerje, ki imajo status in so v svetu prepoznavni. Nepoznavanje okolja, zakonov in kulture ali slaba izbira distributerjev itd. lahko slovenskim podjetjem povzročijo večje ovire kot jih čakajo na drugih trgih. Na ruskem trgu je še vedno prisotna korupcija in določena podjetja odvrča to, da bi se poleg vse birokracije morali ukvarjati še s tem problemom. Prihodnost gospodarske krize (padec rublja, nižja cena nafte) ni znana. Japonska se srečuje z naravnimi katastrofami (potresi, cunami), kar prav tako predstavlja določeno oviro pri vstopu na ta trg.

Po prebrani literaturi in odgovorih intervjuvancev mi je poslovanje z Rusi in Japonci postalo bolj razumljivo, kot mi je bilo do sedaj. Želim si, da bi bile informacije in ugotovitve iz mojega magistrskega dela zanimive in uporabne tako za poslovneže, ki so že na ruskem ali japonskem trgu, kot za tiste, ki tja še nameravajo oditi.

LITERATURA IN VIRI

1. Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C., & lytle, A. (2004). Culture and negotiation strategy (Research report). *Negotional Journal*, 87–111.
2. Adler, R. W., & Hiromoto, T. (2012). Amoeba management: Lessons from Japan's Kyocera. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 82–90.
3. Bajuk, A. (2003, 19. november). Vrednote. Najdeno 5. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.prihodnost-slovenije.si/uprs/ps.nsf/krf/96F73AC4A667667DC1256E940046C54B?OpenDocument>
4. Basu-Zharku, I. O. (2011). Effects of collectivistic and individualistic culture on imagination inflation in Eastern and Western cultures. *Inquiries Journal*, 3(2), 1–5. Najdeno 3. maja na spletnem naslovu <http://www.studentpulse.com/articles/385/effects-of-collectivistic-and-individualistic-cultures-on-imagination-inflation-in-eastern-and-western-cultures>
5. Berdy, M. (2009). What makes Russians so Russian. *Russia for beginners* (str. 151–165). Russia: The Moscow Times.
6. Berghoff, E. A., Fieweger, M. J., Linguanti, T. V. M., Morkin, M. L., & Vigil, A. C. (2007). *The international negotiations handbook. Success through preparation, strategy, and planning*. The Public International Law & Policy Group and Baker & McKenzie. Najdeno 14. maja na spletnem naslovu http://www.bakermckenzie.com/files/Uploads/Documents/Supporting%20Your%20Business/Featured%20Services/bk_internationalnegotiationshandbook_dec07.pdf
7. Cantarutti, A., & Sever, K. (2013). *Kako uspešno poslovati v Rusiji*. Ljubljana: Spirit Slovenija, javna agencija.
8. Challenges. (b.l.). V *EU Business in Japan online*. Najdeno 10. maja na spletnem naslovu <http://www.eubusinessinjapan.eu/issues/challenges>
9. Churchman, D. (1995). *Negotiation. Process, tactics, theory* (2nd ed.). University press of America. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <https://books.google.si/books?id=TUnACyUGwpgC&printsec=frontcover&dq=negotiation&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwiDusz24v7MAhUQnRQKHYYmmC3cQ6AEIKjAC#v=onepage&q=negotiation&f=false>
10. Colnar Leskovšek, T. (2003, 15. oktober). Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu, (končno poročilo – I. del). V *Izvozno okno online*. Najdeno 5. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.izvoznookno.eu/Dokumenti/Publikacije/Ostale/Analiza_trznih_priloznosti_v_Rusiji.pdf
11. Darling, T. A., & Richardson, G. P. (b.l.). *A behavioral simulation model of single and iterative negotiations*. State University of New York at Albany, 228–241. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.systemdynamics.org/conferences/1990/proceed/pdfs/darli228.pdf>

12. Difficulties doing business in Japan: what can we do about it? (2014). V *Eurotechnology online*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.eurotechnology.com/doing-business-in-japan/what-can-we-do-about-it/>
13. Drogendijk, L. (2012, 25. oktober). International negotiations. *Export-expert*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://export-expert.eu/it/assets/images/4.%20Module%20on%20%20International%20Negotiations.pdf>
14. Ebbecke, F. (2009). Socialising with Russians. *Russia for beginners* (str. 190). Russia: The Moscow Times.
15. Elenkov, D. S. (1998). Can American management concepts work in Russia? A Cross-cultural comparative study. *California Management Review*, 40(4), 132–156.
16. Fatima, S. S., Wooldridge, M., & Jennings, N. R. (2006). Multi-issue negotiation with deadlines. *Journal of artificial intelligence research*, 27, str. 381–417. Najdeno 14. maja na spletnem naslovu <https://www.jair.org/media/2056/live-2056-2956-jair.pdf>
17. Ferfila, B. (1999). Japonska družba danes. *Teorija in praksa*, 36(5), 746–748. Najdeno 12. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip19995Ferfila.PDF>
18. Ferfila, B., Kudo, H., & Phillips, P. (2006). *Japonska in Slovenija = Japan and Slovenia*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Ferfila, B. (2015). *Rusija in Putinov kapitalizem*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Fine, R. A. (1999). Doing business in Russia: Negotiation in the "Wild East". *Harvard Business School Publishing*, 1–11.
22. Fink, I. (2010, september). Medkulturne razlike v poslovni komunikaciji. *E-journal IBS Newsletter*. Najdeno 9. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://porocvalec.ibs.si/en/component/content/article/38-september/116-medkulturne-razlike-v-poslovni-komunikaciji>
23. Frelih, P. (2010, 7. marec). *Ženske so največje premoženje Rusije*. Najdeno 4. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/clanek/100845>
24. Gartstein, M. A., Slobodskaya, H. R., Żylciz, P. O., Gosztyła, D., & Nakagawa, A. (2010). *International journal of psychology and psychological therapy*, 10(1), 55–75. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.ijpsy.com/volumen10/num1/250/a-cross-cultural-evaluation-of-temperament-EN.pdf>
25. Gospodarska zbornica Slovenije (2015, 2. junij). *Oteženo poslovanje slovenskih podjetij v Rusiji*. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu https://www.gzs.si/skupne_naloge/mednarodno_poslovanje/vsebina/Aktualno/Go-International/ArticleId/48562/otezeno-poslovanje-slovenskih-podjetij-v-rusiji
26. Graham, J. L., & Requejo, W. H. (2009). Managing face-to-face international negotiations. *Organizational Dynamics*, 38(2), 167–177. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.orangetreepartners.net/pdfs/Organizational-Dynamics-2009.pdf>

27. Hanson-Harding, A. (2015). *Step-by-step guide to win-win negotiation every day* (1st ed.). The Rosen Publishing Group, Inc., New York. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem mestu https://books.google.si/books?id=F8i2BQAAQBAJ&pg=PA10&dq=win+lose+negotiation&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwjet-T08__MAhXHvhQKHdJ4BtsQ6AEIQjAF#v=onepage&q=win%20lose%20negotiation&f=false
28. Hidasi, J., & Lukinykh, Y. V. (2009). A comparison of Russian and Hungarian business cultures. *Budapesti Gazdasági Főiskola – Magyar Tudomány Ünnepe*. Najdeno 26. aprila 2016 na spletnem naslovu http://elib.kkf.hu/okt_publ/tek_2009_10.pdf
29. Hierarchy structure. (2013). *Japanese business hierarchy*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.hierarchystructure.com/japanese-business-hierarchy/>
30. Hofner, S. D., & Kipnis, Y. (2009). *Japan. Culture Detective*.
31. Hofstede, G. J., Pedersen, P. B., & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
32. Hrastelj, T (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Zbirka Manager.
33. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
34. Hrastelj, T. (2008). *Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Husted, K., & Michailova, S. (2003). Knowledge-sharing hostility in Russian firms. *California Management Review*, 45(3), 59–75.
36. Inštitut za strateške rešitve (2014, 6. februar). *Rusija preko Sočija do globalne velesile*. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://isr.si/tag/gospodarska-kriza/>
37. Izvozno okno. (b.l.a). *Japonska*. Najdeno 5. decembra 2015 na spletni bazi http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Japonska
38. Izvozno okno. (b.l.b). *Rusija*. Najdeno 8. decembra 2014 na spletni bazi http://www.izvoznookno.si/Dokumenti/Podatki_o_drzavah/Rusija/Predstavitev_drzave_4251.aspx
39. Japan. (b.l.). V *Encyclopædia Britannica online*. Najdeno 7 julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.britannica.com/place/Japan>
40. Jazbinšek, S. (b.l.). *Japonska. Združenje manager*. Najdeno 8. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/stroka/management/medkulturni-prirocnik/japonska>
41. Jennings, S. (2010). Lessons from the front line: trusting in young Russians. V *Russia for the advanced*, (str. 93–103). Russia: The Moscow Times.
42. Jones, S. (b.l.). Speech is silver, silence is golden: the cultural importance of silence in Japan. *The ANU Undergraduate Research Journal*, 17–27. Najdeno 15. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/n1675/pdf/ch02.pdf>
43. Kavčič, B (1998). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

44. Kavčič, B. (2004). *Osnove poslovnega komuniciranja* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Katz, L. (2008, marec). Negotiating international business – Russia. *Leadership Crossroads*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Russia.pdf>
46. Kenda, V. (2001). *Mednarodno poslovanje*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
47. Kramar, T. (2006). *Značilnosti ruskega pogajalskega sloga* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage Publications, Inc.
49. Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: leading across cultures* (3rd ed.). Nicholas Brealey International.
50. Louneva, Tanya. (2010, marec). Business negotiations between Americans and Russians. *Wharton research scholars journal*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=wharton_research_scholars
51. Maclachlan, M. (2010, 31. marec). Challenges of doing business in Japan. *Communicaid*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.communicaid.com/cross-cultural-training/blog/challenges-of-doing-business-in-japan/>
52. Maddux, W. W., Kim, P. H., Okumura, T., & Brett, J. M. (2012). Why »I'm sorry« doesn't always translate. *Harvard Business Review*, 1–2.
53. Makovec B., M. & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje* (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
54. Makovec B., M. (2008). Razpotja mednarodnega poslovanja in kultur (recenzija dela). *Akademija MM*, 8(12), 99–100.
55. Malhotra, D., & Bazerman, M. H. (2007). *Negotiation genius. How to overcome obstacles and achieve brilliant results at the bargaining table and beyond*. Bantam. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://credu.bookzip.co.kr/resource/englishbook/pdf/ad30076.pdf>
56. Markič, P., Strniša, M., & Tavčar, R. (1994). *Poslovna pogajanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
57. Matsumoto, D., Kudoh, T., & Takeuchi, S. (1996). Changing patterns of individualism and collectivism in the United States and Japan. *Culture & Psychology. Vol 2: 77–107*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.davidmatsumoto.com/content/1996%20Changing%20Patters%20of%20Individualism%20and%20Collectivism.pdf>
58. Michailova, S., & Husted, K. (2003). Knowledge-sharing hostility in russian firms. *California Management Review*, 45(3), 58–77.
59. Mind Tools. (b.l.a). *10 common negotiation mistakes*. Najdeno 14. maja 2016 na spletni bazi <https://www.mindtools.com/pages/article/10-negotiation-mistakes.htm>

60. Mind Tools. (b.l.b) *Win-win negotiation*. Najdeno 14. maja 2016 na spletni bazi <https://www.mindtools.com/CommSkill/NegotiationSkills.htm>
61. Mind Tools. (b.l.c). *The seven dimensions of culture. Understanding and managing cultural differences*. Najdeno 29. aprila 2016 na spletni bazi <https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>
62. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
63. Musek, J. (2003). Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev. *Prihodnost Slovenije*. Najdeno 5. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.prihodnost-slovenije.si/uploads/ps.nsf/krf/6E9DC6507D449582C1256E940046C554?OpenDocument>
64. Neale, M. A., & Bazermann, M. H. (1992). Negotiation rationally: the power and impact of the negotiator's frame. *Academy of Management Executive*, 6(3), 42–51. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu file:///C:/Users/bencik/Downloads/negociacion_racional.pdf
65. Novak, M. (2005). Medkulturna komunikacijska kompetenca: nihče se ne rodi medkulturno kompetenten – znanje in veščine je treba zavestno razvijati. *HRM*, 3(9), 38–43.
66. Osredečki, E. (1994). *Nova kultura poslovnega komuniciranja. Poslovni bonton* (IV., dopolnjena izdaja). Lesce: Oziris.
67. Pedersen, P. (1995). *The five stages of culture shock. Critical incidents around the world*. London: Greenwood Press. Najdeno 16. maja 2016 na spletnem naslovu <https://books.google.si/books?id=bgksySFDILQC&printsec=frontcover&dq=cultural+shock&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwjvIu6oYLNahWHXBoKHQ6kAH8Q6AEIITAB#v=onepage&q=cultural%20shock&f=false>
68. Petavs, S. (2010, 29. marec). Najpogostejše napake na novih trgih. *Finance*. Najdeno 5. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/275570/Najpogostej%C5%A1e-napake-na-novih-trgih?metered=yes&sid=445516217>
69. Pinho Jr., O., Ramalho, G., Paula, G., & Tedesco, P. (b.l.). *Sequential bilateral negotiation*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.cin.ufpe.br/~if788/072/Sequential%20Bilateral%20Negotiation.pdf>
70. Post-Soviet world: what you need to know about the 15 states. (2014, 12. junij). V *The Guardian online*. Najdeno na spletni bazi 23. junija 2016 <https://www.theguardian.com/world/2014/jun/09/-sp-profiles-post-soviet-states>
71. Praslov, Y. (2014, 10. september). V *Slovenia-Russia online*. Kljub sankcijam se slovensko-rusko poslovno sodelovanje nadaljuje. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu: <http://www.slovenia-russia.com/slv>
72. Prašnikar, J., & Cirman, A. (2005). Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. V Pirogov, S., & Tvorogova, S. (ur), *Medkulturni vidiki poslovanja v Rusiji* (str. 381–391). Ljubljana: Častnik Finance.

73. Prašnikar, J. & Cirman, A. (2005). Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. V Astafieva, O., & Pirogov, S. (ur.), *Kultura kot dejavnik uspešnega poslovanja mednarodnih podjetij v Rusiji* (str. 395 – 411). Ljubljana: Častnik Finance.
74. Prior, S. (2009). Negotiations in Russia. *Russia for beginners* (str. 96–117). Russia: The Moscow Times.
75. Pozner, V. (2009). What Russians think of foreigners. *Russia for beginners* (str. 22–33). The Moscow Times.
76. Rehfeld, J. E. (1990, november-december). *What working for a japanese company taught me*. Harvard Business Review. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/1990/11/what-working-for-a-japanese-company-taught-me>
77. Rice, J. (2004). Behind the Japanese mask ... How to understand the Japanese culture ... and work succesfully with it. *How To Books*. Najdeno 18. marca 2016 na spletnem naslovu https://books.google.si/books?id=lfAu0TI0018C&pg=PA56&lpg=PA56&dq=japan+alien+culture&source=bl&ots=QkkKjMzqVe&sig=BJhQhz9QdL7j4OLOwC3oEsuUEg4&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiV_uu638fLAhXD_HIKHewiDkIQ6AEIHTAA#v=onepage&q=japan%20alien%20culture&f=false
78. Ristič, A. (2011). *Poslovna pogajanja z ruskimi partnerji* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
79. Rus, V., & Toš, N. (2005). *Vrednote Slovencev in Evropejcev. Analiza vrednotnih orientacij Slovencev ob koncu stoletja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, IDV – CJMMK. Dokumenti SJM; 13.
80. Russia. (b.l.). V *Encyclopædia Britannica online*. Najdeno 7 julija 2016 na spletnem naslovu <https://www.britannica.com/place/Russia>
81. Ruzzier, M., & Kesič, D. (2011). *Izzivi mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
82. Sage Publications, Inc. (b.l.). *Dimensions of Culture*. Chapter 6. Najdeno 29. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/67044_Chapter_6.pdf
83. Salacuse, J. W. (2005, marec/april). The top ten ways that culture can affect international negotiations. *Ivey Business Journal*. Najdeno 20. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-top-ten-ways-that-culture-can-affect-international-negotiations/>
84. Samide, M. (1994). *Dežele in ljudje, Indokitajski polotok, srednja in vzhodna Azija*, (slovenska izdaja), Ljubljana: Mladinska knjiga.
85. Sauer, N. (2013, 25. januar). How to function optimally in Japanese work environment. *Japan Today*. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.japantoday.com/category/opinions/view/how-to-function-optimally-in-japanese-work-environment>
86. Sebenius, J. K. (2002, marec). The hidden challenge of cross-border negotiations. *Harvard Business Review*. Najdeno 15. maja na spletnem naslovu <https://hbr.org/2002/03/the-hidden-challenge-of-cross-border-negotiations>

87. Sloexport. (2016). *Slovenski izvozniki v Rusko Federacijo*. Najdeno 12. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.sloexport.si/Search?poizvedbaid=24>
88. Smrkolj, I., & Vida, I. (2011). Vpliv kulturnih razlik na vedenje turistov: analiza japonskih in ameriških turistov v Sloveniji. *MM–Marketing magazin*, X(17), 27–38.
89. Soban, B. (2016, 15. april). Absurdistan: Dobra in slaba korupcija. *Delo*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/mnenja/blogi/absurdistan-dobra-in-slaba-korupcija.html>
90. Sokolskaya, E. (2015). *Directness in Russia's High-Context Culture*. Midwest Slavic Conference. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu https://kb.osu.edu/dspace/bitstream/handle/1811/71167/CSEES_MWSC_2015_Sokolskaya_paper.pdf?sequence=1
91. Spoelstra, H. I. J., & Pienaar, W. D. (1999). *Negotiation: theories, strategies and skills* (second edition). Juta & Co., Ltd. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem mestu https://books.google.si/books?id=IYHtE5Mz8OsC&printsec=frontcover&dq=negotiation&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwjVknrY3_7MAhWBaRQKHSiCDFoQ6AEIWTAI#v=onepage&q=negotiation&f=false
92. Šenk-Ileršič, I. (2013). *Mednarodno poslovanje* (1. natis). Ljubljana: GZ Založba.
93. Šimac, I. (2012). *Poslovne navade sveta* (1. natis), Nova Gorica: samozaložba.
94. Šnajder, L. (2010). *Vpliv kulture na proces pogajanj na primeru Kitajske* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
95. Target Map. (b.l.). *Deal- and relationship-focused cultures*. Najdeno 3. maja na spletnem naslovu <http://www.targetmap.com/viewer.aspx?reportId=15558>
96. Tavčar, R. (2007). *Psihologija pogajanj: kako doseči, kar želimo, in ohraniti odnos*. Ljubljana: Planet GV.
97. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
98. Trstenjak, A. (1992). *Misli o slovenskem človeku*. Ljubljana: Ljudska pravica.
99. Uemura, N. (2010). Russia is like the ocena – you need to know how to swim. V *Russia for the advanced* (str. 39–55) . Russia: The Moscow Times.
100. Vehovar, U. (2009). *Vrednote prebivalstva Republike Slovenije in možnosti za nadaljnjo modernizacijo slovenske družbe*. Proces retradicionalizacije slovenske družbe kot dejavnik njene modernizacijske blokade. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:doc-UBLFQEAQ>
101. Venture Japan. (b.l.). *Japanese business etiquette*. Najdeno 3. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.venturejapan.com/japanese-business-etiquette.htm>
102. Vlada Republike Slovenije. (b.l.). *O Sloveniji*. Najdeno 6. Julija 2016 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/o_sloveniji/
103. Weingart, L. R., Prietula, M. J., Hyder, E. B., & Genovese, C. R. (1999). Knowledge and the sequential processes of negotiation: a Markov chain analysis of response-in-kind. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 366–393. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bus.emory.edu/prietula/weingart-prietula-seq.pdf>

104. Weiss, S. E. (1994, 15. januar). Negotiating with "Romans" – Part 1. *MIT Sloan Management Review*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://sloanreview.mit.edu/article/negotiating-with-romans-part/>
105. Weiss, J. (2014, 30. maj). Even small negotiations require preparation and creativity. *Harvard Business Review*. Najdeno 14. maja 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2014/05/even-small-negotiations-require-preparation-and-creativity/>
106. Wheeler, M. (2009). Nonverbal communication in negotiation. *Harvard Business School Publishing*, 1–21.
107. Yamakuse, Y. (2012a). *Japanese people, it's so sad. Why don't you say what you really think?* Talk Back. Bilingual Edition, 19–27.
108. Yamakuse, Y. (2012b). *It's brain storming, so Japanese people have to participate too!* Talk Back. Bilingual Edition, 117–123.
109. Yamakuse, Y. (2012c). *The past is the past. Look to the future, Japanese people.* Talk Back. Bilingual Edition, 183–191.
110. Zakrajšek, S. (1992). *Japonska*. Ljubljana: Biteks.
111. Zandt, V. (1970). *How to negotiate in Japan*. Harvard Business School Reprint.
112. Završnik, B. (2004). Pogajalske (ne)sposobnosti slovenskih managerjev. *Tekstilec*. 47(1–2), 29–37.
113. Zver, M., Živko, T., & Bobek, V. (2005). *Ekonomija in kultura. Umeščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst*. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Zgodovina Ruske federacije.....	1
PRILOGA 2: Zgodovina Japonske.....	3
PRILOGA 3: Vprašalniki za intervju s poslovneži, ki poslujejo z Rusko federacijo	6
PRILOGA 4: Vprašalniki za intervju s poslovneži, ki poslujejo z Japonsko.....	26

PRILOGA 1: Zgodovina Ruske federacije

Kneževina Moskva je bila ustanovljena v 12. stoletju. Med 13. in 15. stoletjem je bila pod vplivom Mongolov. Do prve polovice 18. stoletja in za časa vladavine Petra I. (1682–1725) si je podjarmila sosednje kneževine, se širila proti Sibiriji, zavzemala območja vse do Baltiškega morja in se kasneje preimenovala v Ruski imperij. V 19. stoletju je Ruski imperij pridobil nova ozemlja v Evropi in Aziji. V tem času je bila Rusija podvržena avtorski vladavini. Revolucija, ki je sledila po vojni z Japonsko leta 1905, je prinesla ustanovitev parlamenta in številne druge reforme. V 20. stoletje je Ruska federacija vstopila kot fevdalna družba. Neučinkovita avtoritarna monarhija in skorumpirana vlada sta povzročili slabo gospodarsko stanje, ki se je še poslabšalo med prvo svetovno vojno, zaradi ruskega rivalstva z Avstrijo. Leta 1917 so Rusi s podporo vplivnih komunistov, med katerimi sta bila tudi Vladimir Iljič Uljanov - Lenin in Lev Trocki, spodnesli oblast monarhije. Po prvi svetovni vojni je Ruski federaciji (takrat Sovjetski zvezi) uspelo dvigniti gospodarstvo na višjo raven (Cantarutti & Sever, 2013, str. 15–16). Sovjetsko zvezo je takrat sestavljalo 15 sovjetskih socialističnih republik: Armenija, Azerbajdžan, Belorusija, Estonija, Gruzija, Kazahstan, Kirgizistan, Latvija, Litva, Moldavija, Ruska federacija, Tadžikistan, Turkmenistan, Ukrajina in Uzbekistan (Post-Soviet world: what you need to know about the 15 states, 2014). **V Sovjetski zvezi je dobrih 70 let vladal komunizem.** V tem času je prišlo do napredne industrializacije in zmage v 2. svetovni vojni. Leta 1991 je prišlo do propada Sovjetske zveze in do sedemletne gospodarske krize. **Vse do leta 1991 je veljala za izolirano državo,** nato pa se je razvila v tržno usmerjeno in globalno povezano gospodarstvo. Sledile so ekonomske reforme in privatizacija večine industrije razen energetskega in obrambno-vojaškega sektorja (Cantarutti & Sever, 2013, str. 15–16).

Za prvega predsednika Ruske federacije je bil izvoljen Boris Jelcin, ki je bil na oblasti 9 let. Nadziral je neorganizirano preobrazbo države na gospodarskem, političnem in socialnem področju, s katero se je končala prevlada komunizma. **Zaradi velike korupcije gospodarske reforme niso bile preveč učinkovite in leta 1998 je prišlo do hudega padca ruskega rublja.** Sledila je menjava treh premierjev, dokler ni bil decembra 1998 izvoljen Vladimir Putin, ki je po Jelcinovem odstopu postal predsednik Ruske federacije (Cantarutti & Sever, 2013, str. 15–16). **Putin je dajal večji poudarek** konservativnim vrednotam, **protizahodni usmerjenosti** (zastoj vključevanja Ruske federacije v svetovno gospodarstvo) **in krepitvi nacionalizma.** Danes se Ruska federacija srečuje z različnimi sankcijami, ki silijo vlado, da se osredotoča na nadomestni uvoz in stremi k povečanju lastne proizvodnje večine dobrin, ki jih je pred časom uvažala. **Mednarodne sankcije in nižje cene nafte so glavna tema današnje vlade, ki se intenzivno ukvarja z reševanjem gospodarskih in političnih tveganj.** Stopnja inflacije je v letu 2014 znašala 7,8 %. V letih 2016 in 2017 naj bi znašala okoli 6 %. Socialne razlike so še vedno velike, zlasti med velikimi mesti in podeželjem. Le 1 % prebivalstva ima v lasti 71 % zasebnih sredstev. Kljub videzu urbanega srednjega razreda je revnih še vedno 16 % prebivalcev. Srednji

razred s protestnimi gibanji zahteva konec korupcije in nepotizma. Ruska federacija je avgusta 2012 postala članica Svetovne trgovinske organizacije (angl. *World Trade Organization*) in Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (angl. *Organization for Economic Co-operation and Development*), je tudi članica Mednarodnega denarnega sklada (angl. *International Monetary Fund*). Podpisala je sporazum o sodelovanju z EU in tudi številne bilateralne (ZDA, Kanada, Japonska) in regionalne trgovinske sporazume. Je tudi ustanoviteljica Evrazijske gospodarske skupnosti (angl. *EurAsian Economic Community*) (Izvozno okno, b.l.b).

PRILOGA 2: Zgodovina Japonske

Japonsko ozemlje je bilo poseljeno že pred 100 tisoč leti. V 4. stoletju n. š. so se majhne države združile in nastalo je močno politično središče v Yamati. **Državo je vodil cesar. Med 4. in 6. stoletjem je bila Japonska pod vplivom Kitajske in konfucijanstva, prek Koreje pa se je širil budizem.** V tem obdobju je Japonska napredovala v razvoju medicine, pisave, izdelovanja ladij itd. Proti koncu 9. stoletja, ko so postajali odnosi med državama vse slabši, je Japonska začela razvijati svoj slog življenja – elegantno, razkošno in urejeno življenje v mestih, na podeželju pa so vladale težke razmere in rivalstvo med militarističnima družinama Minamotos in Tairas. Po zmagi prve, leta 1187, se je začelo sedem stoletij dolgo fevdalno vojaško obdobje, v katerem je vladala dolga vrsta šogunov. **Skromnost, disciplina in religiozne aktivnosti so vladale vse od leta 1338 do leta 1573,** ko je družina Ašikaga obnovila vojaški imperij, v katerem se je uveljavljalo še trše vojaško življenje ter red in disciplina. To obdobje je pustilo v državi velike posledice, ki se na številnih področjih poznajo še danes (nadziranje ljudi). Ljudje v takšnih razmerah niso hoteli živeti, zato so se uprli. Ti upori so konec 16. stoletja prerasli v državljansko vojno.

Prvi trgovci iz Evrope (Portugalci, Španci, Nizozemci in Angleži) **so na Japonsko prišli v letu 1543.** Vplivali so predvsem na južno Japonsko, kamor so prinesli tudi strelno orožje. Z njimi so prišli tudi krščanski misijonarji, ki so predstavljali nevarnost za budizem. **Japonska je dvakrat (1592 in 1597) neuspešno napadla Korejo. Fevdalni šogun Tokugava je leta 1639 za skoraj 250 let Japonsko praktično izoliral od zunanjega sveta,** ker se je bal vpliva tujcev ob prihodu na Japonsko. V tem obdobju je Japonska največ poslovala z nizozemskimi trgovci, Kitajci in Korejci. Posledica izolacije je bila stagnacija in notranje napetosti. **Prvi, ki so po skoraj 250 letih izolacije prišli na Japonsko, so bili Američani.** M. C. Perry je leta 1853 s štirimi ladjami zaplul v tokijski zaliv. Sledili so obiski iz drugih držav (Ruske federacije, Anglije, Nizozemske, Francije itd.). Fevdalni šogunat Tokugawa je razpadel leta 1867, leto kasneje je ponovno nastalo cesarstvo. Prvi, ki je vladal med leti 1868–1912 je bil cesar Meiji. To obdobje velja za enega od najbolj pomembnih za modernizacijo japonske države, saj je bila takrat vzpostavljena nova ureditev z zahodnoevropsko zasnovo in na Japonsko so bile prenesene vse najboljše ideje, tehnologija in izdelki. Japonski je bila po načinu razmišljanja ter strogi in dobri organizaciji in disciplini ljudi od vseh evropskih držav najbolj blizu Nemčija. Posebej se je to pokazalo med 2. svetovno vojno. Japonska se skozi zgodovino ni bojevala samo s Korejo. Kitajski je odvzela Tajvan, Ruski federaciji je odvzela Južni Sahalin (1904–1905), leta 1905 je Japonska prevzela protektorat nad Korejo in jo leta 1910 priključila k sebi.

V državi je prišlo do različnih preprirov in škandalov za časa ekonomske krize v tridesetih letih. Po porazu v 2. svetovni vojni so jo za šest let okupirali Američani in izvedli številne politične, socialne in gospodarske reforme. Razbili so družinske klane, zemljo so razdelili kmetom, delavci so dobili pravico organizirati sindikate in stavke, ženske pa so dobile

volilno pravico. Uveljavljena je bila pravica do organizacije demokratičnega političnega življenja, svobode govora in javnega nastopanja ter vere (Zakrajšek, 1992, str. 28–31).

Japonsko zgodovino lahko po drugi svetovni vojni razdelimo na pet obdobj (Ferfila, 1999, str. 754–756; Zakrajšek, 1992, str. 31–32).

1. obdobje (1945–1960)

Japonska je **delovala kot zaostala družba s hierarhično organizacijsko strukturo**. Odvisna je bila od Amerike in je potrebovala zahodnjaško »razsvetlitev«. Leta 1951 je dobila pravico, da se organizira kot država in naveže stike z drugimi državami. Leta 1956 se je vključila v Organizacijo združenih narodov. Po drugi svetovni vojni je potrebovala okoli dvajset let, da se je popolnoma spremenila in osamosvojila. Do sredine 60. let je Ameriki odplačala vso vojno škodo.

2. obdobje (1955–1970)

Z raznimi reformami je postajala bolj pozitivna država, in kot pravijo ameriški japonologi, so Japonsko napravili za model ameriškega kapitalizma na azijskih tleh.

3. obdobje (1965–1980)

Zaradi dobre gospodarske rasti je postala druga najmočnejša svetovna gospodarska sila. Uspelo ji je sprejeti tuje ideje, tehnologijo in opremo in vse to prilagoditi svojim razmeram in tradiciji. **Opazna je bila skupinska in ne individualistična naravnost Japoncev, organizacije so bile vertikalno strukturirane**, kar je omogočalo preseganje razredne in poklicne slojevitosti, ki se kaže tudi danes.

4. obdobje (1970–1990)

Tehnološko in gospodarsko je zelo napredovala in na določenih področjih prehitela Ameriko. Celoten svet je z velikimi očmi spremljal njeno napredovanje in želel posnemati nekatere vzorce, npr. izobraževalni sistem, medčloveške odnose itd.

5. obdobje (začelo se je leta 1985 in še traja)

Pojavljati so se začela zunanjetrgovinska trenja, predvsem z Ameriko, saj se je začel kazati drugačen kapitalizem, kot so ga Američani uvedli vpeljali v drugem obdobju po koncu druge svetovne vojne. Razlog se pripisuje tudi Ministrstvu za zunanjo trgovino, ki bi lahko zaradi majhnih japonskih interesov grozilo blagajno mednarodne skupnosti.

Japonska je danes ena največjih in gospodarsko najbolj razvitih držav. Liberalizirala je tržišče in se odprla v svet, postala je članica vseh najpomembnejših organizacij, v zadnjem času pa je v najožjem krogu držav, ki vodijo svetovno politiko. Japonska je tudi edina država na svetu, ki je zunaj zahodno kulturne tradicije dosegla visoko raven industrializacije. Po uvozu in izvozu blaga je peta, po neposrednih naložbah v tujini pa šesta na svetu. EU in Japonska se pogajata o sklenitvi sporazuma o prosti trgovini, ki bo še

povečal obseg medsebojnega trgovinskega sodelovanja in odprl nove priložnosti tudi za slovenska podjetja (Izvozno okno, b.l.a).

PRILOGA 3: Vprašalniki za intervjuje s poslovneži, ki poslujejo z Rusko federacijo

Intervju 1

A OKVIR POGAJANJ V RUSKI FEDERACIJI

V prvem delu intervjuja bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v Ruski federaciji. Tudi tega, kakšen je bil namen pogajanj, kakšne izkušnje imate z ruskimi pogajalci ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?
10 let, v Ruski federaciji, Nemčiji, Franciji, Republiki Južni Afriki, Sudanu, Gani, na Karibskem otočju, v Skandinaviji, v republikah nekdanje Jugoslavije itd.
2. Kakšen je bil namen pogajanj z Rusi (izvozni/uvozni dogovori, ostalo)?
Olajšati proces prodaje (strokovno operativno delo), izvozne storitve.
3. Kako pogosto se pogajate z ruskimi pogajalci?
Na tedenski ravni.
4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Ruski federaciji ali ste jih povabili v Slovenijo?
Pogajanja so potekala tako v Ruski federaciji kot v Sloveniji.
5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture, filozofije, za katere menite, da imajo pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev poseben pomen?
Zgodovina države in kultura. Vzamejo si čas, da te spoznajo in ocenijo, ali ti lahko zaupajo. Ko pridobijo zaupanje, ostane za vedno. So narod, ki zelo ljubi literaturo, in cenijo, če poznaš njihove pisatelje. Kot slovanski narod imamo skupne korenine. Ruska federacija in nekdanja Jugoslavija sta imeli zelo dobre politične in poslovne odnose, kar se kaže tudi sedaj, ko smo samostojna država. Hierarhična družba – glavno besedo na sestanku ima najvišji na lestvici, zato se morajo vsa vprašanja nasloviti nanj in on nato odloča, kdo v skupini je kompetenten poročati.
6. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za neuspeh v pogajanjih?
Da.
7. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji do pomembnejših dogovorov?
Pogosto se razvijajo različni pogovori in kdaj se tudi kaj ustno dogovori. Vedno smo pobudniki mi, če je treba še kaj doreči in se tega nismo dogovorili na sestanku

ali pa se zaradi pomanjkanja časa tega nismo dotaknili oziroma je odločilna oseba zapustila pogajanja.

8. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznanstva s pravimi ljudmi v Ruski federaciji olajšati pogajanja?

Da.

9. Če ste že dalj časa prisotni na tem trgu, ali ste v zadnjem času zaznali, da se poslovne navade spreminjajo?

Manj je pitja vodke, zgledujejo se po Evropi in vse bolj se zanimajo za evropsko kakovost in storitve, obožujejo italijansko in francosko hrano itd. Zanima me, ali se bodo kdaj pogajali v angleščini ali se bomo vedno ostali morali prilagajati njihovem trgu.

B PRIPRAVE IN POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

V drugem delu intervjuja bi se osredotočili na pripravo na pogajanja in na potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanimam me, kako pomembne se vam zdijo priprave in koliko časa jim namenjate, kako temeljito proučite pogajalski slog, kakšno je medsebojno zaupanje, kakšne strategije in taktike prevladujejo na obeh straneh, kako pogajanja potekajo in kako dolgo trajajo ipd.

I Priprave na pogajanja z Rusi

10. Ali je treba pred pogajanjem pripraviti osnove za pogajanja? Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Pred vsakim pogajanjem so potrebne temeljite priprave. Pregled dosedanjega dela, naši zastavljeni cilji in njihova pričakovanja na novih pogajanjih. Včasih se pripravljamo tudi do tri dni, dokler ne uskladimo vse interne strategije.

11. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?

Odvisno od teme pogajanj, za strateške zadeve vodstvo prodaje, za operativne prodaja in logistika. Na pripravah sodelujejo sodelavci iz predstavništva in interni sodelavci.

12. Ste v podjetju pred pogajanjem proučili ruski pogajalski slog ter kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Podjetje, v katerem sem zaposlen, ima dolgoletne izkušnje s poslovanjem v Ruski federaciji. Znanje se širi med sodelavci in na vsakem pogajanju se z novimi partnerji naučim kaj novega.

13. Ste seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi, in katera so za vas najpomembnejša?

Redni osebni kontakt in pozornost pri rojstnodnevnih voščilih in ob pomembnih praznikih, poslovna obleka, pripravljenost na preložitve pogajanj in zavlačevanje s podpisom pogodbe. Poznati je treba vse vloge prisotnih na pogajanjih in kdo ima glavno besedo, proučiti, kaj se od tebe kot prodajalca pričakuje in kje so tvoje prednosti pred ostalimi, itd.

14. Kako pogosto imate eksterna izobraževanja na temo pogajanj z različnimi kulturami? Ste bili na temo pogajanj kdaj na izobraževanju v tujini?

Enkrat na dve leti. Bil sem tudi na izobraževanju v tujini in vsako pogajanje je novo izobraževanje.

II Pogajanja med slovenskimi in ruskimi pogajalci

15. Ali je ob začetku pogajanj jasna vloga vsakega posameznega člana ruske pogajalske skupine? Ali je v skupini prisoten tudi strokovnjak za obravnavano področje?

Na vsakem pogajanju ima vsak od nas določene pristojnosti in samo v krogu teh se lahko pogajamo. Vloga vseh je vsem poznana in vedno so prisotni strokovnjaki s posameznega področja.

16. Kako velika je običajno pogajalska skupina? Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

2 do 5 oseb. Vse, tudi sedežni red, je znan – odločujoča oseba sedi na sredini in pogosto pride proti koncu pogajanj.

17. Ali v pogajanjih sodelujejo prevajalci ali potekajo v angleškem jeziku?

Vedno in samo v ruščini.

18. Kakšni so bili začetki vaših pogajanj? So bili Rusi na začetku odprti, dostopni?

Na začetku so zaprti in vedno imamo 15-minutni uvodni pogovor o splošnih stvareh. Nedostopni so tudi med sestankom.

19. Kakšen je način komunikacije ruskih pogajalcev?

Znajo biti neposredni in iti na nož, če je potrebno. Odkrito povedo, da je pri izbiri izdelka pomembna cena.

20. Kakšne so pogajalske taktike ruskih pogajalcev?

Izsiljevanje, zavlačevanje, neplačevanje v dogovorjenem roku, nezainteresiranost. Ti jih vedno sprašuješ, kako daleč so z dogovori, ti si gonilna sila.

21. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?
Neposredno.
22. Katera stran je po navadi prevzela pobudo med pogajanj in bila na splošno bolj proaktivna?
Odvisno od teme pogajanj in od osebe, s katero se pogajaš.
23. Je bila strategija ruske strani povečini bliže konceptu dobim–dobiš ali dobim–izgubiš? Kaj je po vaše razlog za tak pristop?
Najprej jih moraš tehtno prepričati, da se jim cenovno splača poslovati s tabo in da imajo oni tudi korist od tega. Vedno je dobim–dobiš, saj želijo poslovati z obstoječimi partnerji, s katerimi že imajo razvite dobre poslovne odnose, in s tem povečati poslovanje, da bodo lažje pritiskali na ugodnejše cene ob nakupu večjih količin.
24. Na kakšen način se sprejema odločitev?
Odločitev se sprejme med vodilnimi v podjetju (spoštovanje hierarhične strukture).
Ustni dogovor in podpis pogodbe. Podpis pogodbe ima večjo težo.
25. Ali ste na začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi? Kakšna je podlaga za zaupanje?
So nezaupljivi, gre za »lomljenje ledu«. Pomembno je, da jih povabiš v Slovenijo in jim pokažeš, kje in kako se proizvajajo izdelki, ki jim jim prodajaš. Ko dobijo zaupanje v kakovost, jih je lažje prepričati, da se sklene poslovanje.
26. Je osebna kredibilnost pomemben dejavnik v okviru pogajanj, in če je, kdaj?
Visoka kredibilnost in strogo ločena kredibilnost – meniš se samo o tem, za kar imaš pristojnosti, in nič drugega.
27. Kakšen je časovni okvir pogajanj?
Dolgoročen način.
28. Je pogajanje končano s podpisom pogodbe ali so potrebna naknadna usklajevanja?
Ni nujno, pogosta so naknadna usklajevanja.
29. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v pogajanju in kako jih rešujete med pogajanjem?
Doseči to, kar bi rad, saj so pogajanja pogosto zahtevna. Na voljo moramo imeti dovolj strategij.

30. Ste v praksi doživeli, da so ruski pogajalci kršili načelne dogovore?
Kljub podpisani pogodbi niso šli v poslovanje – finančne težave ali niso izvedli naročila. Izsiljevanje kljub že podpisani pogodbi, da dogovorjena cena zanje po novem ni sprejemljiva.
31. Kaj vas je v pogajanjih z Rusi najbolj presenetilo v pozitivnem smislu in kaj v negativnem?
Pozitivno: razgledani so bolj, kot bi si mislil – dobro poznajo zgodovino, svetovno literaturo itd.
Negativno: izsiljevanje za nepotrebne stvari.
32. Katerih napak, ki ste jih morda že naredili, se najbolj spomnite in jih ne smete nikoli več ponoviti?
/

C SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu intervjuja vas bom prosil za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. Kakšne izzive lahko pričakujejo nova podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tako zahteven trg, in kakšna priporočila imate za uspešno poslovanje in pogajanje z Rusi?

33. Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop slovenskih podjetij na ruski trg in kako ste jih vi premagali?
Pomanjkanje kapitala, nepoznavanje okolja, prehitro želimo doseči zaslužek, nepravilna izbira poslovnih partnerjev pri vstopu na trg, nepoznavanje zakonov, potrebnih za poslovanje, itd.
34. Čemu pripisujete to, da na ruskem trgu deluje relativno majhno število slovenskih podjetij?
Nezadosten kapital za vstop in obstoj, neprimerni izdelki, preveliko tveganje na trenutno nestabilnem trgu (slaba valutna menjava, padec cene nafte itd.), so proti podkupovanju za sklepanje poslov itd.
35. Kaj bi na podlagi svojih izkušenj svetovali podjetju, ki se šele odpravlja na ruski trg?
Brez posrednika ne gre, nujno je poznavanje ruskega jezika, uspeh ne pride čez noč, potrebni sta trdna volja in vztrajnost, proučiti je treba vse dobre in slabe lastnosti ruskega trga, koliko konkurentov je že na trgu in s kakšnimi cenami itd.
36. Se spomnite kakšne prigode o poslovanju z Rusi, ki bi jo radi delili z nami?
/

Intervju 2

A OKVIR POGAJANJ V RUSKI FEDERACIJI

V prvem delu intervjuja bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v Ruski federaciji. Tudi tega, kakšen je bil namen pogajanj, kakšne izkušnje imate z ruskimi pogajalci ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?
10 let, v Ruski federaciji, Ukrajini, Belorusiji in Kazahstanu.
2. Kakšen je bil namen pogajanj z Rusi (izvozni/uvozni dogovori, ostalo)?
Izvozne storitve.
3. Kako pogosto se pogajate z ruskimi pogajalci?
Šestkrat na leto.
4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Ruski federaciji ali ste jih povabili v Slovenijo?
Oboje.
5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture, filozofije, za katere menite, da imajo pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev poseben pomen?
Kultura, jezik itd.
6. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za neuspeh v pogajanjih?
Da.
7. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji do pomembnejših dogovorov?
Na poslovnih večerjih ni bilo nikoli pogovorov o sklepanju poslov.
8. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznanstva s pravimi ljudmi v Ruski federaciji olajšati pogajanja?
Vedno.
9. Če ste že dalj časa prisotni na tem trgu, ali ste v zadnjem času zaznali, da se poslovne navade spreminjajo?
Poslovni odnosi so se profesionalizirali, med sestankom se ne pije več alkohola, z ženskami se še vedno ne rokuje itd.

B PRIPRAVE IN POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

V drugem delu intervjuja bi se osredotočili na pripravo na pogajanja in na potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanimam me, kako pomembne se vam zdijo priprave in koliko časa jim namenjate, kako temeljito proučite pogajalski slog, kakšno je medsebojno zaupanje, kakšne strategije in taktike prevladujejo na obeh straneh, kako pogajanja potekajo in kako dolgo trajajo ipd.

I Priprave na pogajanja z Rusi

10. Ali je treba pred pogajanjem pripraviti osnove za pogajanja? Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

V zadnjem času se na pogajanja z Rusi ne pripravljamo, saj ne sklepamo novih poslov. Vzdržujemo obstoječe stanje, kjer pa nam je poslovanje dobro znano.

11. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?

Vedno odvisno od teme pogajanj in od tega, kdo bo prisoten na nasprotni strani.

12. Ste v podjetju pred pogajanjem proučili ruski pogajalski slog ter kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Ker smo že dolgo časa prisotni na ruskem trgu, nam je poslovanje s to kulturo zelo znano in vemo, kaj se od nas pričakuje na pogajanjih in kako jih moramo voditi.

13. Ste seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi, in katera so za vas najpomembnejša?

Zelo pomembna je pravilna izbira poslovnega partnerja. Z Rusi se najlažje posluje prek distributerja, predpogoj je, da se tako pisno kot ustno obvlada in razume ruski jezik, zaželeno je poznavanje ruske in svetovne literature (na tem področju so zelo izobraženi), so znani ciniki, vedno so zelo dobro pripravljani, reference iz Slovenije ne štejejo itd.

14. Kako pogosto imate eksterna izobraževanja na temo pogajanj z različnimi kulturami?

Jih nimamo, sem pa bil tudi v tujini na izobraževanju na temo pogajanj.

II Pogajanja med slovenskimi in ruskimi pogajalci

15. Ali je ob začetku pogajanj jasna vloga vsakega posameznega člana ruske pogajalske skupine? Ali je v skupini prisoten tudi strokovnjak za obravnavano področje?

Vedno je znana vloga pogajalske strani in vedno se pozanimajo, kdo bo prisoten z nasprotno strani.

16. Kako velika je običajno pogajalska skupina? Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?
3 do 5 oseb.
17. Ali v pogajanjih sodelujejo prevajalci ali potekajo v angleškem jeziku?
Ne potrebujemo jih, ker se vsi sporazumevamo v ruščini.
18. Kakšni so bili začetki vaših pogajanj? So bili Rusi na začetku odprti, dostopni?
Na začetku so vedno zaprti in nedostopni. Potrebujemo nekaj časa, da te spoznajo, preden postanejo pri komunikaciji bolj odprti.
19. Kakšen je način komunikacije ruskih pogajalcev?
Znajo biti zelo neposredni in na določene trenutke delujejo zelo ostro in nesramno.
20. Kakšne so pogajalske taktike ruskih pogajalcev?
Izčrpavanje. Pogajanje lahko traja več dni, včasih so zelo agresivni, če zaznajo šibkost nasprotne strani, so lahko zelo napadalni itd.
21. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?
Posredno in neposredno.
22. Katera stran je po navadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?
Vedno mi, ker na ruskem trgu nastopamo kot prodajalci.
23. Je bila strategija ruske strani povečini bliže konceptu dobim–dobiš ali dobim–izgubiš? Kaj je po vaše razlog za tak pristop?
Ker gre za ekonomske interese, je bilo do sedaj vedno v prid obeh strani, torej dobim–dobiš.
24. Na kakšen način se sprejema odločitev?
Odkvisno, kdo je prisoten na sestanku.
25. Ali ste na začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi? Kakšna je podlaga za zaupanje?
Na začetku so vedno nezaupljivi, saj vas ne poznajo in vas nekako tipajo.
26. Je osebna kredibilnost pomemben dejavnik v okviru pogajanj, in če je, kdaj?
Vedno, ves čas pogajanj, da dobijo zaupanje v vas in želijo poslovati z vami.

27. Kakšen je časovni okvir pogajanj?

Vse je odvisno, s kom se pogajaš. Lahko se hitro zaključi ali pa traja po več dni.

28. Je pogajanje končano s podpisom pogodbe ali so potrebna naknadna usklajevanja?

Vedno, ko se je podpisala pogodba, smo se oboji držali dogovorov in do dodatnih usklajevanj ni prišlo.

29. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v pogajanju in kako jih rešujete med pogajanjem?

Poznavanje jezika, doseči dogovor brez zavlačevanja, prisotnost glavne osebe, ki določa, itd.

30. Ste v praksi doživeli, da so ruski pogajalci kršili načelne dogovore?

Ne.

31. Kaj vas je v pogajanjih z Rusi najbolj presenetilo v pozitivnem smislu in kaj v negativnem?

Pozitivno: po uvodnem nagovoru postanejo bolj odprti.

Negativno: težja dostopnost poslovnih sistemov.

32. Katerih napak, ki ste jih morda že naredili, se najbolj spomnite in jih ne smete nikoli več ponoviti?

/

C SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu intervjuja vas bom prosil za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. Kakšne izzive lahko pričakujejo nova podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tako zahteven trg, in kakšna priporočila imate za uspešno poslovanje in pogajanje z Rusi?

33. Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop slovenskih podjetij na ruski trg in kako ste jih vi premagali?

Dojemanje perspektive vložkov, predpostavlanje, da je izvozno poslovanje v Evropi podobno ruskemu (carina), velika pričakovanja o takojšnjem uspehu, prepričanje, da gre za en velik homogen trg, ki pa to ni (regijska razdelitev), biti moraš ciljno usmerjen in poznati posebnosti trga, vedeti, kaj je naša dodana vrednost, da bo izdelek ali storitev prisoten na tem trgu (ponudba presega povpraševanje), poslovno okolje je drugačno od našega itd.

34. Čemu pripisujete to, da na ruskem trgu deluje relativno majhno število slovenskih podjetij?

Razlogi so lahko podobni kot v prejšnjem odgovoru.

35. Kaj bi na podlagi svojih izkušenj svetovali podjetju, ki se šele odpravlja na ruski trg?

Prvi pogoj je, da se naučimo ruskega jezika, naredimo celoten pregled trga in proučimo, ali je naš izdelek zanimiv za ruski trg in kdo so potencialni konkurenti. Pripraviti je treba strategijo vstopa na trg in s pomočjo nekoga (agenta ali distributerja) proučiti celoten ruski način poslovanja, analizirati posamezne regije, da se bomo pravilno odločili, kje se želimo pozicionirati, zavedati se, da uspeh ne bo viden čez noč, itd.

36. Se spomnite kakšne prigode o poslovanju z Rusi, ki bi jo radi delili z nami?

Pred dogovorjeno uro sem čakal v bližnjem baru, da so me poklicali, kdaj lahko pridem na sestanek. Si v pripravljenosti. Če na sestanek zamudiš, je to slab znak za uspešno poslovanje. Sami pa si dovolijo zamujati na sestanke.

Intervju 3

A OKVIR POGAJANJ V RUSKI FEDERACIJI

V prvem delu intervjuja bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v Ruski federaciji. Tudi tega, kakšen je bil namen pogajanj, kakšne izkušnje imate z ruskimi pogajalci ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?

Poslujem že 15 let, največ z Ukrajino in Rusko federacijo.

2. Kakšen je bil namen pogajanj z Rusi (izvozni/uvozni dogovori, ostalo)?

Izvozni dogovori in usklajevanje prodajnih pogodb.

3. Kako pogosto se pogajate z ruskimi pogajalci?

Enkrat do dvakrat na četrletje.

4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Ruski federaciji ali ste jih povabili v Slovenijo?

Večinoma v Ruski federaciji, povabimo jih tudi v Slovenijo.

5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture, filozofije, za katere menite, da imajo pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev poseben pomen?

Slovani, podobna mentaliteta kot naša. Hierarhija, vsak ve, kakšna pooblastila imajo pri pogajanju, in prek teh ne smejo iti. Pri poslovanju je zelo pomembno, da je zaupanje na obeh strah. Pomembna so poznanstva.

6. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za neuspeh v pogajanjih?

Da.

7. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji do pomembnejših dogovorov?
Na večerje jih vedno povabimo mi. Najbolj ljubijo italijanske restavracije. Namen je druženje in zbližanje poslovnih odnosov. Na sestanku se lahko tudi kaj dogovoriš, vendar danes to ni več isto kot pred leti, ko se je posle sklenilo ob steklenici vodke. Resni dogovori se vedno sklenejo za pogajalsko mizo.
8. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznanstva s pravimi ljudmi v Ruski federaciji olajšati pogajanja?
Vsekakor. Prav ti ljudje te lahko nekemu priporočijo. Rusi ne tvegajo radi in verjamejo priporočilom.
9. Če ste že dalj časa prisotni na tem trgu, ali ste v zadnjem času zaznali, da se poslovne navade spreminjajo?
Včasih se nisem rokoval z žensko, danes mi nekatere same ponudijo roko. Rusi dajejo večjo prednost evropski kakovosti kot lastni.

B PRIPRAVE IN POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

V drugem delu intervjuja bi se osredotočili na pripravo na pogajanja in na potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanimam me, kako pomembne se vam zdijo priprave in koliko časa jim namenjate, kako temeljito proučite pogajalski slog, kakšno je medsebojno zaupanje, kakšne strategije in taktike prevladujejo na obeh straneh, kako pogajanja potekajo in kako dolgo trajajo ipd.

I Priprave na pogajanja z Rusi

10. Ali je treba pred pogajanjem pripraviti osnove za pogajanja? Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?
Z našim predstavništvom v Ruski federaciji se vedno dobro pripravimo za vsako pogajanje. Proučimo, kaj je tema pogajanja, kaj so naši cilji, in poskušamo še pred pogajanjem izvedeti, kaj od nas pričakuje druga stran. Včasih se vse dogovorimo tudi v avtu na poti do poslovnega srečanja, ker dnevno komuniciramo z našim predstavništvom in vemo, kaj je cilj naših pogajanj. Priprave trajajo do 1 uro.
11. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?
Komerčni direktor iz Ruske federacije, vodja prodaje v Ruski federaciji in sodelavci iz Slovenije. Večina je predstavnikov prodaje. Če je tema pogajanj druga, se vključijo tudi sodelavci, ki so odgovorni za določeno področje (marketing, logistika).

12. Ste v podjetju pred pogajanjem proučili ruski pogajalski slog ter kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Vse že poznano, pomagajo nam sodelavci iz predstavništva, imamo izkušnje iz dolgoletnega poslovanja na ruskem trgu.
13. Ste seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi, in katera so za vas najpomembnejša?
Tekoče govorjenje ruskega jezika, priporočeno je poslovanje prek lokalnega posrednika, poznati je treba vloge oseb na sestanku (hierarhija), rokuje se samo z moškimi itd.
14. Kako pogosto imate eksterna izobraževanja na temo pogajanj z različnimi kulturami?
Enkrat na tri leta, bil sem tudi na izobraževanju v tujini. Na vsakem pogajanju se naučim nekaj novega.

II Pogajanja med slovenskimi in ruskimi pogajalci

15. Ali je ob začetku pogajanj jasna vloga vsakega posameznega člana ruske pogajalske skupine? Ali je v skupini prisoten tudi strokovnjak za obravnavano področje?
Vedno in na sestanku so samo vodje ključnih kupcev in vsi, ki so višje po hierarhiji.
16. Kako velika je običajno pogajalska skupina? Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?
3 do 5 oseb.
17. Ali v pogajanjih sodelujejo prevajalci ali potekajo v angleškem jeziku?
Samo v ruščini.
18. Kakšni so bili začetki vaših pogajanj? So bili Rusi na začetku odprti, dostopni?
Na začetku so zaprti, ko te dodobra spoznajo in dobijo občutek, da se lahko zanesejo nate, se bolj odprejo. Pred pogajanjem se vedno pozanimajo o podjetju, ki ga predstavljaš, kako uspešno je, kakšne koristi imajo lahko pri sklenitvi poslovanja itd.
19. Kakšen je način komunikacije ruskih pogajalcev?
Ovisno od posamezne osebe in kakšni so njihovi nameni. Na začetku ti lahko tudi povedo, da pogajanja ne bodo uspešna, če ne bodo izpolnjeni njihovi cilji in zahteve.

20. Kakšne so pogajalske taktike ruskih pogajalcev?
Vedno imajo podobne izgovore (jamranje) – z našimi cenami niso konkurenčni na trgu, v skladiščih nimajo prostora za nove dobave, vsako četrletje želijo popuste itd.
21. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?
Pri izražanju svojih zahtev so neposredni.
22. Katera stran je po navadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?
Ker nastopamo kot prodajalec, večinoma dajemo tudi pobude. Na začetku gre za krajši uvodni pogovor (15 minut). Najprej nas poslušajo, nato postavljajo vprašanja in zahteve.
23. Je bila strategija ruske strani povečini bliže konceptu dobim–dobiš ali dobim–izgubiš? Kaj je po vaše razlog za tak pristop?
Vedno dobim–dobiš. Zelo radi poslušajo z znanimi poslovnimi partnerji, ker je poslovanje že sklenjeno, gre za obojestransko zaupanje. Na poslovanje gledajo tudi dolgoročno, seveda je odvisno od panoge.
24. Na kakšen način se sprejema odločitev?
Vedno se sprejme pisna odločitev in vedno po pogajanjih, ne med njimi. Če so bila pogajanja uspešna in sta bili obe strani zadovoljni, se pogodba podpiše v petih delovnih dneh.
25. Ali ste na začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi? Kakšna je podlaga za zaupanje?
Na začetku so vedno nezaupljivi. Pomembno je, da se oboji držimo vseh dogovorov, da obračunamo prave cene glede na nihanje valutne menjave itd.
26. Je osebna kredibilnost pomemben dejavnik v okviru pogajanj, in če je, kdaj?
Vedno. Če se v preteklosti nisi držal dogovorov, so lahko prihodnja pogajanja neuspešna. Nanje ne pride odločilna oseba iz podjetja, podaljšujejo se, dokler se ponovno ne pridobi ustrezna kredibilnost za uspešno poslovanje.
27. Kakšen je časovni okvir pogajanj?
Sestanek traja 1 uro in pol do 2 uri. Dolžina pogajanj je vedno odvisna od doseganja posameznih ciljev obeh strani. Kot prodajalci želimo, da se hitro dogovorimo in začnemo poslovati.

28. Je pogajanje končano s podpisom pogodbe ali so potrebna naknadna usklajevanja?
Zaradi poznavanja vsebine poslovanja in dolgoletnega poslovanja z istimi partnerji je pogajanje končano s podpisom pogodbe.
29. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v pogajanju in kako jih rešujete med pogajanjem?
Največji izziv je, da si verodostojen partner. Medsebojno zaupanje ti omogoča lažje in hitrejša dogovore. Razumeti je treba tudi nasprotno stran, kadar pride do določenih manjših finančnih težav, znati prisluhniti in tudi pomagati itd.
30. Ste v praksi doživeli, da so ruski pogajalci kršili načelne dogovore?
Načrtnih ni bilo. Se je pa zgodilo, da po podpisu pogodbe nismo dobili obljubljenega zneska, ker firmi na določeni banki niso odobrili kredita. Vendar so nas pravi čas obvestili o tem, še preden smo šli v odpremo izdelkov.
31. Kaj vas je v pogajanjih z Rusi najbolj presenetilo v pozitivnem smislu in kaj v negativnem?
Pozitivno: da se držijo dogovorov.
Negativno: /
32. Katerih napak, ki ste jih morda že naredili, se najbolj spomnite in jih ne smete nikoli več ponoviti?
Na enem od pogajanj nismo pristali na predlagano ceno in smo izgubili poslovanje. Včasih je treba tudi popustiti, saj se na koncu vse obrestuje.

C SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu intervjuja vas bom prosil za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. Kakšne izzive lahko pričakujejo nova podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tako zahteven trg, in kakšna priporočila imate za uspešno poslovanje in pogajanje z Rusi?

33. Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop slovenskih podjetij na ruski trg in kako ste jih vi premagali?
Rusi nimajo veliko lastne proizvodnje, zato veliko uvažajo in dobro vedo, kje je kakšna kakovost dostopna. Če ne poznajo našega trga in izdelkov, je težko prepričati zahtevnega kupca, ki želi na svojem trgu samo najboljše izdelke. Ne zanimajo se za poceni izdelke. Ruski trg je velik, zelo velik. Če nimaš lastne proizvodnje in zadostnih kapacitet, da zadostiš potrebam trga in hitrim dobavnim rokom, nimaš kaj iskati v Ruski federaciji. Biti moraš prilagodljiv in konkurenčen ponudnik in imeti moraš velik finančen zalogaj. Treba je znati ruski jezik, pisno in ustno. Vsak začetek je težak, poslovanje v Ruski federaciji je tek na dolge proge.

34. Čemu pripisujete to, da na ruskem trgu deluje relativno majhno število slovenskih podjetij?
Ogromen trg, potrebne so velike proizvodne kapacitete – butični izdelki za ruski trg niso zanimivi, preverjajo, ali je izdelek originalen ali ponarejen, iščejo samo resne ponudnike itd.
35. Kaj bi na podlagi svojih izkušenj svetovali podjetju, ki se šele odpravlja na ruski trg?
Kupna moč je odvisna od nafte in trenutno stanje v Ruski federaciji je nestabilno. Preden se odpraviš na tako velik trg, je treba narediti celotno analizo: kako boš vstopil na trg, ali si sposoben zadovoljiti potrebe, ali imaš dovolj financ za odprtje podružnice, ki ti olajša prepoznavnost na trgu, itd.
36. Se spomnite kakšne prigode o poslovanju z Rusi, ki bi jo radi delili z nami?
Sodelavec je imel ob polnoči dogovorjen sestanek z zelo pomembnim poslovnim partnerjem. Do 3. ure zjutraj ga je čakal v čakalnici podjetja. Po 3 urah čakanja je odšel nazaj v hotel. Okoli 5. ure zjutraj so klicali z recepcije hotela, da ga čaka poslovni partner za sestanek. Pogajanja so bila uspešna in sklenil se je tudi posel.

Intervju 4

A OKVIR POGAJANJ V RUSKI FEDERACIJI

V prvem delu intervjuja bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v Ruski federaciji. Tudi tega, kakšen je bil namen pogajanj, kakšne izkušnje imate z ruskimi pogajalci ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?
V mednarodnem okolju poslujem že 20 let, največ z Rusko federacijo (5-letno šolanje v Moskvi), Moldavijo, Azerbajdžanom, Belorusijo, Nemčijo in ostalimi državami EU, pred leti se posloval tudi z Japonsko.
2. Kakšen je bil namen pogajanj z Rusi (izvozni/uvozni dogovori, ostalo)?
Izvozni dogovori in usklajevanje podpisa pogodbe o izvedbi določenih projektov.
3. Kako pogosto se pogajate z ruskimi pogajalci?
Vsaj petkrat na leto v Ruski federaciji, dvakrat na leto nas poslovni partnerji obiščejo v Sloveniji.
4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Ruski federaciji ali ste jih povabili v Slovenijo?
Pogajanja potekajo tako v Ruski federaciji kot v Sloveniji. Ker nastopamo kot prodajalci, smo mi tisti, ki moramo večkrat na pogajanja v Rusko federacijo.

5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture, filozofije, za katere menite, da imajo pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev poseben pomen? Priporočila, poznavanje jezika, Slovani, imamo predstavništvo v Moskvi, kultura in filozofija, hierarhija itd.
6. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za neuspeh v pogajanjih? Vsekakor.
7. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji do pomembnejših dogovorov? Da, včasih je bila tudi tema o poslovanju. Konkretni dogovori se niso sklenili.
8. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznanstva s pravimi ljudmi v Ruski federaciji olajšati pogajanja? Da, brez njih se sploh ne da skleniti dogovor dogovoriti za poslovanje.
9. Če ste že dalj časa prisotni na tem trgu, ali ste v zadnjem času zaznali, da se poslovne navade spreminjajo? Niti ne.

B PRIPRAVE IN POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN RUSKIMI POGAJALCI

V drugem delu intervjuja bi se osredotočili na pripravo na pogajanja in na potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanimam me, kako pomembne se vam zdijo priprave in koliko časa jim namenjate, kako temeljito proučite pogajalski slog, kakšno je medsebojno zaupanje, kakšne strategije in taktike prevladujejo na obeh straneh, kako pogajanja potekajo in kako dolgo trajajo ipd.

I Priprave na pogajanja z Rusi

10. Ali je treba pred pogajanjem pripraviti osnove za pogajanja? Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili? Priprave na pogajanja so obvezne, preden se ponovno srečamo s poslovnimi partnerji. Proučiti moramo dogovore iz prejšnjih pogajanj in kaj je bilo izvedeno, ter tematiko prihodnjih, kdo bo prisoten na pogajanjih, koliko dni imamo na voljo itd.
11. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja? Vedno je odvisno od teme pogajanj. Vedno so prisotni tisti sodelavci in zaposleni na predstavništvu, ki so zadolženi za določeno področje pogajanj. Če gre za tehnološke dogovore, so to tehnologi in kolegi iz prodaje.

12. Ste v podjetju pred pogajanjem proučili ruski pogajalski slog ter kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
V Ruski federaciji smo prisotni že nekaj let in trg dobro poznamo. Kadar se prvič srečamo z novim poslovnim partnerjem, vedno proučimo vse vidike: finančno bilanco, reference, s kom že poslujejo itd.
13. Ste seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi, in katera so za vas najpomembnejša?
S priporočili smo v podjetju dobro seznanjeni. Osebna priporočila pri poslovanju z Rusi so: tekoče govorjenje jezika (ne poznam veliko ruskih poslovnih partnerjev na vodstvenem in odločajočem položaju pri pogajanjih, ki govorijo angleški jezik), poznavanje kulture in osebe, s katero se pogajaš (navadno to osebo pred pogajanjem povabim na večerjo, da se nekoliko bolje spozna), kdo od prisotnih na pogajanjih ima glavno vlogo in odloča o poslovanju, kakšno vlogo imajo ostali, kaj je oseba po izobrazbi, v katerih podjetjih je že bila zaposlena in kakšno vlogo je imela v njih, kako dobro pozna slovenski pogajalski slog, kulturo itd. Vprašanja je treba vedno postavljati glavni osebi (hierarhija je zelo pomembna), ki se nato odloči, kdo od prisotnih sodelavcev bo odgovarjal.
14. Kako pogosto imate eksterna izobraževanja na temo pogajanj z različnimi kulturami?
Izobraževanje je samoiniciativno, veliko se naučiš na pogajanjih. Bil sem tudi na izobraževanju v tujini.

II Pogajanja med slovenskimi in ruskimi pogajalci

15. Ali je ob začetku pogajanj jasna vloga vsakega posameznega člana ruske pogajalske skupine? Ali je v skupini prisoten tudi strokovnjak za obravnavano področje?
Vedno se pozanimamo, kdo bo imel glavno vlogo in kakšna bo vloga ostalih. Vedno je prisoten tudi strokovnjak za področje, o katerem se bomo pogajali. To je zelo pomembno, preden sedemo za pogajalsko mizo!
16. Kako velika je običajno pogajalska skupina? Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?
Pogosto je enako številčna. Vse vloge moramo dobro poznati.
17. Ali v pogajanjih sodelujejo prevajalci ali potekajo v angleškem jeziku?
Nikoli ne vključujemo prevajalcev, saj tekoče govorimo ruski jezik. Pogajanja vedno potekajo samo v ruskem jeziku. Angleščino delno razumejo mlajši zaposleni (so na nižjih položajih po hierarhični lestvici, izobraževali so se v tujini).

18. Kakšni so bili začetki vaših pogajanj? So bili Rusi na začetku odprti, dostopni? Večinoma zaprti in na trenutke tudi osladni med govorjenjem.
19. Kakšen je način komunikacije ruskih pogajalcev? Pri pogajanjih so dokaj neposredni.
20. Kakšne so pogajalske taktike ruskih pogajalcev? Povedo, da niso edini kandidat, pogajanja podaljšujejo z enega na tri ali več dni, če vedo, do kdaj si službeno v Ruski federaciji, ali pa, kadar ni prisoten tisti pogajalec, ki odloča o poslovanju. Včasih od določenih oseb ne dobiš poslovnih vizitk in tako ne veš, kakšno vlogo ima na pogajanjih, itd.
21. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način? Neposredno.
22. Katera stran je po navadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna? Pogajanja smo začeli mi, ker smo prodajalec. Proaktivni smo bili vsi, da bi dosegli skupni cilj.
23. Je bila strategija ruske strani povečini bliže konceptu dobim–dobiš ali dobim–izgubiš? Kaj je po vaše razlog za tak pristop? Dobim–dobiš, ker želijo razširiti in povečati poslovanje s partnerjem, ki ga že poznajo, ker se obe strani poznata in si zaupata in ker se pri povečanju poslovanja lahko pogajajo za boljše ponudbe.
24. Na kakšen način se sprejema odločitve? Podpis pogodbe je le začetek poslovanja. Ko se plača avans, se poslovanje zares začne.
25. Ali ste na začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi? Kakšna je podlaga za zaupanje? So nezaupljivi, ker še ne verjamejo, da boš celotni projekt lahko izvedel in da ga boš izvedel v zelenem času.
26. Je osebna kredibilnost pomemben dejavnik v okviru pogajanj, in če je, kdaj? Vsekakor.
27. Kakšen je časovni okvir pogajanj? Odvisno od projekta, večina je dolgoročnih in z enoletnimi pogajanja.

28. Je pogajanje končano s podpisom pogodbe ali so potrebna naknadna usklajevanja?
Ko se podpiše pogodba, je dogovor sklenjen. Držijo se tudi ustnega dogovora. Če podjetje nima zadosti denarja za nakup projekta, je pogodba nična
29. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v pogajanju in kako jih rešujete med pogajanjem?
Novi poslovni stiki, nepoznana struktura vodij, odlašanje pri odločanju itd. Na vsako pogajanje se posebej pripravimo in predvidimo različne scenarije, kako naj se odzovemo, kje smo boljši od drugih ponudnikov itd.
30. Ste v praksi doživeli, da so ruski pogajalci kršili načelne dogovore?
Kljub podpisani pogodbi se poslovanje ni nikoli začelo, saj podjetje od banke ni dobilo odobrenega posojila. Pogosti so zamiki plačil. Na to se je treba navaditi.
31. Kaj vas je v pogajanjih z Rusi najbolj presenetilo v pozitivnem smislu in kaj v negativnem?
Pozitivni: skromni ljudje.
Negativno: nekateri se sploh ne rokujejo, poslovnih vizitk ne izmenjajo ob rokovanju, ampak jih odložijo na sredino mize, da jih lahko vsak vzame.
32. Katerih napak, ki ste jih morda že naredili, se najbolj spomnite in jih ne smete nikoli več ponoviti?
Ton komunikacije, saj je bilo odlašanje podpisa pogodbe že stalnica, s službene poti pa je bilo treba prinesti dogovor in podpisano pogodbo. Politika ne sme biti tema razprav na pogajanjih ali poslovnih srečanjih (kosilih, večerjah, raznih druženjih)!

C SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu intervjuja vas bom prosil za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. Kakšne izzive lahko pričakujejo nova podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tako zahteven trg, in kakšna priporočila imate za uspešno poslovanje in pogajanje z Rusi?

33. Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop slovenskih podjetij na ruski trg in kako ste jih vi premagali?
Poznavanje jezika, kulture in načina poslovanja (pogajalski slog), neustrezna proučitev konkurence na trgu, odlašanje pri plačevanju, premalo referenc itd. Na začetku smo raziskali trg, da bi ugotovili, kje se nam ponuja priložnost za prodor nanj. Ustanovitev predstavništva je predpogoj za boljše prepoznavanje trga in lažje poslovanje.

34. Čemu pripisujete to, da na ruskem trgu deluje relativno majhno število slovenskih podjetij?
Na ruskem trgu uspešno deluje kar nekaj slovenskih podjetij. Vstop nanj pomen velike stroške poslovanja, veliko je birokracije, odločevalni proces je dolgotrajen, plačilni roki se podaljšujejo itd.
35. Kaj bi na podlagi svojih izkušenj svetovali podjetju, ki se šele odpravlja na ruski trg?
Zavedati se je treba kompetenc, se naučiti jezika, proučiti trg, preverit, ali je podjetje finančno stabilno, posla se ne sklene čez noč, potrebna je potrpežljivost, graditi je treba na osebnih in poslovnih odnosih, se naučiti pogajalskega sloga itd.
Če se namerava podjetje posloviti z ruskega trga, je pred končno odločitvijo priporočljivo proučiti možnost selitve poslovanja na drugo lokacijo, seveda če je to finančno mogoče, in ugotoviti, kje bi podjetje lahko bilo uspešnejše, kot je trenutno.
36. Se spomnite kakšne prigode o poslovanju z Rusi, ki bi jo radi delili z nami?
Nimam.

PRILOGA 4: Vprašalniki za intervjuje s poslovneži, ki poslujejo z Japonsko

Intervju 5

A OKVIR POGAJANJ NA JAPONSKEM

V prvem delu intervjuja bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj na Japonskem. Poleg tega tudi kakšen je bil namen pogajanj, kakšne izkušnje imate z japonskimi pogajalci ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?
5 let. Pretežno v EU, na Japonskem in v Indiji.
2. Kakšen je bil namen pogajanj z Rusi (izvozni/uvozni dogovori, ostalo)?
Uvoz surovine.
3. Kako pogosto se pogajate z ruskimi pogajalci?
Enkrat do dvakrat na leto.
4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Ruski federaciji ali ste jih povabili v Slovenijo?
Samo v Sloveniji.
5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture, filozofije, za katere menite, da imajo pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev poseben pomen?
Spoštovanje avtoritete, hierarhija, patriarhalna družba, kolektivistična družba.
6. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za neuspeh v pogajanjih?
Nepoznavanje je lahko vzrok za neuspeh.
7. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji do pomembnejših dogovorov?
Neformalnih dogodkov z Japonci še nisem imel.
8. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznanstva s pravimi ljudmi v Ruski federaciji olajšati pogajanja?
Morda, vendar ne do te mere, kot lahko to pomaga v kakšnem drugem okolju, npr. v Ruski federaciji, v sredozemskih državah, na Srednjem vzhodu itd.
9. Če ste že dalj časa prisotni na tem trgu, ali ste v zadnjem času zaznali, da se poslovne navade spreminjajo?

Delno. Poleg značilne predaje vizitk se nekateri tudi rokujejo. Do tega so imeli včasih velik odpor.

B PRIPRAVE IN POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN JAPONSKIMI POGAJALCI

V drugem delu intervjuja bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z japonskimi pogajalci. Zanimam me kako pomembne so vam priprave na pogajanja in koliko časa jim namenjate, kako temeljito proučite sam pogajalski slog, o medsebojnem zaupanju, kakšne strategije in taktike prevladujejo na obeh straneh, poteku in trajanju samih pogajanj ipd.

I Priprave na pogajanja z Japonci

10. Ali je treba pred pogajanjem pripraviti osnove za pogajanja? Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Na pogajanja se je vedno treba pripraviti, vendar je za temeljite priprave pogosto premalo časa. Obvezno je treba pregledati informacije o podjetju, se seznaniti z osnovnimi običaji pri poslovni komunikaciji in z bontonom, pregledati podatke o trgu in pripraviti svoja pogajalska izhodišča.

11. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?

Sodelavci iz nabave.

12. Ste v podjetju pred pogajanjem proučili ruski pogajalski slog ter kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Ne, vendar bi to pomagalo pri pripravi boljše strategije.

13. Ste seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi, in katera so za vas najpomembnejša?

Delno. Pomembno se mi zdi, da ne vsiljuješ hitrega tempa pogajanj in jih ne siliš k hitri odločitvi.

14. Kako pogosto imate eksterna izobraževanja na temo pogajanj z različnimi kulturami?

Redko, manj kot enkrat na leto, sem pa že bil na takšnem izobraževanju.

II Pogajanja med slovenskimi in japonskimi pogajalci

15. Ali je ob začetku pogajanj jasna vloga vsakega posameznega člana ruske pogajalske skupine? Ali je v skupini prisoten tudi strokovnjak za obravnavano področje?

Vloga vsakega posameznika ni vedno jasna. Na pogajanjih je vedno prisoten nekdo iz stroke.

16. Kako velika je običajno pogajalska skupina? Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Večja kot v pogajanjih z zahodnjaki. V povprečju šteje od 3 do 5 članov. Vloga je bila znana pri zadnjih pogajanjih.

17. Ali v pogajanjih sodelujejo prevajalci ali potekajo v angleškem jeziku?

V angleškem jeziku.

18. Kakšni so bili začetki vaših pogajanj? So bili Rusi na začetku odprti, dostopni?

Pogajanja se odprejo počasi, zelo posredno, običajno traja zelo dolgo, preden pridemo do teme pogajanj.

19. Kakšen je način komunikacije ruskih pogajalcev?

Po navadi zelo minimalističen, nestrinjanja nikoli ne izražajo neposredno, ton je umirjen itd.

20. Kakšne so pogajalske taktike ruskih pogajalcev?

Običajno imajo že pred pogajanjem dobro razčlenjen scenarij in jasna pričakovanja. Če pogajanja pridejo do točke, ko ne morejo več sprejeti pogojev, hitro končajo in pogajanja prestavijo na kasnejši termin.

21. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?

Posreden.

22. Katera stran je po navadi prevzela pobudo med pogajanjem in bila na splošno bolj proaktivna?

Naša, slovenska.

23. Je bila strategija ruske strani povečini bliže konceptu dobim–dobiš ali dobim–izgubiš? Kaj je po vaše razlog za tak pristop?

Bližje dobim–dobiš. Razlog je verjetno v mentaliteti oz. kulturi (kolektivizem, splošno dobro, spoštovanje nasprotne strani).

24. Na kakšen način se sprejema odločitve?
V skupini in običajno nikoli med pogajanci, glavno besedo pa ima še vedno najstarejši udeleženec pogajanj.
25. Ali ste na začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi? Kakšna je podlaga za zaupanje?
Da. Večletno sodelovanje, odprtost in dejanja v skladu z dogovorom.
26. Je osebna kredibilnost pomemben dejavnik v okviru pogajanj, in če je, kdaj?
Da, vedno. Japonci niso naklonjeni k podpisovanju pogodb, ustni dogovor ima povsem enako težo kot podpisana pogodba.
27. Kakšen je časovni okvir pogajanj?
Dolg, lahko tudi več mesecev.
28. Je pogajanje končano s podpisom pogodbe ali so potrebna naknadna usklajevanja?
Običajno so pogajanja končana s podpisom pogodbe (ali ustnim dogovorom).
29. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v pogajanju in kako jih rešujete med pogajanjem?
Počasna odzivnost v primerjavi z našimi pričakovanji. Drugače kot s potrpežljivostjo ne gre, saj če jih siliš k dogovoru, kvečjemu izgubiš zaupanje.
30. Ste v praksi doživeli, da so ruski pogajalci kršili načelne dogovore?
Ne.
31. Kaj vas je v pogajanjih z Rusi najbolj presenetilo v pozitivnem smislu in kaj v negativnem?
Pozitivno: izkazano spoštovanje.
Negativno: počasnost pri dajanju odgovorov.
32. Katerih napak, ki ste jih morda že naredili, se najbolj spomnite in jih ne smete nikoli več ponoviti?
Na nekem farmacevtskem sejmu mi je zmanjkalo vizitk ravno pred sestankom z Japonci.

C SLOVENSKA PODJETJA NA JAPONSKEM TRGU

Na koncu intervjuja vas bom prosil za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na japonskem trgu, kakšni izzivi lahko pričakujejo nova podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tako zahteven trg in kakšna priporočila imate za uspešno poslovanje in pogajanje z Japonci.

33. Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop slovenskih podjetij na ruski trg in kako ste jih vi premagali?
Jezik in nepoznavanje kulture. V našem primeru so Japonci vstopili na slovenski trg.
34. Čemu pripisujete to, da na ruskem trgu deluje relativno majhno število slovenskih podjetij?
Jezikovna ovira, nepoznavanje zgodovine in kulture, zaželeno lokalna prisotnost itd.
35. Kaj bi na podlagi svojih izkušenj svetovali podjetju, ki se šele odpravlja na ruski trg?
Da naj dobro preberejo bonton in se naučijo jezika.
36. Se spomnite kakšne prigode o poslovanju z Rusi, ki bi jo radi delili z nami?
Niti ne.

Intervju 6

A OKVIR POGAJANJ NA JAPONSKEM

V prvem delu intervjuja bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj na Japonskem. Poleg tega tudi kakšen je bil namen pogajanj, kakšne izkušnje imate z japonskimi pogajalci ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?
V mednarodnem okolju se pogajam od leta 2011, predvsem z Japonsko, občasno tudi z Južno Korejo in Kitajsko.
2. Kakšen je bil namen pogajanj z Rusi (izvozni/uvozni dogovori, ostalo)?
Namen je turistična promocija Slovenije.
3. Kako pogosto se pogajate z ruskimi pogajalci?
Vsak dan.
4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Ruski federaciji ali ste jih povabili v Slovenijo?
Na Japonskem, ker tudi jaz živim na Japonskem.
5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture, filozofije, za katere menite, da imajo pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev poseben pomen?

Delovanje v skupini in znotraj skupine. Za sprejemanje odločitev je potrebnih veliko sestankov in kar nekaj časa. Nikoli se ne odloči samo ena oseba. Vsi so samo eno kolesce v stroju (podjetju).

6. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za neuspeh v pogajanjih?
Ne vem, če je vzrok za neuspeh, vsekakor pa se je na pogajanja treba dobro pripraviti.
7. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji do pomembnejših dogovorov?
Da, včasih, na pobudo Japoncev. Do dogovorov ne, pride pa lahko do novih idej za sodelovanje in na ta način do začetka pogajanj.
8. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznanstva s pravimi ljudmi v Ruski federaciji olajšati pogajanja?
Vsekakor, to je na Japonskem ključno. Veliko več dosežeš, če govoriš z nadrejenimi ali celo vodilnimi v podjetju.
9. Če ste že dalj časa prisotni na tem trgu, ali ste v zadnjem času zaznali, da se poslovne navade spreminjajo?
Nisem opazila.

B PRIPRAVE IN POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN JAPONSKIMI POGAJALCI

V drugem delu intervjuja bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z japonskimi pogajalci. Zanimam me kako pomembne so vam priprave na pogajanja in koliko časa jim namenjate, kako temeljito proučite sam pogajalski slog, o medsebojnem zaupanju, kakšne strategije in taktike prevladujejo na obeh straneh, poteku in trajanju samih pogajanj ipd.

I Priprave na pogajanja z Japonci

10. Ali je treba pred pogajanjem pripraviti osnove za pogajanja? Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?
Potrebna je nekaj časa, da te spoznajo in ti zaupajo. Čim večkrat se najaviš na sestanek, tem bolje. V našem primeru gre za promocijo turizma v Sloveniji in za turistične storitve. Ker gre za utečeno delo, se na pogajanja ne pripravljam veliko.
11. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?
Jaz, v pomoč pa so mi bili nasveti predhodnikov in znancev.

12. Ste v podjetju pred pogajanjem proučili ruski pogajalski slog ter kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Niti ne, razen tega, kar sem izvedela od predhodnikov in drugih poslovnih partnerjev.
13. Ste seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi, in katera so za vas najpomembnejša?
Treba je biti točen (niti minuto prej ali kasneje), treba je biti vljuden, informacije in različne podrobnosti je treba posredovati kakšen mesec ali dva vnaprej itd.
14. Kako pogosto imate eksterna izobraževanja na temo pogajanj z različnimi kulturami?
Nikoli, sem pa v Ljubljani študirala japonologijo in sem bila tudi na študijski izmenjavi na Japonskem.

II Pogajanja med slovenskimi in japonskimi pogajalci

15. Ali je ob začetku pogajanj jasna vloga vsakega posameznega člana ruske pogajalske skupine? Ali je v skupini prisoten tudi strokovnjak za obravnavano področje?
Ne, vloga ni znana.
16. Kako velika je običajno pogajalska skupina? Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?
Jaz sem bila sama, od Japoncev pa včasih eden, včasih tudi 2 ali 3 (redko). Poznam njihove funkcije v podjetju.
17. Ali v pogajanjih sodelujejo prevajalci ali potekajo v angleškem jeziku?
Govorim japonsko, z mano nikoli ne želijo govoriti v angleščini.
18. Kakšni so bili začetki vaših pogajanj? So bili Rusi na začetku odprti, dostopni?
Vsi so bili odprti, sčasoma pa so se še omehčali. Sprva so bili odnosi le strogo formalni, tudi zdaj so seveda daleč od prijateljskih, vendar jih lahko pokličem po telefonu in prosim za kakšno informacijo, na primer.
19. Kakšen je način komunikacije ruskih pogajalcev?
Začnemo s pozdravi in kakšno lahkotno vsakodnevno temo, potem preidemo na posel. Govorijo prijazno, vendar odločno. Če ti še tako prijazno sporočijo, da se nekaj ne da, potem se skoraj gotovo ne da.
20. Kakšne so pogajalske taktike ruskih pogajalcev?
Ne vem.

21. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?
Neposreden.
22. Katera stran je po navadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?
Naša stran.
23. Je bila strategija ruske strani povečini bliže konceptu dobim–dobiš ali dobim–izgubiš? Kaj je po vaše razlog za tak pristop?
Dobim–dobiš. Če smo vsi zadovoljni, bomo lepo sodelovali tudi v prihodnosti. Če pa bo nekdo nezadovoljen, se bo sodelovanje slabo razvijalo.
24. Na kakšen način se sprejema odločitev?
Kot sem že omenila, zelo počasi in prek več internih sestankov znotraj skupine.
25. Ali ste na začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi? Kakšna je podlaga za zaupanje?
Da. Podlaga za zaupanje so večkratna srečanja in seveda, ko vidijo, da delaš in da se trudiš. Izpolniti moraš svoj del dogovora.
26. Je osebna kredibilnost pomemben dejavnik v okviru pogajanj, in če je, kdaj?
Da, velikokrat.
27. Kakšen je časovni okvir pogajanj?
Od pol ure do ene ure.
28. Je pogajanje končano s podpisom pogodbe ali so potrebna naknadna usklajevanja?
Zelo veliko je naknadnega usklajevanja.
29. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v pogajanju in kako jih rešujete med pogajanjem?
Kako jih prepričati, da bodo oni prepričali svojega šefa.
30. Ste v praksi doživeli, da so ruski pogajalci kršili načelne dogovore?
Mislim, da ne.
31. .Kaj vas je v pogajanjih z Rusi najbolj presenetilo v pozitivnem smislu in kaj v negativnem?
Pozitivno: prijaznost, vljudnost, običajno so pripravljene na pogovor.
Negativno: včasih kljub dolgotrajnemu trudu sprejmejo odločitev, da je odgovor na tvoj predlog negativen.

32. Katerih napak, ki ste jih morda že naredili, se najbolj spomnite in jih ne smete nikoli več ponoviti?

Zamujanja na sestanek, nisem si zapomnila imena ali pa tega, da smo se že srečali, po sestanku nisem naredila povzetka.

C SLOVENSKA PODJETJA NA JAPONSKEM TRGU

Na koncu intervjuja vas bom prosil za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na japonskem trgu, kakšni izzivi lahko pričakujejo nova podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tako zahteven trg in kakšna priporočila imate za uspešno poslovanje in pogajanje z Japonci.

33. Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop slovenskih podjetij na ruski trg in kako ste jih vi premagali?

Jezik, razumevanje kulture itd.

34. Čemu pripisujete to, da na ruskem trgu deluje relativno majhno število slovenskih podjetij?

Mogoče majhnost podjetij, nezmožnost velike proizvodne, neznanje itd.

35. Kaj bi na podlagi svojih izkušenj svetovali podjetju, ki se šele odpravlja na ruski trg?

Naj dobro raziščejo tržišče, potem pa naj poiščejo dobrega prevajalca/pogajalca.

36. Se spomnite kakšne prigode o poslovanju z Rusi, ki bi jo radi delili z nami?

Ni prigoda, dodala pa bi samo še to, da če so oni zainteresirani (če vidijo, da bodo imeli lahko kaj od tega), se da premostiti marsikatero kulturno razliko. Nazadnje gre vseeno samo za to, kaj in koga kdo potrebuje.

Če imaš na svoji strani dovolj vplivno osebo, s katero prideš na sestanek (veleposlanik, minister itd.), so tudi partnerji na drugi strani primerno vplivni in se da pri njih doseči veliko več. Tudi tisto, kar je na običajnem sestanku praktično nemogoče.

Intervju 7

A OKVIR POGAJANJ NA JAPONSKEM

V prvem delu intervjuja bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj na Japonskem. Poleg tega tudi kakšen je bil namen pogajanj, kakšne izkušnje imate z japonskimi pogajalci ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?

8 let. Na Japonskem in Kitajskem, v Južni Koreji, Indiji, EU in ZDA

2. Kakšen je bil namen pogajanj z Rusi (izvozni/uvozni dogovori, ostalo)?
Uvozni dogovori in zniževanje cen. Japonci poslujejo prek dobaviteljev iz EU, s katerimi že redno poslujemo.
3. Kako pogosto se pogajate z ruskimi pogajalci?
Vsaj enkrat na leto.
4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Ruski federaciji ali ste jih povabili v Slovenijo?
Pogajanja so potekala na Japonskem, v Sloveniji in po sejnih v EU.
5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture, filozofije, za katere menite, da imajo pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev poseben pomen?
Japonska je hierarhično urejena družba (večletno vladanje cesarjev). Kulturni standardi so hierarhično strukturirani in med seboj povezani. Vse do 17. stoletja je bila izolirana pred zahodnimi vplivi, ko je začela trgovati z evropskimi državami, pa se je začelo mešanje kulturnih elementov (vloga ženske v družbi, sprememba ustave, širjenje novih religij itd.). Zgodovinska izolacija vodi v začetno nezaupanje do tujcev in v večletno pridobivanje zaupanja. Poslovanje poteka z moškimi, redko z ženskami, saj so te izključene iz družbenega življenja. Pri poslovanju je zelo pomemben protokol in pa naslavljanje in predaja poslovnih vizitk.
6. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za neuspeh v pogajanjih?
Da. Na trg je zelo težko prodreti samostojno, brez priporočil. Japonci cenijo status, starost in vlogo pogajalca. Menijo, da so mladi prišli do visokega položaja po nepravi poti.
7. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji do pomembnejših dogovorov?
Na poslovnih večerjih sem bil samo na Japonskem in sem vedno prepustil pobudo in vodenje razgovorov nasprotni strani, ker sem se bal, da bom vprašal kaj, kar ne bi bilo primerno, in s tem še pred pogajanjem naredil slab vtis.
8. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznanstva s pravimi ljudmi v Ruski federaciji olajšati pogajanja?
Da, priporočila so zaželeni.
9. Če ste že dalj časa prisotni na tem trgu, ali ste v zadnjem času zaznali, da se poslovne navade spreminjajo?
Tisti, ki pogosto poslujejo s tujino, postajajo bolj odprti in razumejo druge sloge pogajanj, se rokujejo.

B PRIPRAVE IN POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN JAPONSKIMI POGAJALCI

V drugem delu intervjuja bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z japonskimi pogajalci. Zanimam me kako pomembne so vam priprave na pogajanja in koliko časa jim namenjate, kako temeljito proučite sam pogajalski slog, o medsebojnem zaupanju, kakšne strategije in taktike prevladujejo na obeh straneh, poteku in trajanju samih pogajanj ipd.

I Priprave na pogajanja z Japonci

10. Ali je treba pred pogajanjem pripraviti osnove za pogajanja? Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Preden sem odpotoval na Japonsko, sem od dobavitelja enega od japonskih proizvajalcev dobil knjigo, ki vsebuje komentarje ameriških poslovnih partnerjev, ki poslujejo z Japonci, mnenje Japoncev o teh komentarjih in navodila, kako ravnati, da se izognemo podobnim nesporazumom, konfliktom itd. Proučil sem tudi razne članke in videoposnetke o tem, kako se predaja poslovna vizitka, in nekaj osnovnih pozdravov in zahval v japonščini.

Obiskal sem štiri poslovne partnerje in si ogledal proizvodne procese. Pred obiskom sem moral vsem proizvajalcem poslati vprašanja, ki sem jih želel izpostaviti na sestanku, da so se nanje lahko pripravili. Pojasniti sem jim moral, kakšen bo namen mojega obiska.

Za priprave na obisk in pogajanja sem porabil skoraj mesec dni. Šlo je za interne sestanke z različnimi oddelki, za ogled naše proizvodnje in dogovore o tem, na kaj moram biti pozoren pri ogledu proizvodnje na Japonskem, za proučitev kulture in sloga pogajanj itd.

11. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?

Jaz sem bil prvi iz našega podjetja, ki sem obiskal Japonsko. Ustreznih navodil, kako se moram lotiti pogajanj, nisem dobil. Pripraviti sem se moral sam. Ker Japonci poslujejo prek dobaviteljev, smo se od vsega začetka pogajali samo z dobavitelji. To je bil naš prvi obisk proizvajalcev na Japonskem.

12. Ste v podjetju pred pogajanjem proučili ruski pogajalski slog ter kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Vsem sem proučil sam, kolikor sem utegnil.

13. Ste seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi, in katera so za vas najpomembnejša?

S priporočili sem se seznanil v različnih knjigah in na spletnih straneh. Na primer dogovori se ne sprejemajo na pogajanjih, saj ne veš, ali bo oseba, ki odloča, prisotna. Določene stvari želijo vedno proučiti skupaj z nadrejenimi. Predstavitev,

ki se izvede, mora biti oddana tudi v tiskani obliki. Pomemben je tudi poslovni videz (čisti čevlji in nove nogavice), pomemben je protokol in predaja poslovnih vizitk, jasno, razločno in ne prehitro govorjenje v angleščini. Spremljati je treba neverbalno komunikacijo in ne preveč mahati z rokami. Obvezno se je treba udeležiti poslovne večerje, en dan pred sestankom, da te spoznajo, itd.

14. Kako pogosto imate eksterna izobraževanja na temo pogajanj z različnimi kulturami?

Izobraževanje o pogajanjih imamo vsaj enkrat na leto v podjetju ali zunaj njega, v Sloveniji. V tujini še nisem bil na podobnem izobraževanju. Upam, da se ga bom udeležil prihodnje leto.

II Pogajanja med slovenskimi in japonskimi pogajalci

15. Ali je ob začetku pogajanj jasna vloga vsakega posameznega člana ruske pogajalske skupine? Ali je v skupini prisoten tudi strokovnjak za obravnavano področje?

Meni ni bila znana in moram priznati, da sem imel s tem težave. Ko sem določeni osebi postavil vprašanje in dal seznam vseh vprašanj, so se vse tri med seboj posvetovale, preden sem dobil odgovor. Nihče od njih ni govoril po angleško, vse je prevajal njihov sodelavec iz prodaje. Pogajanja so potekala dlje časa, kot sem predvideval. Na sestanku je bil vedno nekdo, ki je poznal temo pogajanj.

16. Kako velika je običajno pogajalska skupina? Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

V enem podjetju je bila prisotna samo ena oseba, in sicer njihov pravnik, ki je tekoče govoril angleško. Ko smo prešli na določeno temo, je na sestanek poklical strokovnjaka, ki mu je pomagal pri odgovorih, nato pa je takoj zapustil sejno sobo. V enem podjetju je bilo prisotnih do deset oseb. Bili smo prvi poslovni partnerji iz EU, ki smo jih obiskali, in verjetno so se prišli seznaniti s tem, kako se mi pogajamo. Vloge članov sem razbral iz poslovnih vizitk, nikoli pa nisem vedel, kdo je odločilna pogajalska oseba.

17. Ali v pogajanjih sodelujejo prevajalci ali potekajo v angleškem jeziku?

Potoval sem s sodelavko in oba sva govorila samo angleško. Kjer niso znali angleško, so imeli svojega sodelavca, ki je govoril angleško in pomagal pri prevajanju.

18. Kakšni so bili začetki vaših pogajanj? So bili Rusi na začetku odprti, dostopni?

Vedno zaprti in nedostopni so bili tisti, ki niso bili predstavniki prodaje ali pravnega oddelka. V enem podjetju je bil zaposlen Indijec, ki je vodil pogovore in pomagal pri prevajanju. Bil je zelo kooperativen in razgledan.

19. Kakšen je način komunikacije ruskih pogajalcev?

Nikoli neposreden, vedno okrog ovinkov. Na sestanku nisem nikoli dobil pravega odgovora. Vse morajo še interno preveriti in ti sporočijo naknadno prek dobavitelja.

Neki poslovni partner je sklonil glavo, kar je pomenilo, da zavrača komunikacijo.

20. Kakšne so pogajalske taktike ruskih pogajalcev?

Nikoli ne vem, ali vsi govorijo angleško ali ne, ali pa je to zgolj pogajalska taktika, da vse temeljito premislijo, preden odgovorijo. Vedno se med seboj posvetujejo, medtem ko ti čakaš, da se bo nekdo od njih odzval. Odgovor vedno dobiš nekaj dni ali tednov po sestanku/pogajanjih.

21. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?

Posredno.

22. Katera stran je po navadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?

Jaz sem bil proaktiven, saj sem želel izvedeti, kako proizvajajo določene surovine in kako lahko dosežajo tako visoke standarde. Seveda tega niso želeli izdati, saj gre za njihovo osebno znanje.

23. Je bila strategija ruske strani povečini bliže konceptu dobim–dobiš ali dobim–izgubiš? Kaj je po vaše razlog za tak pristop?

Dobim–dobiš, ker želijo povečati poslovanje tudi na trgih EU. Ker poslujejo prek dobaviteljev, so bili zelo veseli mojega obiska in tega, da se zanimamo zanje, da jih želimo spoznati in preveriti, kako proizvajajo. V enem podjetju sem imel čast spoznati se z glavnim direktorjem.

Na vsakem sejmu dam prednost obisku japonskih poslovnih partnerjev in povzamem poslovanje v preteklem letu. Tako vzdržujem poslovne stike in izboljšujem poslovne odnose. Vedno spoznam tudi kakšno novo osebo.

24. Na kakšen način se sprejema odločitev?

Odločitev sprejemajo samo nadrejeni, na podlagi predlogov svojih sodelavcev na vodstvenih položajih.

25. Ali ste na začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi? Kakšna je podlaga za zaupanje?

So nezaupljivi, kar je tudi posledica izoliranosti pred tujci, ki je trajala vse do 17. stoletja. Da vas spoznajo, vas povabijo na poslovno večerjo en dan pred sestankom/pogajanjem. Še isti večer o svojih občutkih poročajo sodelavcem,

ki bodo prihodnji dan na sestanku/pogajanju. Tako so vsi seznanjeni, kdo jih bo obiskal in kaj lahko pričakujejo od obiska.

Pozitivne besede (priporočila) o nas so slišali od dobaviteljev, zato so dovolili, da si lahko ogledamo proizvodne procese, kljub temu da nismo izvajali uradne presoje podjetja.

26. Je osebna kredibilnost pomemben dejavnik v okviru pogajanj, in če je, kdaj?
Da. Najprej je pomembno, da se udeležiš poslovne večerje, spoštuješ japonsko kulturo in običaje in se znaš pravilno obnašati. Dobavitelj, ki te predstavlja, mora narediti prvi korak pri pridobivanju kredibilnosti in zaupanju v poslovanje z novim partnerjem. Vsak posameznik po svoje prispeva k osebni kredibilnosti. Brez tega težko sklenete poslovanje z Japonci. Spoštovanje dogovorov je zelo pomembno.
27. Kakšen je časovni okvir pogajanj?
Dolg. Nič se ne sklene čez noč.
28. Je pogajanje končano s podpisom pogodbe ali so potrebna naknadna usklajevanja?
S podpisom pogodbe je pogajanje končano. Potreben je tudi dogovor z dobaviteljem, da bo kot vmesni člen spoštoval vse dogovore med stranema.
29. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v pogajanju in kako jih rešujete med pogajanjem?
Zame je največji izziv čakanje na odgovor ali pa to, da med pogajanjem pridobiš njihovo pozornost, da nihče ne zaspi ali pa skloni glave. Vedno pripravim vsa vprašanja, ki bodo del pogajanj, saj se na nova ne odzivajo radi, ker se nanje niso mogli pripravili. Želijo biti perfekcionisti. Kako jih prepričati, da bodo opravili dodatne teste na določeni surovini, ki ni del njihovega proizvodnega procesa? Ta poskus je vedno neuspešen. To, kar proizvajajo, obvladajo, novih izzivov si ne želijo, če za njimi ne morejo z gotovostjo stati.
30. Ste v praksi doživeli, da so ruski pogajalci kršili načelne dogovore?
Ne.
31. Kaj vas je v pogajanjih z Rusi najbolj presenetilo v pozitivnem smislu in kaj v negativnem?
Pozitivno: zahvaljujejo se za vsako malenkost.
Negativno: ne znajo se soočati z novimi vprašanji, a sami veliko sprašujejo in tudi ponavljajo vprašanja; če se ne želijo pogovarjati, s priklonjeno glavo prekinejo komunikacijo; ko govorijo, ne veš, ali govorijo tebi ali sodelavcem itd.
32. Katerih napak, ki ste jih morda že naredili, se najbolj spomnite in jih ne smete nikoli več ponoviti?

Postavljati vprašanj, s katerimi jih nisem predhodno seznanil. S tem bi jih namreč postavil v neugoden položaj.

C SLOVENSKA PODJETJA NA JAPONSKEM TRGU

Na koncu intervjuja vas bom prosil za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na japonskem trgu, kakšni izzive lahko pričakujejo nova podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tako zahteven trg in kakšna priporočila imate za uspešno poslovanje in pogajanje z Japonci.

33. Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop slovenskih podjetij na ruski trg in kako ste jih vi premagali?

Podjetje, v katerem sem zaposlen, na Japonskem ne prodaja končnih izdelkov, ampak mi kupujemo njihove. Največja ovira je nepoznavanje jezika in velika razdalja; za dobro poslovanje so seveda priporočljivi pogosti obiski pri njih. Japonski trg ponuja kakovostne izdelke in je hkrati zelo velik. Če je podjetje majhno in za ta trg nezanimivo, se vstop ne splača.

34. Čemu pripisujete to, da na ruskem trgu deluje relativno majhno število slovenskih podjetij?

Zasledil sem kar nekaj slovenskih podjetij, ki uspešno poslujejo z japonskimi proizvajalci strojnih naprav, saj je tam močna avtomobilska industrija, ki potrebuje razne strojne robote itd. Seznanjen sem tudi, da je v Kjotu slovenska restavracija, katere lastnik je Slovenec.

Majhno število podjetij pripisujem temu, da je Japonska zelo daleč od Slovenije, da so stroški poslovanja visoki, da je treba zaradi nepoznavanja jezika obvezno poslovati prek posrednikov ter si pridobiti zadostna priporočila in zaupanje Japoncev, da je trg velik itd.

35. Kaj bi na podlagi svojih izkušenj svetovali podjetju, ki se šele odpravlja na ruski trg?

Poslovne vizitke naj bodo zapisane tudi v japonskem jeziku. Najti je treba primernega posrednika, ki dobro pozna tako slovensko kot japonsko kulturo in oba pogajalska sloga. Zavedati se je treba, da je potreben čas, preden se Japonci odločijo za poslovanje. Večkrat je treba obiskati poslovne partnerje na Japonskem ali na sejmih, jim vedno podariti kakšno darilo kot simbol prijateljstva. Spoštovati je treba njihove poslovne navade in njihovo kulturo ter razločno in počasno govoriti v angleškem jeziku. Priporočeno je, da se poslovne partnerje povabi v Slovenijo in se jim predstavi podjetje. Predvsem pa se je treba predhodno posvetovati s podjetji, ki že poslujejo na tem trgu, in se pozanimati tudi na Gospodarski zbornici Slovenije.

36. Se spomnite kakšne prigode o poslovanju z Rusi, ki bi jo radi delili z nami?

Ob pristanku na japonskem mednarodnem letališču Narita nama je poslovni partner, ki naju je čakal, takoj povedal, da je pričakoval dva moška in ne enega moškega in eno žensko. Povedal sem mu, da je sodelavka odgovorna za razvojne izdelke in da je v podjetju zelo pomembna.

Ko smo v enem od podjetij imeli odmor med sestankom, je oseba, ki je čuvala sejno sobo, kar zaspala za mizo, ne glede na to, da sva bila s sodelavko v sejni sobi. Na neki poslovni večerji smo dobili na majhnem krožniku majhen kos ocvrtega ribjega mesa. Nihče nam ni povedal, za kakšno ribo gre. Ko smo vsi pojedli, so nas vprašali, kakšen je bil okus ribe – seveda je bilo vse zelo okusno. Po tistem smo izvedeli, da smo jedli ribo fugu, ki je znana po tem, da v svojih organih vsebuje strupene snovi, in da je bilo na Japonskem kar nekaj smrtnih primerov. Bil sem malo živčen, a so me takoj pomirili, da ima kuhar v tej restavraciji dolgoletne izkušnje. Ampak to ni bila zadnja jed s to vrsto ribe, kmalu so nam ponudili še suši. Ob obisku v nekem japonskem podjetju so nas pred stavbo pričakali s slovensko zastavo, obešeno na drogu poleg japonske zastave. Manjša slovenska zastava je bila tudi v sejni sobi, kjer smo imeli pogajanja.

Na sestanku v Ljubljani je poslovni partner med sestankom spal, in ko je moral kaj odgovoriti, so ga pocukali za rokav.

Intervju 8

A OKVIR POGAJANJ NA JAPONSKEM

V prvem delu intervjuja bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj na Japonskem. Poleg tega tudi kakšen je bil namen pogajanj, kakšne izkušnje imate z japonskimi pogajalci ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?
15 let, na Filipinih, Kitajskem, Japonskem, Danskem, v ZDA, Nemčiji, Madžarski in Romuniji.
2. Kakšen je bil namen pogajanj z Rusi (izvozni/uvozni dogovori, ostalo)?
Uvozi.
3. Kako pogosto se pogajate z ruskimi pogajalci?
Enkrat na mesec.
4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Ruski federaciji ali ste jih povabili v Slovenijo?
Pogajanja so potekala v Sloveniji.

5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture, filozofije, za katere menite, da imajo pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev poseben pomen?
Izpostavila bi kulturni vidik – mlajši menedžer na pogajanjih ne sme povedati zaključka oz. svojega mnenja. Za to je odgovoren in zadolžen njegov najvišji vodja, ki je prisoten na pogajanjih. Pred vsakim pogajanjem pošljejo vsa vprašanja, o katerih se želijo pogovarjati, in tudi od drugih vnaprej pričakujejo vprašanja, da se lahko nanje temeljito pripravijo. Do potankosti želijo vedeti, kaj bo tema pogajanj. Na pogajanjih se želijo pogovarjati samo z moškimi, saj v njihovi kulturi velja, da moški in ženska nista enakovredna. Zgodovinsko gledano je bila država veliko let izolirana pred tujim svetom in od tod nezaupanje na začetku poslovanja. Poslovanje se gradi na zaupanju.
6. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za neuspeh v pogajanjih?
Da.
7. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji do pomembnejših dogovorov?
Tudi na večerjih ali v barih smo se pogovarjali o poslovanju, vendar se resnih poslov nikoli ni sklenilo. Oboji smo gradili na spoznavanju in zaupanju.
8. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznanstva s pravimi ljudmi v Ruski federaciji olajšati pogajanja?
Osebni odnos je zelo pomemben in poznavanje pravih ljudi lahko olajša pogajanja.
9. Če ste že dalj časa prisotni na tem trgu, ali ste v zadnjem času zaznali, da se poslovne navade spreminjajo?
Japonci tako kot drugi narodi poslujejo s celim svetom ter sprejemajo drugačne kulture in poslovne običaje. Npr. nimajo težav z rokovanjem.

B PRIPRAVE IN POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN JAPONSKIMI POGAJALCI

V drugem delu intervjuja bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z japonskimi pogajalci. Zanimam me kako pomembne so vam priprave na pogajanja in koliko časa jim namenjate, kako temeljito proučite sam pogajalski slog, o medsebojnem zaupanju, kakšne strategije in taktike prevladujejo na obeh straneh, poteku in trajanju samih pogajanj ipd.

I Priprave na pogajanja z Japonci

10. Ali je treba pred pogajanjem pripraviti osnove za pogajanja? Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Pred pogajanjem sem vedno dobila seznam vprašanj (25–30), o katerih so se želeli pogovarjati. Tudi od nas so zahtevali, da jim pošljemo vprašanja, da se bodo lahko temeljito pripravili. Na pripravah smo vedno pripravili tudi predstavitev in vedno smo zapisali to, na kar smo znali odgovoriti. Vprašanj jim res ne zmanjka. Ker sem vsak dan poslovala z Japonci, smo za priprave porabili le en dan.

11. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?

Vedno je bil prisoten direktor podjetja in pa ključni vodje za posamezno področje. Skupina se je menjavala glede na temo pogajanj.

12. Ste v podjetju pred pogajanjem proučili ruski pogajalski slog ter kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

V našem podjetju je bil zaposlen Japonec, ki nam je vedno svetoval, kako se moramo pogajati in čemu moramo dati poudarek.

13. Ste seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi, in katera so za vas najpomembnejša?

Pomembno je, da ne obljubiš nekaj, česar ne boš mogel izpeljati. Na začetku sestanka moraš vedno izpostaviti svojo funkcijo v podjetju in povedati, za kaj si zadolžen in odgovoren. Na sestankih ni zaželen humor, saj ga lahko razumejo drugače kot mi. Na začetku je zelo pomemben protokol in kako se predaja vizitko. Pri komunikaciji v angleščini je treba govoriti razločno.

14. Kako pogosto imate eksterna izobraževanja na temo pogajanj z različnimi kulturami?

Izobraževanja smo imeli dvakrat na leto, interno v podjetju.

II Pogajanja med slovenskimi in japonskimi pogajalci

15. Ali je ob začetku pogajanj jasna vloga vsakega posameznega člana ruske pogajalske skupine? Ali je v skupini prisoten tudi strokovnjak za obravnavano področje?

V nagovoru pred pogajanjem smo bili vsi seznanjeni, kakšno vlogo ima določena oseba iz pogajalske skupine. Vedno je bil prisoten tudi strokovnjak za posamezno področje.

16. Kako velika je običajno pogajalska skupina? Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?
Največ jih je bilo 7, v povprečju pa 3 osebe. Vedno so želeli, da imata obe strani enako število udeležencev. Vloga vseh nas je bila vsem poznana.
17. Ali v pogajanjih sodelujejo prevajalci ali potekajo v angleškem jeziku?
Pogajanja so potekala v angleščini. Če kdo od Japoncev ni razumel pogovora, mu je sodelavec prevajal v japonščino.
18. Kakšni so bili začetki vaših pogajanj? So bili Rusi na začetku odprti, dostopni?
Vedno delujejo hladno, zadržano in nedostopno.
19. Kakšen je način komunikacije ruskih pogajalcev?
Zanje je značilno strukturirano komuniciranje. Kadar se pogajaš z znano osebo in je med vama neka stopnja zaupanja, so lahko zelo neposredni, drugače pa so sprva posredni.
20. Kakšne so pogajalske taktike ruskih pogajalcev?
Z vsemi sem imela odprta in poštena pogajanja brez kakršnihkoli taktik.
21. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?
Oboje, odvisno, s kom si se pogajal.
22. Katera stran je po navadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?
Pobudo vedno prevzame najstarejša oseba, saj za Japonce velja, da ima glavno besedo najstarejša oseba, ki je tudi najvišje na hierarhični lestvici posamezne organizacije.
23. Je bila strategija ruske strani povečini bliže konceptu dobim–dobiš ali dobim–izgubiš? Kaj je po vaše razlog za tak pristop?
Vedno dobim–dobiš.
24. Na kakšen način se sprejema odločitev?
Veliko oseb se mora strinjati s predlagano odločitvijo, preden jo predstavijo direktorju, da jo potrdi.
25. Ali ste na začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi? Kakšna je podlaga za zaupanje?
Podlaga za zaupanje je, da te vidi kot osebo, ki ji lahko zaupa, da ta oseba razume in ve, kaj se od nje pričakuje, in da se drži dogovorjenega.

26. Je osebna kredibilnost pomemben dejavnik v okviru pogajanj, in če je, kdaj?
Da, če vidijo, da si oseba, ki se dogovorov drži in jih izvaja.
27. Kakšen je časovni okvir pogajanj?
Odvisno od teme pogajanj.
28. Je pogajanje končano s podpisom pogodbe ali so potrebna naknadna usklajevanja?
Po uspešnih pogajanjih se podpiše pogodba, naknadnih usklajevanj ni. Kar se z njimi dogovoriš, velja kot pribito.
29. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v pogajanju in kako jih rešujete med pogajanjem?
Včasih imaš občutek, da se pogovarjaš z roboti. Večkrat jim moraš ponoviti eno in isto stvar z drugimi besedami, da razumejo, kaj si jim želel povedati. Največji izziv zame je vedno njihova neverbalna komunikacija, ki je drugačna od naše.
30. Ste v praksi doživeli, da so ruski pogajalci kršili načelne dogovore?
Nikoli.
31. .Kaj vas je v pogajanjih z Rusi najbolj presenetilo v pozitivnem smislu in kaj v negativnem?
Pozitivno: ne glede na to, kakšna so pogajanja, se na koncu do tebe vedejo kot najboljši prijatelji, bonton obvladajo do potankosti.
Negativno: /
32. Katerih napak, ki ste jih morda že naredili, se najbolj spomnite in jih ne smete nikoli več ponoviti?
Največja napaka je, če ne priznaš svoje napake in se zato ne opravičiš.

C SLOVENSKA PODJETJA NA JAPONSKEM TRGU

Na koncu intervjuja vas bom prosil za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na japonskem trgu, kakšni izzive lahko pričakujejo nova podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tako zahteven trg in kakšna priporočila imate za uspešno poslovanje in pogajanje z Japonci.

33. Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop slovenskih podjetij na ruski trg in kako ste jih vi premagali?
Ponuditi ustrezen izdelek. Radi imajo naravno pridelane in zdrave stvari (npr. med).
Ovire so zagotovo nepoznavanje jezika, velika oddaljenost, zakonodaja, zelo zahteven trg itd.

34. Čemu pripisujete to, da na ruskem trgu deluje relativno majhno število slovenskih podjetij?

Japonski trg je velik in majhna podjetja ne morejo zadostiti potrebam tega trga.

35. Kaj bi na podlagi svojih izkušenj svetovali podjetju, ki se šele odpravlja na ruski trg?

Treba je raziskati trg in proučiti, ali je izdelek, ki ga želimo ponuditi, iskan na tem trgu. Ugotoviti, kdo so konkurenti in kje so naše prednosti. Se poučiti, kakšna je zakonodaja, proučiti njihovo kulturo in pogajalski slog. Navezati stike s slovenskimi poslovneži, ki že poslujejo na Japonskem, in pridobiti ustrezna priporočila itd.

36. Se spomnite kakšne prigode o poslovanju z Rusi, ki bi jo radi delili z nami?

Japonci so pripravili predstavitev poslovanja za tekoče leto. Potekala je v visokih tonih, zato smo mislili, da se predavatelj krega z nami. Japonski sodelavec nam je razložil, da nam tako izkazuje zahvalo in zaupanje.

Intervju 9

A OKVIR POGAJANJ NA JAPONSKEM

V prvem delu intervjuja bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj na Japonskem. Poleg tega tudi kakšen je bil namen pogajanj, kakšne izkušnje imate z japonskimi pogajalci ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?

Od vsega začetka sem zaposlen v logistiki in v mednarodnem okolju poslujem že 16 let. Do sedaj sem posloval z Avstrijo, Hrvaško, Francijo, Nemčijo, Japonsko, Gruzijo, Moldavijo, Armenijo itd.

2. Kakšen je bil namen pogajanj z Rusi (izvozni/uvozni dogovori, ostalo)?

Namen pogajanj je bil obnoviti prodajno pogodbo (obnavlja se vsako leto) in dvigniti cene transporta iz Slovenije v Moldavijo, Gruzijo in Armenijo.

3. Kako pogosto se pogajate z ruskimi pogajalci?

Pogajanja potekajo ob obnovi prodajne pogodbe, enkrat na leto, v angleškem jeziku.

4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Ruski federaciji ali ste jih povabili v Slovenijo?

Pogajanja so do sedaj potekala v Sloveniji, saj ima japonska firma podružnico v Ljubljani.

5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture, filozofije, za katere menite, da imajo pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev poseben pomen?
Hierarhija igra pomembno vlogo pri odločanju na pogajanjih, glavno besedo ima najodločilnejša oseba. Kadar se podarjajo darila, se ga najprej podari najvplivnejši osebi (včasih je težko vedeti, kdo je ta oseba). To darilo mora biti dražje in mora biti zavito lepše kot za ostale. Dolgoletna izoliranost od zunanjega sveta (otoška država) je prinesla previdnost pri sklepanju poslov. Zaupanje se pridobiva dolgo, a ko se ga pridobi, je zelo cenjeno. Pravilna predaja poslovnih vizitk je zelo pomembna, nanje nikoli ne smeš pisati. Roko podaj samo, če ti jo sami ponudijo. Sicer pa je poklon pri pozdravu dovolj.

6. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za neuspeh v pogajanjih?
Vsekakor.

7. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji do pomembnejših dogovorov?
V tem primeru ni bilo večerje.

8. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznanstva s pravimi ljudmi v Ruski federaciji olajšati pogajanja?
Vsekakor.

9. Če ste že dalj časa prisotni na tem trgu, ali ste v zadnjem času zaznali, da se poslovne navade spreminjajo?
Trenutni direktor japonskega predstavništva je bolj prilagojen evropskemu načinu pogajanja kot njegov predhodnik. Če si kot tujec nekaj časa prisoten na določenem trgu, se verjetno poučiš o kulturnih navadah in delno sprejmeš tudi drugačen način pogajanja, ki ga seveda prilagodiš svojemu.

B PRIPRAVE IN POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN JAPONSKIMI POGAJALCI

V drugem delu intervjuja bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z japonskimi pogajalci. Zanimam me kako pomembne so vam priprave na pogajanja in koliko časa jim namenjate, kako temeljito proučite sam pogajalski slog, o medsebojnem zaupanju, kakšne strategije in taktike prevladujejo na obeh straneh, poteku in trajanju samih pogajanj ipd.

I Priprave na pogajanja z Japonci

10. Ali je treba pred pogajanjem pripraviti osnove za pogajanja? Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Ja, na pogajanja se je vedno treba pripraviti z različnimi scenariji, za kar pa včasih zmanjka časa. Japonci stremijo k dolgoročnemu poslovanju in usklajevanje interesov je nujno.

11. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?

Šlo je za interne priprave v podjetju, s sodelavci iz prodaje.

12. Ste v podjetju pred pogajanjem proučili ruski pogajalski slog ter kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Da. Koristilo mi je tudi znanje, ki sem ga pridobila med študijem.

13. Ste seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi, in katera so za vas najpomembnejša?

Da si za pogajanja vzamejo čas (ker se nam vedno mudi itd.) in da je protokol zelo pomemben. Neagresivnost (hladnost) itd. Najpomembneje je ohraniti mirne živce, se prilagoditi sogovorniku in v tišini počakati na njegov odgovor.

14. Kako pogosto imate eksterna izobraževanja na temo pogajanj z različnimi kulturami?

Do sedaj sem bil nekajkrat na izobraževanju, tudi v tujini, v Avstriji.

II Pogajanja med slovenskimi in japonskimi pogajalci

15. Ali je ob začetku pogajanj jasna vloga vsakega posameznega člana ruske pogajalske skupine? Ali je v skupini prisoten tudi strokovnjak za obravnavano področje?

Da, v mojem primeru so bile vloge jasne in so jih strokovno podprli tudi sodelujoči z obravnavanega področja. Na pogajanjih sta bila prisotna japonski direktor predstavništva in njegova referentka.

16. Kako velika je običajno pogajalska skupina? Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Samo dve osebi, vlogi sta bili dobro poznani.

17. Ali v pogajanjih sodelujejo prevajalci ali potekajo v angleškem jeziku?

Pogajanja vedno potekajo v angleškem jeziku.

18. Kakšni so bili začetki vaših pogajanj? So bili Rusi na začetku odprti, dostopni?

Direktor se je v uvodu zahvalil za dosedanje poslovanje. Pohvalil je naš trud in delo. V komunikaciji je bil odprt in neposreden, zaradi česar sem bil zelo presenečen.

19. Kakšen je način komunikacije ruskih pogajalcev?

Po uvodu je direktor povedal, kakšen je namen pogajanj in da lahko poslujejo z drugim ponudnikom prevozov. Bil sem zelo presenečen in šokiran. Imel sem občutek, da je bila slaba angleščina le taktika.

20. Kakšne so pogajalske taktike ruskih pogajalcev?

Poslovni partner mi je izročil cenik transportnih stroškov naše konkurence in povedal, da želi boljšo ponudbo, kot jo držim v roki. Cenike konkurence dobro poznam in pripravljene sem imel štiri strategije. Oba sva se zavedala, da če se ne bova uskladila, bo moral poslovni partner iskati novega ponudnika prevozov prek javnega razpisa, kar bo trajalo kar nekaj časa. Med pogajanja sva ves čas preračunavala vse možne cene prevozov. Moji argumenti za dvig cene so bili, da z obstoječo ceno trenutno ne pokrivamo stroškov pobiranja izdelkov na dveh ločenih lokacijah, da smo najboljši in najhitrejši ponudniki transportov v tem delu Evrope za trge Moldavije, Gruzije in Armenije in da do sedaj ni bilo od njih še nobenih pritožb. Dosegel sem zastavljena cilja – dvig cene za 2 % in podpis pogodbe za naslednje leto.

21. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?

Povedali so jih neposredno in na način, ki je zelo podoben evropskemu načinu pogajanja. Poudariti moram, da poslovni partner že nekaj časa sklepa posle za japonsko firmo v Evropi in vsaka štiri leta zamenja predstavništvo. Zelo dobro je seznanjen z evropskim načinom pogajanja.

22. Katera stran je po navadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?

Hoteli so biti glavni. Oboji smo bili zelo aktivni. Prva pobuda je bila njihova. Želja obeh pogajalskih skupin je bila doseči dogovor.

23. Je bila strategija ruske strani povečini bliže konceptu dobim–dobiš ali dobim–izgubiš? Kaj je po vaše razlog za tak pristop?

Na začetku je šlo z njihove strani za dobim–izgubiš, saj so poznali cenike prevozov naših konkurentov. Zavedali so se, da novega prevoznika ne morejo dobiti čez noč in da ga bo treba prek javnega razpisa. Z našim poslovanjem so bili zelo zadovoljni. Na koncu je šlo za dobim–dobiš.

24. Na kakšen način se sprejema odločitve?

Odločitev se je sprejela takoj po pogajanjih, saj je šlo za obnovo prodajne pogodbe in dvig cene ni predstavljal velikega stroška. Direktor predstavništva je odgovoren za poslovanje v Sloveniji. Predhodnega dogovora z matičnim podjetjem ni bilo.

25. Ali ste na začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi? Kakšna je podlaga za zaupanje?
Preden so začeli poslovati z našo podružnico v Sloveniji, so poslovali z našim matičnim podjetjem, ki ima sedež na Dunaju. Z nami so začeli poslovati, ker smo jim ponudili boljše poslovne pogoje. Njihovo zaupanje izhaja iz poslovanja našega podjetja. Za izboljšanje poslovanja se trudimo vzpostaviti tudi osebne odnose (koncerti, golfski turnir).
Zaupanje ne pride čez noč, treba ga je zgraditi. Naše podjetje ima redne stranke in dobre poslovne odnose..
26. Je osebna kredibilnost pomemben dejavnik v okviru pogajanj, in če je, kdaj?
Je pomemben dejavnik, že kar na začetku. Morajo dobiti občutek, da mislite resno in da stojite za svojimi besedami.
27. Kakšen je časovni okvir pogajanj?
Pogajanje je trajalo 2 uri in pol.
28. Je pogajanje končano s podpisom pogodbe ali so potrebna naknadna usklajevanja?
Tokrat je bilo končano zaradi teme pogajanj. Pogodba je bila prevedena v slovenski, angleški in japonski jezik.
29. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v pogajanju in kako jih rešujete med pogajanjem?
Zelo pomembna sta poslovni odnos in spoštovanje nasprotne strani. Če s podjetjem že poslujemo, je dobro poznati zgodovino poslovanja, kdo bo prisoten na pogajanjih, kaj so pogajalci po izobrazbi in kakšno vlogo imajo na pogajanjih. Če so prisotni tudi dobavitelji/agenti, je treba proučiti tudi njihovo poslovno kulturo. Na pogajanja se je treba zelo dobro pripraviti. Če si na strani kupca in je proizvajalec edini ponudnik določenega izdelka na svetu, veš, kje te čaka pritisk nasprotne strani. Največji izziv je priprava scenarijev, saj moraš biti pripravljen skoraj na vse.
30. Ste v praksi doživeli, da so ruski pogajalci kršili načelne dogovore?
Nikoli.
31. Kaj vas je v pogajanjih z Rusi najbolj presenetilo v pozitivnem smislu in kaj v negativnem?
Pozitivno: vztrajnost in da vedno razmišljajo dolgoročno.
Negativno: popustljivost in da niso naklonjeni spremembam.

32. Katerih napak, ki ste jih morda že naredili, se najbolj spomnite in jih ne smete nikoli več ponoviti?

Do sedaj po mojem mnenju še nisem naredil nobene velike napake.

C SLOVENSKA PODJETJA NA JAPONSKEM TRGU

Na koncu intervjuja vas bom prosil za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na japonskem trgu, kakšni izzive lahko pričakujejo nova podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tako zahteven trg in kakšna priporočila imate za uspešno poslovanje in pogajanje z Japonci.

33. Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop slovenskih podjetij na ruski trg in kako ste jih vi premagali?

Če želiš poslovati z Japonci, moraš biti pri delu najboljši, kajti biti dober ni dovolj. Ovire so lahko nezadostno poznavanje poslovne kulture in običajev, nepoznavanje jezika, nestalna prisotnost na trgu, poslovanje prek neustreznega dobavitelja itd.

34. Čemu pripisujete to, da na ruskem trgu deluje relativno majhno število slovenskih podjetij?

S tem podatkom nisem seznanjen.

35. Kaj bi na podlagi svojih izkušenj svetovali podjetju, ki se šele odpravlja na ruski trg?

Dobra priprava na pogajanja, poznavanje poslovne kulture in običajev, poslovanje prek posrednika, ki pozna tako evropski kot japonski trg, razume oba jezika itd.

36. Se spomnite kakšne prigode o poslovanju z Rusi, ki bi jo radi delili z nami?

Predaja poslovne vizitke poteka z obema rokama. Svojo sem predal in tujo prevzel le z eno roko. Nezravnana drža telesa je bila verjetno le taktika pri pogajanju. Neposreden in napadalen nastop na pogajanju z zastavljenimi cilji.

Intervju 10

A OKVIR POGAJANJ NA JAPONSKEM

V prvem delu intervjuja bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj na Japonskem. Poleg tega tudi kakšen je bil namen pogajanj, kakšne izkušnje imate z japonskimi pogajalci ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?

35 let, na Japonskem, v Nemčiji, Španiji, na Švedskem, v Kanadi, na Tajvanu, v Singapurju, Indoneziji itd.

2. Kakšen je bil namen pogajanj z Rusi (izvozni/uvozni dogovori, ostalo)?
Uvozni dogovori.
3. Kako pogosto se pogajate z ruskimi pogajalci?
Enkrat na mesec.
4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Ruski federaciji ali ste jih povabili v Slovenijo?
Pogajanja so potekala tako na Japonskem kot v Sloveniji. Podjetje je imelo sedež v Nemčiji, zato so bila pogajanja večkrat v Sloveniji kot na Japonskem.
5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture, filozofije, za katere menite, da imajo pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev poseben pomen?
Pogajanja potekajo samo z vodilnimi osebami iz podjetij (pomembnost hierarhije), zelo radi gredo v podrobnosti itd.
6. Je nepoznavanje teh elementov po vaše lahko vzrok za neuspeh v pogajanjih?
Da.
7. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji do pomembnejših dogovorov?
Nikoli.
8. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznanstva s pravimi ljudmi v Ruski federaciji olajšati pogajanja?
Da.
9. Če ste že dalj časa prisotni na tem trgu, ali ste v zadnjem času zaznali, da se poslovne navade spreminjajo?
Nisem opazil.

B PRIPRAVE IN POGAJANJA MED SLOVENSKIMI IN JAPONSKIMI POGAJALCI

V drugem delu intervjuja bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z japonskimi pogajalci. Zanimam me kako pomembne so vam priprave na pogajanja in koliko časa jim namenjate, kako temeljito proučite sam pogajalski slog, o medsebojnem zaupanju, kakšne strategije in taktike prevladujejo na obeh straneh, poteku in trajanju samih pogajanj ipd.

I Priprave na pogajanja z Japonci

10. Ali je treba pred pogajanjem pripraviti osnove za pogajanja? Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Na pogajanja smo se vedno dobro pripravili, saj pred več kot 25 leti ni bilo možno dobro komunicirati prek računalnikov. Na Japonskem smo bili tudi do 12 dni, da smo se vse dogovorili. Kot kupci smo proučili, kakšne izdelke in dimenzije potrebujemo, kakšna mora biti kakovost in vse o poslovnih izvedbah (plačilni pogoji, način prevoza, reševanje reklamacij itd.).

11. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?

Generalni in tehnični direktor ter operativni del nabave.

12. Ste v podjetju pred pogajanjem proučili ruski pogajalski slog ter kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Prvi posvet sem imel v tistih časih s slovensko firmo, ki je že nastopala na japonskem trgu. Tudi oni so nas priporočili japonskim poslovnim partnerjem in z njihovo pomočjo smo takoj začeli poslovati. Ker nismo poslovali prek dobaviteljev iz EU, smo pri ceni oboji prihranili 30 %. Priporočila so zelo zaželeno.

13. Ste seznanjeni s priporočili, kako se pogajati z Rusi, in katera so za vas najpomembnejša?

Veliko priporočil sem dobil od prijateljev, ki so že poslovali z Japonci. Izpostavil bi, da je zelo pomembno, kdo iz podjetja gre na pogajanja z Japonci. Pomembno je, da gre vodilna oseba v podjetju, saj je pomemben status osebe. Med pogajanjem je treba ohraniti potrpežljivost, saj se odločitev ne sprejema na njih. Proučiti je treba njihovo zgodovino in kulturo, treba je biti vljuden, prijazen in dobro pripravljen, ker imajo nešteto vprašanj, itd.

14. Kako pogosto imate eksterna izobraževanja na temo pogajanj z različnimi kulturami?

Ker sem veliko posloval z različnimi kulturami, sem se pri tem veliko naučil. Prebral sem tudi kakšno knjigo o tem, kako se pogajati z Japonci. V tujini nisem bil na izobraževanju.

II Pogajanja med slovenskimi in japonskimi pogajalci

15. Ali je ob začetku pogajanj jasna vloga vsakega posameznega člana ruske pogajalske skupine? Ali je v skupini prisoten tudi strokovnjak za obravnavano področje?

Ker smo se pogajali za velik posel, je bila vloga vedno poznana – vodstveni kader podjetja. Odločilna oseba navadno ni nič govorila, vedno je le spremljala potek pogajanj. V pripravljenosti so bili določeni zaposleni, ki so bili poklicani na pogajanja, ko jih je direktor podjetja potreboval. Ko so svoje povedali, so morali takoj zapustiti sejno sobo.

16. Kako velika je običajno pogajalska skupina? Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Običajno do 6 ljudi, v pripravljenosti je tudi do 10 ljudi.

17. Ali v pogajanjih sodelujejo prevajalci ali potekajo v angleškem jeziku?

Vedno smo se pogajali samo v angleščini. Japonci so vedno imeli svojega prevajalca.

18. Kakšni so bili začetki vaših pogajanj? So bili Rusi na začetku odprti, dostopni?

Pogajanja so bila vedno sproščena. Na začetku niso dostopni, nato sčasoma postanejo odprti, ko te spoznajo.

19. Kakšen je način komunikacije ruskih pogajalcev?

Vedno je bil neposreden, saj so želeli vedeti vse podrobnosti, kaj želimo od njih, da so nato proučili, ali nam lahko ponudijo želeni izdelek.

20. Kakšne so pogajalske taktike ruskih pogajalcev?

So zelo miren narod in o vsem se odločajo premišljeno. Pri pogajanjih so zelo vztrajni.

21. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?

Na neposreden, saj so želeli izvedeti vse podrobnosti.

22. Katera stran je po navadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?

Japonci, ker so nastopali kot prodajalci.

23. Je bila strategija ruske strani povečini bliže konceptu dobim–dobiš ali dobim–izgubiš? Kaj je po vaše razlog za tak pristop?

Dolgoročno poslovanje in strategija dobim–dobiš. Če so s poslovanjem zadovoljni, želijo poslovati dolgoročno, drugače ga lahko tudi prekinejo. Vse se gradi na zaupanju.

24. Na kakšen način se sprejema odločitve?
Nikoli na pogajanjih, vedno po njih in odločitev sprejme le odločilna oseba v podjetju.
25. Ali ste na začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi? Kakšna je podlaga za zaupanje?
Na začetku vedno delujejo nezaupljivo, ker te ne poznajo (če posluješ z novim podjetjem). Zaupanje se gradi z rednimi srečanji.
26. Je osebna kredibilnost pomemben dejavnik v okviru pogajanj, in če je, kdaj?
Da.
27. Kakšen je časovni okvir pogajanj?
Tudi do 12 dni smo se že pogajali na Japonskem. V Sloveniji smo se pogajali samo o podaljševanju pogodbe in možnostih sodelovanja na novih projektih.
28. Je pogajanje končano s podpisom pogodbe ali so potrebna naknadna usklajevanja?
V našem primeru vedno s podpisom pogodbe.
29. Kateri so po vašem mnenju največji izzivi v pogajanju in kako jih rešujete med pogajanjem?
Največji izziv je sprejemati počasne odločitve. Najprej smo mogli odgovoriti na vsa njihova vprašanja, preden smo prešli na naslednjo temo. O ceni se želijo pogovarjati na koncu, ko proučijo, ali lahko izpolnijo naša pričakovanja. Pri Japoncih se je treba navaditi prav na vse. Radi tudi popivajo in zelo pomembno je, da se ne napiješ tako kot oni.
30. Ste v praksi doživeli, da so ruski pogajalci kršili načelne dogovore?
Nikoli, in nikoli ne gredo v dogovor, če vedo, da ga ne bodo mogli izpolniti.
31. Kaj vas je v pogajanjih z Rusi najbolj presenetilo v pozitivnem smislu in kaj v negativnem?
Pozitivno: zelo velika natančnost, korektnost, stalen stik s kupcem, se ne zaletavajo z odgovori.
Negativno: počasno odločanje.
32. Katerih napak, ki ste jih morda že naredili, se najbolj spomnite in jih ne smete nikoli več ponoviti?
Mislim, da nisem naredil nobene tako velike, da bi se je spomnil.

C SLOVENSKA PODJETJA NA JAPONSKEM TRGU

Na koncu intervjuja vas bom prosil za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na japonskem trgu, kakšni izzive lahko pričakujejo nova podjetja, ki razmišljajo o vstopu na tako zahteven trg in kakšna priporočila imate za uspešno poslovanje in pogajanje z Japonci.

33. Katere so po vašem mnenju največje ovire za vstop slovenskih podjetij na ruski trg in kako ste jih vi premagali?

Izpostavil bi zakonodajo, ponuditi je treba prave izdelke (nišni izdelki so zelo zanimivi), nepoznavanje trga, velika oddaljenost države itd.

34. Čemu pripisujete to, da na ruskem trgu deluje relativno majhno število slovenskih podjetij?

Se ne odločajo vstopiti na tako zahteven trg (slovensko zapečkarstvo), ne ponujajo dobrih izdelkov, ne želijo tvegati itd.

35. Kaj bi na podlagi svojih izkušenj svetovali podjetju, ki se šele odpravlja na ruski trg?

Zelo pomembno je poznavanje kulture in zgodovine, poslovnega bontona in sloga pogajanja, potreben je profesionalen pristop, držati se je treba dogovorov itd.

36. Se spomnite kakšne prigode o poslovanju z Rusi, ki bi jo radi delili z nami?

Med bivanjem na Japonskem smo obiskali oblikovalca nalepk, in ko smo vstopili v njegovo pisarno, je spal za mizo. To ni pri njih nič nenavadnega, saj so vsi predani delu, in ko potrebujejo počitek, si ga lahko vzamejo.

Na sestanku smo imeli tudi jugoslovansko zastavo. Pogosto darilo predstavništva v Nemčiji so bile cigarete in viskiji, ki sem jih razdelil med sodelavce.

V tistih časih (pred letom 1990) smo še vse pisali na tablo in nato fotografirali, kaj smo zapisali. Počutil si se, kot da si pred tablo v šoli.