

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ZNAČILNOSTI RUSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA

Ljubljana, junij 2006

TANJA KRAMAR

IZJAVA

Študentka Tanja Kramar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Maje Makovec Brenčič in v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMATIKE	1
1.2. NAMEN IN CILJI	3
1.3. METODE PREUČEVANJA.....	4
1.4. STRUKTURA DELA.....	4
2. POSLOVNA POGAJANJA	5
2.1. VRSTE POGAJANJ IN DEFINICIJA POSLOVNIH POGAJANJ.....	5
2.2. TEMELJNI POGAJALSKI ELEMENTI.....	7
2.2.1. Priprave na pogajanja	8
2.2.1.1. Določitev ciljev	8
2.2.1.2. Izbira pogajalske strategije.....	8
2.2.1.3. Zbiranje informacij	10
2.2.1.4. Določitev pogajalske skupine	10
2.2.1.5. Odločitev o času pogajanj.....	11
2.2.1.6. Določitev kraja pogajanj	11
2.2.1.7. Določitev pristojnosti pogajalcev	11
2.2.1.8. Odločitev o tajnosti ali javnosti pogajanj	11
2.2.2. Začetek pogajanj	11
2.2.3. Proces iskanja sporazuma	13
2.2.3.1. Vzpostavljanje primerne vzdušja in odnosov	13
2.2.3.2. Dokazovanje.....	14
2.2.3.3. Nakazovanje novih možnosti	15
2.2.3.4. Predlaganje	15
2.2.3.5. Prekinitve pogajanj	16
2.2.3.6. Prepričevanje	16
2.2.3.7. Popuščanje na pogajanjih	17
2.2.4. Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj.....	17
2.2.4.1. Zaključek pogajanj	17
2.2.4.2. Tehnike zaključevanja	18
2.2.4.3. Sporazum.....	18
2.2.5. Najpogostejše napake pogajalcev	19
3. POSEBNOSTI MEDKULTURNIH POSLOVNIH POGAJANJ	20
3.1. TEORETIČNE ZNAČILNOSTI KULTURE	20
3.1.1. Pojem, razvoj in pomen kulture	20
3.1.2. Sestavine kulture	21
3.2. KULTURA IN POGAJANJA	24
3.3. NAJPOMEMBNEJŠI PRISPEVKI AVTORJEV MEDKULTURNIH RAZISKAV IN NJIHOV VPLIV NA RAZUMEVANJE POGAJANJ	26
3.3.1. Geert Hofstede	26
3.3.2. Richard Gesteland.....	31
3.3.3. Hampden-Turner in Trompenaars	32
3.3.4. Usunier.....	33
3.3.5. Weiss-Stripp.....	34
3.3.5. Drugi avtorji.....	38

4. RUSIJA VČERAJ IN DANES	40
4.1. Kratek zgodovinski pregled	40
4.2. Politični in pravni okvir	41
4.3. Gospodarstvo	42
4.5. Kultura	44
4.6. Ruski poslovni bonton	46
4.7. Rusija – bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo	48
5. POSEBNOSTI RUSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA	48
5.1. Analitični pregled svetovnih spoznanj	48
5.2. Raziskava poznavanja ruskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih poslovnežev	51
5.2.1. Izbor metode raziskovanja	53
5.2.2. Priprava in izvedba raziskave	55
5.2.3. Rezultati ankete	56
5.2.3.1. Izkušnje v pogajanjih	56
5.2.3.2. Namen pogajanj	57
5.2.3.3. Pogostost pogajanj	58
5.2.3.4. Mesto pogajanj	58
5.2.3.5. Elementi ruske zgodovine, kulture in filozofije v povezavi z vedenjem ruskih pogajalcev	58
5.2.3.6. Poslovne večerje ter druge neformalne situacije in poslovni pogovori	60
5.2.3.7. Pomen poznavanja pravih ljudi	60
5.2.3.8. Birokracija in korupcija	61
5.2.3.9. Poslovne navade in njihove spremembe	62
5.2.3.10. Kultura, običaji, zgodovina in vpliv na pogajalski slog	62
5.2.3.11. Priprave na pogajanja	63
5.2.3.12. Pozitivne in negativne izkušnje pri pogajanjih	64
5.2.3.12. Začetek pogajanj	64
5.2.3.13. Rusi in zaupljivost/nezaupljivost	65
5.2.3.14. Osebna kredibilnost	65
5.2.3.15. Način izražanja predlogov	65
5.2.3.16. Pogovorni jezik med pogajanci in prevajalci	65
5.2.3.17. Proaktivnost in pogajalska strategija	66
5.2.3.18. Uporaba pogajalskih taktik na ruski strani	66
5.2.3.19. Splošni dogovori o principih	66
5.2.3.20. Vloge članov ruske pogajalske skupine	66
5.2.3.21. Trajanje procesa pogajanj	67
5.2.3.22. Dodatni pogovori po podpisu pogodbe	67
5.2.3.23. Ponovna pogajanja zaradi nespoštovanja dogovorov	67
5.2.3.24. Zavedanje pomena in razsežnosti sprememb v RF	68
5.2.3.25. Razlogi za relativno majhno število slovenskih podjetij na ruskem trgu	68
5.2.3.26. Ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu	68
5.2.3.27. Nasvet za podjetja, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo	69
6. SKLEPNE UGOTOVITVE	71
7. LITERATURA	75
8. VIRI	77

PRILOGE

PRILOGA 1: Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama	1
PRILOGA 2: Vprašalniki	2

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Kulturološke dimenzije v Rusiji in v nekaterih izbranih državah po Hofstedu..	28
Tabela 2: Razlike kulturoloških profilov z vplivom na konkurenčne prednosti	31
Tabela 3: Pogajalska matrika Weiss - Stripp	35
Tabela 4: Izkušnje v pogajanjih anketirancev	57
Tabela 5: Namen pogajanj anketirancev	58
Tabela 6: SWOT analiza – Zakaj Rusija?.....	70

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMATIKE

Medkulturna poslovna pogajanja so za pogajalce povsem drugačen izziv kot pogajanja na monokulturnem nivoju, saj v njih sogovorniki iz različnih kultur ne delijo istih načinov mišljenja, občutij in vedenja (Hofstede, 2001; Geesteland, 2002). Pogajalski proces je zato bolj zapleten, saj na vseh nivojih vključuje nezavedne sile medsebojno različnih kulturnih norm, ki komunikacijo otežujejo. Vrsta raziskovalcev se je na področju trženja in medkulturalnega komuniciranja v zadnjih desetletjih (npr. Hofstede, Trompenaars, Hall, Gesteland, Weiss, Stripp, Usunier etc.) zato spoprijela prav z raziskovanjem kultur in njihovih medsebojnih razlik ter vplivov slednjih na poslovna pogajanja. Njihov namen je identificirati in pojasniti medkulturne razlike, ki neposredno ali posredno vplivajo na pogajalski slog, predvsem pa na komunikacijske značilnosti, poslovne navade in običaje poslovnežev, ki sodelujejo v pogajalskih procesih. Prav poznavanje kulturoloških ozadij, poslovnih norm in običajev trgov, iz katerih prihajajo pogajalci, lahko pomembno vpliva na uspeh pogajanj. Zato je za boljšo pogajalsko atmosfero, zmanjšanje števila, sicer vedno prisotnih zapletov in večanja možnosti za dogovor zelo pomembno, da vnaprej spoznavamo pogajalski slog pogajalcev, s tem pa kulturološke značilnosti trgov, iz katerih prihajajo (Hrastelj, 2001, str. 46) .

Obseg poslovanja z Rusko federacijo (v nadaljevanju RF) v zadnjih letih narašča (www.izvoznookno.si). Ruski trg postaja za slovenska podjetja vse bolj zanimiv (Colnar Leskovšek, 2003), vendar ostaja kulturološko poseben. Čeprav nekatera podjetja, kot so Krka, Iskratel, Helios idr. na njem poslujejo že tradicionalno, pa obstaja velik interes, predvsem manjših in srednje velikih podjetij, ki bi želela vstopiti nanj. Zato je namen mojega magistrskega dela proučiti prav značilnosti ruskega pogajalskega sloga in kulturoloških ozadij, ki ta slog definirajo in na ta način slovenskim podjetjem, ki se šele odločajo za vstop, pripomoči k boljšemu razumevanju poslovnih procesov na trgih RF.

Trgi RF so za slovenska mednarodno delujoča podjetja perspektivni. To je pokazala tudi raziskava trgov Ruske federacije z vidika slovenskih podjetij iz leta 2003 (Colnar Leskovšek, 2003, str. 32). Slovenskim podjetjem, ki so bila vključena v raziskavo, je omenjeni trg nadpovprečno privlačen z vidika priložnosti, ki jih ponuja. Po mnenju anketiranih kot potencialne prednosti vstopa na ta trg še posebej izstopajo kulturna bližina, velikost trga in potencialna dobičkonosnost. Pri tem s pojmom kulturne bližine razumemo predvsem medčloveške odnose, ki jim ruski poslovneži pripisujejo velik pomen. Velikost trga (v geografskem smislu) omogoča relativno velike stopnje

rasti prodaje in izkoriščanje ekonomije obsega (Kumar, 1994, str. 38), še posebej, če se bo ohranjal trend krepitve, predvsem srednjega dohodkovnega razreda. Relativno nizka kupna moč prebivalstva v primerjavi z EU sicer nekoliko zmanjšuje vrednostni vidik velikosti trga, vendar napovedi kažejo, da bo kupna moč rasla po nadpovprečnih stopnjah rasti (Colnar Leskovšek, 2003).

Danes je RF po površini največja država na svetu (17,1 mio km²) in na sedmem mestu po številu prebivalcev (145 mio). Velikost in rast ruskega trga blaga široke potrošnje je povezana z razvojem srednjega dohodkovnega razreda prebivalstva (11 milijonov gospodinjstev, 25% ruske populacije, ocenjeno 36 milijonov prebivalcev), kar predstavlja največji evropski tržni potencial. Odkar je na čelu države Vladimir Putin, se aktivneje vključuje v evropsko, v zadnjem času pa tudi svetovno politiko. Z uvajanjem strukturnih reform želi namreč vlada gospodarstvo preoblikovati v tržno, kar vključuje tudi sproščanje vstopnih ovir, liberalizacijo trga in vzpodbujanje neposrednih tujih investicij. Prav iz tega razloga je RF v zadnjem obdobju ena najprivlačnejših evropskih destinacij za neposredne tuje investicije. [http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?menu=podatki&drzava_ID=2002060513481508; 04.10.2005](http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?menu=podatki&drzava_ID=2002060513481508;04.10.2005)).

Navkljub izjemnemu naraščanju neposrednih tujih investicij in liberalizacije trgovine pa se marsikatero dogovarjanje med ruskimi poslovneži in njihovimi potencialnimi partnerji konča neuspešno. Eden od pogostih razlogov za tovrstne neuspehe je lahko tudi nezadostno poznavanje značilnosti sodobne ruske kulture, zgodovine, načina poslovanja ter značilnosti pogajanj, predvsem pa nepripravljenost prilagajanja poslovnih tem značilnostim. Današnji analitiki (Hrastelj, 2001, str. 70) površno pripisujejo značilnosti ruskega značaja predvsem letom komunizma, pri tem pa zanemarjajo vlogo pravoslavja na tem prostoru in še bolj odsotnost kakršnihkoli demokratičnih tradicij pred revolucijo (kmečka fevdalna družba). Zato pogosto prevlada stereotip hierarhije in hkratnega izigravanja, ki si ga posamezniki privoščijo, kjer je le mogoče. Rusi se na zunaj kažejo kot robati, v notranjosti pa so topli, čustveni in razumevajoči ljudje, ki jim je na prvem mestu družina, še posebej otroci. Osebni odnosi med pogajanci so pogoj za njihovo pospešitev in predpogoj uspešnega poslovanja. Eden izmed načinov zbliževanja so tudi pivska tovarištva z nagovori in z zdravici, čeprav se tudi ta zaradi vpliva mlade generacije odločevalcev spreminjajo. Pred pogajanci dajejo ruski pogajalci prednost izvedenskim mnenjem in skušajo nadzirati njihov potek s predvidevanjem potez. Kompromis si razlagajo kot znak šibkosti, ne le pri sebi, marveč tudi pri partnerjih. Ljubijo dialog, saj v njem iščejo svojo dušo. Niso preveč nagnjeni k tveganju, podobno kot slovenski poslovneži (Jazbec, 2005, str. 85-108). K pogajanju pristopajo kratkoročno, kar pa je nasploh značilnost večine držav v tranziciji (Hrastelj, 2001, str. 71).

Ker so trgi RF v obdobju pomembnih družbeno-ekonomskih sprememb, je smiselno preveriti, ali se spreminjajo tudi poslovne navade in prej opredeljene značilnosti ruskega pogajalskega sloga. Najnovejše raziskave (Pirogov, Tvorogova, 2005, str. 384-389) namreč kažejo, da je ruska kultura v obdobju spreminjanja vrednot. Velika sprememba na političnem in socialnem področju je namreč znatno vplivala tako na vrednote in potrebe posameznikov, kot tudi na kulturo naroda nasploh. Analiza po Hofstedeju (2001) je že pokazala zaznane različnosti v štirih kulturnih dimenzijah (odmik moči, individualizem/kolektivizem, moškost-ženskost, izogibanje negotovosti) v primerjavi z obdobjem pred razpadom Sovjetske zveze. Spreminjajo se tudi poslovni procesi in navade, saj je vse več mladih ruskih izobražencev vzgojenih in izobraženih v multikulturalnih okoljih. Soočata se pretekla tradicionalna kultura socialističnih in sodobnih, liberalno orientiranih ruskih poslovnežev (Pirogov, Astafieva, 2005, str. 393-411). Pri tem se zastavlja vprašanje, kako dobro slovenska podjetja poznajo navedene procese in s tem sodobni ruski pogajalski slog in njegova kulturološka ozadja. Zato je osnovni namen magistrskega dela predstaviti ruski pogajalski slog, kot ga vidijo sodobni svetovni raziskovalci ter analizirati poznavanje in značilnosti ruskega pogajalskega sloga med predstavniki tistih slovenskih podjetij, ki imajo z ruskim trgov in njegovimi pogajalci ustrezne izkušnje. Navkljub izkazanemu interesu več kot polovica podjetij, ki jih vključuje že omenjena raziskava trgov RF z vidika slovenskih podjetij (Colnar Leskovšek, 2003), še ne posluje na ruskem trgu. Poleg klasičnih razlogov vstopa na tuje trge (nagnjenost k tveganju, poznavanje trga, primernost tehnologije, izdelkov, storitev, sposobnost razvoja tržnih poti, obseg povpraševanja itd.) gre lahko enega od razlogov za to iskati tudi v nezadostnem poznavanju značilnosti temeljnih sestavin ruske kulture, njenih sodobnih značilnosti in značilnostih pogajanja.

1.2. NAMEN IN CILJI

Namen tega magistrskega dela je prikazati pomembnost ter značilnosti pogajanj na medorganizacijskih trgih v multikulturalnem mednarodnem poslovnem okolju, še posebej pa predstaviti in opisati posebnosti ter ozadja, ki so navzoča pri pogajanjih z ruskimi poslovneži. V empiričnem delu tega dela želim prikazati, kakšno je poznavanje omenjenih posebnosti pri slovenskih poslovnežih, ki so z ruskim trgov že poslovno povezani in imajo izkušnje poslovanja iz obdobja tako pred kot po nastanku Ruske federacije. Ker posebnosti mednarodnega poslovanja vedno pogojuje prav kultura (Usunier, Lee, 2005, str. 494), je osrednji namen mojega magistrskega dela prikazati značilnosti ruskega pogajalskega sloga, izhajajoč iz kulturoloških posebnosti, običajev, norm in vrednot ruskega naroda (Gulbro, Herbig, 1996, str. 187) in njihovih sodobnih sprememb. S tem želim slovenskim podjetjem, ki se šele odločajo za

začetek poslovanja na tem trgu, pripomoči k boljšemu razumevanju poslovnih pogajanj in značilnosti poslovnih procesov v sodobni Rusiji.

Teza magistrskega dela je, da je glede na vse večji pomen mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij na ruskem trgu, potrebno seznanjenje in dobro poznavanje značilnosti ruskega pogajalskega sloga, njegovih zgodovinskih in kulturoloških ozadij in sprememb, prepletenih z razmerami sodobnega mednarodnega poslovanja. Navedeno še posebej velja za slovenske poslovneže, ki želijo poslovati ali že poslujejo na tem trgu.

Glede na postavljeno tezo lahko pričakujemo, da se bodo slovenska podjetja v prihodnje bolj osredotočila na ruski trg, zato pa je potrebno boljše poznavanje značilnosti in posebnosti poslovanja na tem trgu, torej tudi poznavanje značilnosti poslovnih pogajanj.

1.3. METODE PREUČEVANJA

Magistrsko delo bo temeljilo na analizi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Teoretični del bo obsegal pregled, predstavitev in sintezo, predvsem tuje ter obstoječe domače literature s področja ruske kulture, poslovnih pogajanj, mednarodnih poslovnih pogajanj ter ruskega pogajalskega sloga, ki ga bom opredelila s pomočjo značilnosti ruske kulture in njenih sestavin ter empiričnega dela, izvedenega med slovenskimi poslovneži, ki že imajo izkušnje s pogajanjem na ruskih trgih. Teoretičnemu delu bo tako sledil empirični del, v katerem bom na podlagi kvalitativne analize predstavila izkušnje in poglede slovenskih poslovnežev na problematiko, obravnavano v teoretičnem delu. Z metodo globinskih intervjujev bom anketirala tiste slovenske poslovneže, ki že imajo izkušnje v poslovanju z ruskimi podjetji in na osnovi teoretičnega in empiričnega dela oblikovala zaključke, kako se teorija v praksi slovenskega poslovanja uresničuje.

1.4. STRUKTURA DELA

Vsebinski del naloge je sestavljen iz uvoda, teoretičnega in empiričnega dela ter sklepa. V uvodu bom predstavila področje, na katerega je magistrsko delo osredotočeno in natančno opredelila raziskovalni problem, to je, kako dobro slovenski poslovneži poznajo rusko kulturo in značilnosti pogajanj z ruskimi poslovneži. Opisala bom namen, metodologijo in cilje raziskave. Teoretični del bo obsegal štiri poglavja. Prvo med njimi bo predstavilo osnovne značilnosti poslovnih pogajanj. V nadaljevanju poglavja bom podrobneje predstavila sam pogajalski proces in njegove faze. Drugo

teoretično poglavje bo predstavilo posebnosti medkulturnih poslovnih pogajanj skozi prikaz pomembnejših in zanimivejših teoretičnih pogledov na medkulturne razlike in podobnosti. V tretjem poglavju bom opisala Rusijo tudi z zgodovinskega, političnega, pravnega, gospodarskega in kulturnega področja in se osredotočila na sodobne spremembe ruskega trga v zadnjem desetletju. V četrtem poglavju bom skladno z modelom medkulturnih pogajanj (Weiss in Strip) podrobno prikazala značilnosti ruskega pogajalskega procesa, razčlenjene z vidika politike, interakcije, izida in temeljnih pogajalskih vprašanj.

V empiričnem delu bom opisala metodologijo raziskave. Podala bom vsebinsko analizo globinskih intervjujev in interpretirala ključne rezultate. Ovrednotila bom skladnost teorije s prakso in poskušala poiskati interpretacijo za morebitne razlike.

2. POSLOVNA POGAJANJA

2.1. VRSTE POGAJANJ IN DEFINICIJA POSLOVNIH POGAJANJ

Pogajanja imajo dolgo zgodovino in številne razsežnosti. Na gospodarskem področju so neposredno povezana z začetki blagovne proizvodnje, posegajo pa tudi na negospodarska področja širokega spektra odnosov med državami. Iz razčlenbe latinske besede *negotiare* sledi, da sta pogajalska zamisel in postopek sestavljena iz *negacije* *neg* in *otium* – brezdelje. Torej so že Rimljani spoznali, da pogajanja niso lahek postopek. Podobno velja tudi danes, saj potekajo pod nenehnim časovnim pritiskom in omejenimi informacijami. Danes sicer menimo, da je teh pogosto preveč kot premalo. Uveljavlja se nov profil specialistov informatikov, katerih naloga je izločanje zastarelih ali nepotrebnih informacij. V resnici ne gre vedno za informacije, marveč za interesno obarvane komentarje, kar pogajanj gotovo ne olajšuje. Tako si tudi razlagamo, da kljub poplavi informacij in tehničnih pripomočkov še vedno niso postala nepotrebna draga potovanja in srečanja zainteresiranih strank, ki nenazadnje čutijo potrebo po družabnosti in ustvarjanju odnosov.

Medtem ko se število opredelitev pogajanj množi, so njihove temeljne sestavine nespremenjene:

1. pogajanj se udeležujeta najmanj dve stranki;
2. stranki imata skupne in tudi različne interese;
3. ko stranki vstopata v pogajalski postopek, je njun cilj doseči sporazum;
4. čeprav je pogajalska moč strank različna, naj bi bil sporazum vendarle obojestransko koristen (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 262).

Pogajalske strani ločujejo različne vrste razdalj: fizične, gospodarske, psihološke in kulturne. Te razdalje kumulativno povečujejo transakcijske stroške. Za začetek poslovnih stikov in pogajanj je značilno nezaupanje, ki postopoma prerašča v relativno in na obojestranskem interesu temelječe zaupanje.

Eno izmed prvih celovitih del, na katero se še vedno sklicujejo številni današnji avtorji, je delo Francoisa de Caillesa, francoskega diplomata iz 17. in 18. stoletja, ki je izšlo leta 1716. Navedeni diplomat je v funkciji izrednega veleposlanika nastopal na številnih evropskih dvorih in je v svojem delu predstavil temelje pogajanj kot veščine in umetnosti. Velikemu številu njegovih zapisov še danes ni kaj oporekati.

Z Nicholsonovim imenom je povezano razlikovanje pogajalcev – diplomatov v bojevnisko (pogojno nemško) skupino in trgovsko (pogojno britansko) skupino. Za bojevnike je diplomacija vojna z drugimi sredstvi, medtem ko jo trgovci obravnavajo kot podporo mirnodobni trgovini. Pri prvem pristopu so primerne napadalne strategije trženja. V trgovinskem pristopu ne gre za uničevanje nasprotnika, več je vreden kompromis, ali kot pravimo, neka točka, v kateri so interesi strank uravnovešeni. V ospredju je interes kupcev, odjemalcev, prestiž manj pomemben. To pa ponazarja drugi pristop.

Eden od korakov k še podrobnejši analizi pogajanj je povezan z Glenom Fisherjem in njegovo skupino (Harvard), ki so izpostavili naslednje pogajalske sestavine: stanje in igralce, odločitvene sloge, nacionalni značaj, pogajalski hrup, tolmače in prevajalce.

Še pred začetkom pogajanj je treba poiskati odgovore na navedena vprašanja. Fisher (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 263) meni, da imajo pogajalci zelo različna pričakovanja glede družbenega organiziranja pogajanj. Zato je ena izmed prvih nalog odkriti, kaj stranke od pogajanj pričakujejo, in poskrbeti za takšna okolja, v katerih ne bodo pod pritiskom in bodo spodbujala sodelovanje in razreševanje problemov. Ko gre za dolgoročne posle ali posle večjega obsega, skušajo pridobiti celo biografske podatke pogajalcev. Ne zanima jih torej le njihov trenuten položaj v podjetju.

V odločitvenih slogih se pretežno izraža organizacijska kultura podjetja, ki oblikuje svoja formalna pravila in določila. Vendar so splošni kulturni vzorci praviloma dovolj široki in pogajalcem dopuščajo, da razvijejo svoje osebne odločitvene sloge.

Nacionalni značaj se kaže na različne načine. Nekateri pogajalci so »obsedeni« z nacionalno dediščino, identiteto, jezikom. Danes jih k temu sili težnja po različnosti njihovih izdelkov in storitev. Takega pristopa ne opisujemo kot etnocentričnega, marveč kot ofenzivno trženjski pristop. Kulturo lahko izražajo tudi različna pota logik tako glede pravne argumentacije, tehničnih podatkov, mnenja izvedencev... Enako so

pomembne razlike glede formalizacije dogovorov, pri čemer lahko pomeni stisk roke potrditev posla ali pa je le izraz prijateljstva. To pa ni vedno zanesljiv dokaz, da je bil posel sklenjen (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 264).

Pogajalci iz različnih kultur se različno pripravljajo na pogajanja in jih tudi različno vodijo in zaključujejo. Nepoznavanje določenih značilnosti lahko na nasprotno stran deluje kot pritisk ali povzroča celo zbeganost, ki je lahko tudi namerna. Služi lahko kot pritisk za domnevne koncesije. Gre predvsem za geste, osebno bližino, kraj pogajanj, itd, kar si lahko nasprotna stran napačno razlaga.

Pri pogajanjih s pogajalci drugih kultur, torej tudi drugih jezikov, naletimo tudi na vprašanja, ki so povezana z odločitvijo, da v proces vključimo tudi prevajalce. Pri prevajanju zamisli, pomenov, odtenkov naletimo na določene omejitve. Subjektivna mnenja se ne dajo izraziti le s preprostim prevajanjem besed. Geste, ton, ritem in še marsikaj so neprevedljivi, tako kot so težko prevedljivi koncepti določenih kultur.

V primeru interakcije strank je možno nekaj rešitev:

- Severnoameričanom pripisujemo lastnost, da se ne želijo in nočejo prilagajati;
- Šibkejša stran se prilagodi novemu kulturnemu okolju zaradi moči nasprotne stranke;
- zmerna prilagoditev (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 264).

Na splošno lahko danes pogajanja definiramo kot proces reševanja konflikta med dvema ali več strankami, v katerem sta obe, oziroma vse stranke pripravljene spreminiti svoje začetne zahteve, da bi dosegle skupno sprejemljivo rešitev (Kavčič, 1996, str. 10). V tej nalogi bodo vseskozi v ospredju predvsem poslovna pogajanja v njihovi mednarodni dimenziji, prav posebej bom izpostavila Rusijo in posebnosti njenih pogajalcev.

2.2. TEMELJNI POGAJALSKI ELEMENTI

Pogajanja so daljši proces in nekatera lahko trajajo daljša obdobja (tudi do enega leta). Trajanje pogajanj je zelo odvisno od kompleksnosti obravnavane zadeve in interesov, kakor tudi od izbranega načina pogajanj. Zelo kratka so lahko pogajanja na silo, kompromisna pogajanja so običajno dolgotrajna (Možina et al, 2004, str. 300). Pogajajo se ljudje, ki se spreminjajo, kot se spreminjajo okoliščine, v katerih pogajanja potekajo. Torej so pogajanja edinstven proces, zato se je treba na vsaka pogajanja posebej pripraviti (Kavčič, 2004, str. 238-244).

Pogajalski proces je sestavljen iz naslednjih elementov, ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje obravnavali:

- Priprave na pogajanja,
- Otvoritve pogajanja in predstavitev začetnih pozicij,
- Proces iskanja rešitev,
- Doseganje sporazuma in zaključek pogajanj (Kavčič, 2004, str. 238-244).

2.2.1. Priprave na pogajanja

Priprave na pogajanja so kritična faza pogajanj, nameniti jim moramo dosti časa, saj velja načelo, da nepripravljeni pogajalci ne smejo na pogajanja. Ta faza vključuje določitev ciljev, izbiro pogajalske strategije, zbiranje informacij, določitev pogajalske skupine, odločitev o času pogajanj, določitev kraja pogajanj, določitev pristojnosti pogajalcev, odločitev o tajnosti ali javnosti pogajanj (Kavčič, 2004, str. 238-244).

2.2.1.1. Določitev ciljev

Določitev ciljev je prva zahteva v pripravi na pogajanja. Pogajalci morajo vnaprej vedeti, kaj se od njih pričakuje, da morajo v pogajanjih doseči. Cilji so temeljni kriteriji za presojanje uspešnosti pogajanj. So osnova za določitev vsebine pogajanj. Pri oblikovanju ciljev velja biti bolj restriktiven, saj vsebine, ki jih štejemo kot manj pomembne zavlačujejo pogajanja. Z namenom lažje izpeljave kasnejših pogajanj je potrebno razlikovati med bolj in manj pomembnimi cilji. Pomembnejšim ciljem je potrebno nameniti več pozornosti, manj pomembne lahko prepustimo kasnejšim pogajanjem.

Pri določanju količinskih ciljev je smiselno opredeliti pogajalski interval, ki je določen med tremi točkami: najugodnejše (maksimalno, idealno) – realno (normalno, za nas sprejemljivo, zaželeno) – minimalno (spodnji prag, pod katerim se ne pogajamo več).

2.2.1.2. Izbira pogajalske strategije

Glede na celovit odnos med nasprotnima strankama ločimo združevalno in razdruževalno pogajalsko strategijo (Kavčič, 2004, str. 238-244).

Razdruževalna strategija obravnava dve stranki, ki nimata skupnih interesov. Gre za konflikt, v katerem vsaka stranka poskuša maksimalno zaščititi svoj interes, oziroma interes tistih, ki jih zastopa. Vsak za sebe poskuša dobiti čim več. V trgovskih pogajanjih uporabljajo to strategijo v primeru enkratnih poslov, brez želje po trajnejših odnosih.

Združevalna strategija nasprotno upošteva skupne interese obeh strank. Pri pogajanjih o prodaji gre v tem primeru za željo po dolgoročnem poslovanju. Med strankami mora vladati velika stopnja zaupanja in medsebojnega razumevanja. Seveda je potrebno predhodno določiti pravila delitve večjega rezultata, obe stranki morata ena drugi zaupati, da se bosta dogovora držali.

Z namenom, da bi celoviteje prikazali, kako različne so strateške naravnosti strank v pogajanjih, si pomagamo z oznakami iz teorije iger. Različne izide pogajanj označujemo »dobim – dobiš«, »dobim – izgubim«, »izgubim – izgubim« ali »igra s pozitivno vsoto«, »igra z ničelno vsoto«, »igra z negativno vsoto« (Kavčič, 2004, str. 240). V teoriji zasledimo tudi drugačno definicijo pogajalskih strategij (Možina et al, 2004, str. 287-291), ki so vsebinsko primerljive. Osnovna je delitev na pogajanja na silo, tekmovalna in sodelovalna pogajanja.

»Dobim – dobim« pomeni, da sta obe strani prepričani, da sta s pogajanjem nekaj pridobili in sta z izidom zadovoljni. To je pristop skupnega reševanja problemov. V takšnih pogajanjih obe strani kreativno iščeta rešitev specifičnega problema in je najboljša podlaga za nadaljnje sodelovanje. Pristop je priporočljiv za podjetniška pogajanja.

»Dobim – izgubim« je izid pogajanj, ki pomeni, da je ena stranka pridobila na račun tega, da je druga izgubila. Vsaj ena stranka je tekmovalno naravnana. V praksi velikokrat srečamo takšno obliko (primer odločanja z večino – demokratični pristop). S takšnim rezultatom je seveda zmagovalec zelo zadovoljen, medtem ko je poraženec zelo nezadovoljen.

»Izgubim – izgubim« je rezultat pogajanj, ko sta obe stranki izredno nezadovoljni. Vsaka je namreč prepričana, da je s pogajanjem nekaj izgubila. Pogosto gre v tem primeru za kompromis, ki ga obe stranki razlagata kot poraz. Takšen izid pogajanj je lahko tudi najboljši rezultat v primeru, da sodelujoči stranki ocenita, da sta ocenili manj, kot bi lahko. Pri tem načinu je nevarno, da obe stranki poudarjata, kaj sta izgubili, saj je samo pogajanje že načeloma popuščanje.

Nov koncept je strategija partnerstva, ki je nova filozofija sodelovanja in skupne odgovornosti za urejanje določenih odnosov. To je posebna oblika strategije »dobim – dobim«, ki je dolgoročno naravnana. V kupoprodajnem odnosu gre v tem primeru za odnos, ki prinaša korist obema in je dolgoročen. Ta koncept se je razvil iz spoznanja, da dolgoročno sodelovanje, ki temelji na skupni odgovornosti ustreza obema strankama in jima prinaša večje koristi.

Vendar partnerstvo vpliva na pogajanja na ta način, da so dolgotrajnejša in bolj naporna, saj ima izid pogajanj pomemben vpliv za stranki. Tako se pogajajo najizkušenejši, saj so posledice dogovorov dolgoročne.

Pri pripravi strategije je izrednega pomena opredelitev vzvodov (leverage). Gre za iskanje in določitev pozicij, kjer smo močni in kjer smo ranljivi. Pozitivni vidik je naša močna stran, negativni vidik vzvoda je šibka stran nasprotne strani v pogajanjih (Kavčič, 2004, str. 240).

2.2.1.3. Zbiranje informacij

Potrebni informiranosti pri pogajanjih moramo posvetiti veliko pozornosti. Informacije so moč in kdor ima informacije, ima prednost pred tistim, ki jih nima. Informacije zbiramo pred pogajanjem, kot v samem toku pogajanj (obnašanje nasprotne strani, uporaba argumentov, jezika, govorica kretenj in telesa). Ob upoštevanju vsebine informacij, ki jih je treba zbrati pred pogajanjem, ločimo informacije o predmetu pogajanj in informacije o nasprotni stranki.

Informacije o predmetu pogajanj so pomembna dejstva o potencialnih alternativnih rešitvah, ki so še sprejemljive. S tem načinom se izognemo primeru, da bi ne videli nobenega izhoda. Te informacije so direktno vezane na vsebino pogajanj (Kavčič, 2004, str. 242).

Informacije o nasprotni stranki omogočajo učinkovito ravnanje v pogajanjih. V kupoprodajnih pogajanjih je koristno pridobiti podatke o podjetju, s katerim se pogajamo, kakšen je njen gospodarski položaj, izkušnje drugih podjetij o sodelovanju z njimi, zakaj so se odločili za sodelovanje, močne in šibke točke.

2.2.1.4. Določitev pogajalske skupine

Pogajanja lahko potekajo v skupini ali kot posameznik. V primeru, da se pogaja posameznik, je celotna odgovornost na eni osebi. Odločitev je takojšnja, saj se posameznik lahko takoj odloči, da sprejme ali zavrne nasprotno ponudbo. Prednosti posameznika so v glavnem slabosti v primeru, da se pogaja skupina. Če se odločimo za pogajanje v skupini je nujno, da izvedemo priprave cele skupine. Vodja bo imel med samimi pogajanjem veliko dela, zato je pomembno, da kar največ izvedbenih opravil razdeli med udeležence na svoji strani: zapisovanje, sprotno analiziranje, primerjanje, zbiranje informacij.

Z namenom, da bodo pogajanja potekala bolj tekoče in, da bomo dosegli čimveč, naj bodo člani pogajalske skupine vešči pogajalci. Imeti morajo pregledno znanje o

obravnavani zadevi, poglobljeno znanje bodo dobili med pogajanji ali po pogajanjih od specialistov (Možina et al, 2004, str. 297).

2.2.1.5. Odločitev o času pogajanj

Časa je redko na voljo v zadostni meri in različno deluje na stranki v pogajanjih, zato je čas ena od ključnih spremenljivk pogajanj. Opredeliti je potrebno, koliko časa bomo namenili za vsako vsebinsko enoto. S tem omogočimo pregled nad pogajanjmi, na morebitne zamude. Pogajanja se pogosto končajo kasneje, kot je predvideno, vendar določitev ciljnega časa pomaga pospešiti pogajanja. Časovno stisko posamezne stranke običajno s pridom izkoristi nasprotna stranka za doseganje svojih prednosti (Kavčič, 2004, str. 244).

2.2.1.6. Določitev kraja pogajanj

Obstajajo tri možnosti kraja pogajanj, in sicer pri nasprotni stranki, pri nas ali na nekem nevtralnem področju. Možno je kombinirati vse variante, predvsem, če se pogajamo večkrat in ne gre le za enkratno pogajanje. Vsaka od možnosti ima svoje prednosti in slabosti. Pri pogajanjih na domačem terenu imamo prednost v poznavanju prostora, nasprotna stran ima možnost pridobitve dodatnih informacij. Poznani so tudi primeri, ko se stranka ne želi pogajati na domačem terenu in tudi ne pri nasprotni strani. V takšnem primeru je najboljša rešitev pogajanje na tretji, nevtralni, neodvisni lokaciji (primer političnih pogajanj).

2.2.1.7. Določitev pristojnosti pogajalcev

V tem delu gre za pooblastila, ki jih imajo pogajalci. Ali so pooblaščen za sklenitev sporazuma ali bodo morali pridobiti soglasje nadrejenih.

2.2.1.8. Odločitev o tajnosti ali javnosti pogajanj

Redka so pogajanja, ki bi morala biti tajna. Predvsem gre za primere, ko bi javno mnenje lahko škodilo pogajalskemu procesu.

2.2.2. Začetek pogajanj

Pogajanja se dejansko začnejo s prvimi stiki med nasprotnima stranema, vendar se uradno začnejo pogajanja, ko se stranki prvič srečata. Izhodišče informacije dobijo pogajalci ob formalni predstavitvi, uvodnem razgovoru in spoznavanju (Možina et al, 2004, str. 299). Vodja posamezne pogajalske skupine predstavi vse svoje člane. V

primeru, da gre za pomembno in obsežno zadevo, je koristno neformalno spoznavanje udeležencev v bolj sproščenem okolju.

Dejstvo je, da izkušeni pogajalci že v začetni fazi poskušajo pridobiti določene dopolnilne informacije. Zanimajo jih izhodišča in meje, do katerih so drugi pripravljeni popustiti ali spremeniti svoja stališča. Pomembno je vedeti, kakšne pristojnosti in pooblastila so pogajalcem dale njihove organizacije. Pooblastila so le redko neomejena, zato je ugotavljanje le teh običajno in potrebno. V primeru, da tega ne bi storili, lahko naletimo na primer, da ob koncu pogajanj pogajalci ene strani razložijo, da se sicer osebno strinjajo s sporazumom, da pa morajo dobiti še pristanek nadrejenih ali za to pooblaščenih. Možno je, da gre za formalnost ali za zvijačo.

V naslednjem koraku določimo potek pogajanj, torej dnevni red. V dnevnem redu so vključene predlagane vsebine in zadeve, nosilci, zaporedje obravnavanih vsebin, čas namenjen zanje in celotni časovni okvir. Pogosto se pogajanja začnejo že s pogajanjem o dnevnem redu. Lahko se dogovorimo o takšnem zaporedju, da so najzahtevnejše teme najprej na vrsti, ali da začnemo z bolj preprostimi, ob katerih se pogajalci bolje spoznajo in si s tem pripravijo boljšo osnovo za obravnavanje zahtevnejših tematik.

Pred dogovorom o vsebini ali ob prehodu na dogovorjeni dnevni red obe stranki predstavita svoja stališča in jih na kratko utemeljita. Običajno začetne pozicije pomenijo maksimalne zahteve posamezne stranke. S tem se pokaže, kako daleč, ali blizu je možen sporazum. Zgodi se lahko, da ena od strani ugotovi, da so stališča druge strani nesprejemljiva in zapusti pogajanja. Takšna poteza je lahko do določene mere simbolična, saj nakaže, kje so meje popuščanja in obenem oblika pritiska na drugo stran, naj omeji zahteve. Možno je tudi, da se pogajanja na tej stopnji zaključijo.

Za neveščega opazovalca je uvodni del le vpljudnostno dejanje. Za izkušenega pogajalca je dragocena priložnost za spoznavanje pogajalcev na drugi strani, za pridobivanje pomembnih informacij o zahtevah druge strani. Izkušeni pogajalci si prizadevajo na tej stopnji predvsem poslušati in čim manj govoriti. Podajo le toliko informacij, kolikor je treba, vendar od druge strani želijo pridobiti, kolikor je le največ možno informacij. Pomembno je aktivno poslušanje in zastavljanje odprtih vprašanj. Namen je tudi pridobiti osebno naklonjenost in zaupanje drugih udeležencev. Svojega znanja in zmožnosti ne razkazujejo brez potrebe, pozorno poslušajo in kažejo razumevanje (Možina et al, 2004, str. 300).

2.2.3. Proces iskanja sporazuma

Proces iskanja sporazuma je faza, ki se nahaja med obrazložitvijo pozicij posamezne strani in dokončnim doseženim sporazumom. O tej fazi govorimo kot o fazi pogajanj v ožjem pomenu. V primeru, da obe udeleženi strani pristajata na zahteve nasprotne strani, torej ni konflikta interesov, je ta faza lahko zelo kratka. Podoben je primer, ko obe strani popolnoma zavračata nasprotne predloge. V mednarodnih pogajanjih je običajno ta faza zelo dolga, traja namreč lahko tudi več let. Proces iskanja sporazuma predpostavlja najmanjšo pripravljenost obeh strani, da bi sklenili sporazum (Kavčič, 2004, str. 246).

Proces lahko razčlenimo vsebinsko in metodološko. Vsebinsko gre za naslednje:

- dokazovanje,
- oblikovanje predlogov različnih stopenj
- posredovanje predlogov,
- presojanje predlogov nasprotne strani,
- povezovanje posameznih predlogov,
- mešetarjenje,
- oblikovanje sporazuma.

Po metodološki plati govorimo o:

- prepričevanju,
- popuščanju, oziroma dajanju koncesij,
- spraševanju,
- uporabi taktik.

2.2.3.1. Vzpostavljanje primerne vzdušja in odnosov

Za uspešno izvedbo pogajanj je pomembno, da vzpostavimo vzdušje, ki obema stranema omogoča uspešnejše delo. Vzdušje medsebojnega zaupanja, razumevanja in pripravljenosti iskanja skupne rešitve je eden izmed potrebnih pogojev za hiter in ugoden potek pogajanj. V nasprotnem primeru, ko je ozračje polno sumničenj, nezaupanja, majhne pripravljenosti za sodelovanje in iskanje sporazuma, predstavlja takšno vzdušje največjo oviro za dosego sporazuma. Če si strani zaupata, je omogočeno produktivno delo obeh, saj obe strani posvetita pozornost problemu, ki je predmet pogajanj. Na vzdušje seveda vplivamo z osebnostnimi lastnostmi pogajalcev, z metodologijo, s prizadevnostjo. Določene osebnosti so neprimerne za pogajalce, saj je njihovo značilnost, da jim konstruktivno delovno vzdušje ne ustreza in niso nagnjeni k iskanju sporazuma. Želijo le zagreniti življenje drugi strani in sebe

povzdigniti. Za pogajalce so primerni le, če se dejansko nočemo pogajati in le želimo izvesti začetni ritual (Kavčič, 2004, str. 246).

Eden izmed potrebnih pogojev, da uspemo priti do sporazuma med strankama, je ustvarjanje medsebojnih odnosov. V pogajanjih ne gre le za koristnost različnih alternativ, ampak tudi za prepričanja in pričakovanja strank v pogajanjih. Vpliv hotenega odnosa na rezultat pogajanj težko merimo, vendar je vsekakor pomemben.

Zaporedje medsebojnih izmenjav med strankama v pogajanjih sestavlja odnos. Razteza se na daljše časovno obdobje in ima specifične učinke na mišljenje in čustva.

Sestavine, pomembne za vzpostavljanje vzdušja, ki vplivajo na vedenje pogajalcev, so naslednje:

- Pričakovanje pogajalcev: raziskave so pokazale, da dosegajo boljše rezultate pogajalci, ki boljše rezultate tudi pričakujejo;
- Cilji pogajalcev: da dosežemo dobro vzdušje, je zelo pomembna odločitev, kakšne odnose želi pogajalec ali pogajalska stran vzpostaviti z nasprotno stranjo. Uravnotežena moč pogajalskih strani daje najboljše rezultate pogajanj;
- Vrednote pogajalcev: razumevanje vrednot nasprotne strani povečuje kooperativne učinke. Nekateri pogajalci predlagajo, da se o vrednotah pogovorimo pred pogajanjem. Pogajalci, ki se odločijo za razdeljevalno strategijo, uporabljajo vrednote le za dokazovanje svojih zahtev. Nasprotno pri združevalni strategiji pogajalci pri dokazovanju uporabljajo dejstva, podatke in se izogibajo uporabi vrednot;
- Občutki in čustva: čustva pomembno vplivajo na obnašanje pogajalcev. Dejstvo je, da se pod močnimi čustvi zmanjša sposobnost razvijanja novih predlogov, zahtev in drugih racionalnih dejavnosti. Takrat, ko pogajalec deluje pod močnim stresom, ki je značilen za konfliktne situacije, se odzove na dva načina. Možno je, da se bori ali da se umakne.
- Razumevanje in poznavanje nasprotne strani: kakšno je znanje in kakšne so izkušnje partnerjev, ki so udeleženi v pogajanjih. Pomemben vidik so izkušnje iz preteklih pogajanj z novimi strankami. Če so pretekle izkušnje pozitivne, ugodno vplivajo na prihodnja pogajanja (Kavčič, 2004, str. 247).

2.2.3.2. Dokazovanje

Pri pogajanjih gre vsekakor za proces dokazovanja, v katerem ena stran navaja dokaze za zahteve, te zahteve utemeljuje in podpira z razlogi. Nasprotno stran poskuša prepričati, da ima prav in da je v interesu nasprotne strani, da sprejme

zahteve. Nasprotna stran ji oporeka z nasprotnimi dokazi in navaja svoje dokaze za zahteve.

Pri dokazovanju torej govorimo o celoviti aktivnosti postavljanja zahtev, razpravljanju o teh zahtevah, podpiranju in utemeljevanju z razlogi, presojanju teh razlogov in zavračanju kritik navedenih razlogov (Kavčič, 2004, str. 247).

Sestavine procesa dokazovanja:

- Zahteva je tisto, kar govornik kot glasnik ene strani predstavlja drugi strani;
- Podatki so dejstva, ki jih uporablja za utemeljitev in obrambo svoje zahteve;
- Jamstva so načela, ki utemeljujejo povezavo med dejstvi in zahtevo;
- Utemeljitev veljavnosti povezave med zahtevo in podatki;
- Zavrnitev ali dvomi opredeljujejo pogoje, ki negirajo dokaz, kot je bil postavljen v začetku.

Proces dokazovanja je torej:

- Prepričevanje in izmenjava informacij;
- Opredelitev vsebine pogajanj;
- Skupno odločanje.

2.2.3.3. Nakazovanje novih možnosti

Sredstvo premoščanja argumentov ali dokončnih predlogov, o katerih se ni mogoče pogajati, je nakazovanje novih možnosti. S tem nasprotni stranki namignemo, da smo pripravljeni na popuščanje. Poskušamo preveriti razne možnosti, vendar ne potrdimo popuščanja.

Pri nakazovanju pripravljenosti za popuščanje moramo biti previdni, pomembno je, da uporabljamo ustrezen jezik. Gre za uporabo pogojnikov. Najprej vedno postavimo naš pogoj ali zahtevo in potem nakažemo morebitno pripravljenost na odstopanje od začetne pozicije. V takšnih primerih pričakujemo recipročnost pri nakazovanju novih možnosti. Pomembno je, da pozorno spremljamo reakcijo nasprotne strani (Kavčič, 2004, str. 247).

2.2.3.4. Predlaganje

V primeru zastojev v pogajalskem procesu moramo uporabiti taktiko predlogov. Predlogi, ki jih posredujemo nasprotni strani, so dokaz naše pripravljenosti za rešitev konflikta, za napredovanje v pogajanjih. Saj velja, da ne kaže pričakovati, da bomo nekaj dobili, ne da bi kaj dali. Vendar je predloge smiselno oblikovati pogojno. Popuščanje brez pogojev ni sprejeto kot znak dobre volje, temveč kot znak slabosti,

pomanjkanja argumentov, nesposobnosti. Različna so stališča glede načina spreminjanja predlogov. Praksa kaže, da nam začetna vztrajnost koristi do te mere, da lahko kasneje popuščamo, česar nam takojšnje popuščanje ne omogoča.

Kdor pride prvi s predlogom, ima do določene mere možnost, da usmerja pogajanja. Pomanjkljivost je lahko v tem, da so zahteve postavljene prenizko. Pozorno spremljajmo predloge nasprotne strani.

2.2.3.5. Prekinitve pogajanj

Prekinitve pogajanj, ki so daljše ali krajše, so popolnoma običajne v pogajalskem procesu. Pomembno je, da niso prepogoste, saj lahko prinesejo negativne učinke (porabi se preveč časa, pozabi se na prejšnje dogovore, nasprotna stran meni, da gre za namerno zavlačevanje).

Namen prekinitev je predvsem:

- Pregled in predelava novih informacij, ki smo jih dobili do te točke;
- Ponoven premislek o lastnih stališčih;
- Ohladitev glav, če so pogajanja prevroča;
- Uskladitev znotraj skupine;
- Nasprotni strani damo čas, da premisli in pretehta naše predloge;
- Nasprotni strani pokažemo, da smo resno mislili, ko smo zavrnil njihov predlog.

2.2.3.6. Prepričevanje

Pomemben element pogajanj je prepričevanje, saj se uspeh pogajanj izraža v tem, koliko uspemo nasprotno stran prepričati o pravilnosti naših stališč, zahtev, predlogov z utemeljitvami, argumenti, dejstvi. Prepričevanje je spretnost, način obnašanja, ki ga nekateri že po naravi bolje obvladujejo kot drugi. Seveda se je prepričevalnega ravnanja možno v veliki meri naučiti, če upoštevamo naslednja uporabna navodila (Kavčič, 2004, str. 250):

- Naučimo se aktivno poslušati, kar pomeni, da poslušamo in izrazimo zanimanje za tisto, kar povedo;
- Poslušati moramo dejansko izrečene besede in tudi razumeti, kaj nam poskušajo povedati med vrsticami. Govorica gibov, mimika obraza, drža telesa in druge oblike neverbalnega izražanja so enako pomembni kot govor;
- Razumeti nasprotnikove interese in potrebe;
- Ni pomembno, da veliko govorimo. Imamo dve ušesi in ena usta, da bi več poslušali, kot govorili;
- Z govornim nastopom ne gre hiteti, saj bomo tako dobili več informacij o nasprotni strani, kar bomo lahko uporabili pri oblikovanju predlogov;

- Poudarjajmo naše močne točke;
- Prepričajmo se, da je nasprotna stran razumela naše predloge tako, kot mi;
- Zakonitost sprejemanja in predelave informacij uveljavimo na način, da naše predloge oblikujemo kot modifikacijo predlogov nasprotne strani;
- Priporoča se zmerna in kontrolirana uporaba čustev, ki vodi do olajšanja pogajanj;
- V pogajanjih velja več spraševati kot odgovarjati, vendar z našimi odgovori povečamo prepričljivost, da razbijemo dvome o naših trditvah;
- Če ni potrebno, nasprotnika ne dražimo z neprijetnimi informacijami.

2.2.3.7. Popuščanje na pogajanjih

Popuščanje na pogajanjih je nujna sestavina pogajanj. Stranki z odločitvijo za pogajanja že sprejmeta obveznost popuščanja prvotnih zahtev. Raven pričakovanj nasprotne strani in raven našega pričakovanja sta izhodišči za popuščanje v pogajanjih. Priporoča se, da začetnih zahtev ne postavljamo prenizko. Bolje jih je postaviti nekoliko višje, saj imamo tako možnost zniževanja.

Hitro popuščanje se šteje za slabost, pomanjkanje argumentov, nesposobnost. Nikoli ne kaže sprejeti prve ponudbe nasprotne strani, kljub temu, da je ugodna in v skladu z našimi pričakovanji. Prva ponudba ni nikoli zadnja, torej velja počakati. S popuščanjem ne kaže hiteti. Za vsako popuščanje moramo nekaj dobiti. Ključni problem popuščanja je v tem, da ne vemo, kje je točka sporazuma (Kavčič, 2004, str. 251).

2.2.4. Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj

2.2.4.1. Zaključek pogajanj

Pogajalci morajo biti usposobljeni, da prepoznajo pravi trenutek za zaključevanje pogajalskega procesa. Mnogokrat je to težko ugotoviti. V primeru, da je nadaljevanje predolgo, so koristi majhne, običajno so v takšnih primerih spremljajoč dejavnik višji stroški. Gre dejansko za oceno, kdaj je napočil trenutek za zaključek pogajanj. Pomembno je, da udeleženci spoznajo, da so vsaj zadovoljivo dosegli svoj cilj, ki so si ga postavili za pogajanja. Torej nadaljevanje pogajanj ne bi prineslo večjih koristi (Možina et al, 2004, str.310).

Pri zaključevanju pogajanj je pogajalec vedno v dilemi: ali ni prezgodaj za zaključevanje, ker bi lahko od nasprotne strani še kaj dobil in ali ne bi kazalo čim prej končati, da ne bo moral še dodatno popustiti. Tisti, ki prvi ponudi zaključek, s svojimi

zahtevami in pričakovanji poda interpretacijo, ki mu je v prid. Nasprotna stran ima možnost oporekanja. Bolj verjetno je, da bo prvi uresničil več ciljev in pričakovanj. Vendar s tem tudi tvega, da bo nasprotna stranka želela nadaljevati s pogajanjem. Idealno je, da se pogajanja zaključijo, ko sta obe stranki dosegli največ, kar ocenjujeta, da je mogoče.

2.2.4.2. Tehnike zaključevanja

V sami praksi pogajanj zasledimo več tehnik zaključevanja, ki jih lahko na kratko strnemo:

- »Zadnja ponudba«: ko ocenimo, da je nasprotna stran pripravljena na sporazum, ji ponudimo sporazum, ki temelji na popuščanju, s katerim menimo, da bi presegli še obstoječe razlike. Predlagamo sporazum na ravni, pod katero ne moremo več popuščati. Pomanjkljivost te ponudbe je, da je ne moremo večkrat uporabiti na istih pogajanjih.
- »Povzetek za zaključevanje«: povzamemo potek pogajanj in nasprotni strani pokažemo, koliko smo se jim približali. Zato je edino smiselno, da se sporazumemo še o odprtih stvareh. Pomembno je, da ne uvajamo več nobenih novih vprašanj, temveč gradimo na že doseženih dogovorih in delnih sporazumih.
- »Prekinitev za premislek«: podamo zadnjo ponudbo ali povzamemo doseženo in predlagamo zaključek pogajanj. Ob tem nasprotni strani predlagamo prekinitev pogajanj, da bi imela dovolj časa za temeljit in vsestranski razmislek o našem predlogu (Kavčič, 2004, str. 253).

2.2.4.3. Sporazum

Doseženi sporazum je primerno kratko in jasno zapisati in ga vročiti vsem pogajalcem. Zapis ima moč že zato, ker je številnim posameznikom merilo za ustrezno ali neustrezno ravnanje. Občasno, najbolje v rednih presledkih, je potrebno pomembne sporazume pregledovati in obnavljati (Možina et al, 2004, str. 310).

Sporazum je cilj, zaradi katerega smo se pogajali in potrebno je natančno določiti naslednje (Kavčič, 2004, str. 254):

1. Vsebino sporazuma
2. Za koga velja sporazum
3. Kdaj in pod katerimi pogoji sporazum začne veljati
4. Kaj je kdo dolžan narediti za uresničevanje sporazuma
5. Kakšne posledice doletijo tistega, ki se sporazuma ne bo držal
6. Dogovor glede reševanja sporov in razlage posameznih določil sporazuma.

2.2.5. Najpogostejše napake pogajalcev

Uspešnost pogajalcev si je mogoče ogledati tudi z vidika napak, ki jih delajo. Ker menim, da se na napakah, tako lastnih, kot tujih, lahko veliko naučimo, povzemam nekaj najpogostejše navedenih napak pri pogajanjih (Kavčič, 1996, str. 194 – 198; Možina et al, 2004, str.311):

- Dajanje prednosti kratkoročnim rezultatom pred dolgoročnimi: obe strani morata imeti koristi od dogovora, usmerjeni moramo biti na daljši rok;
- Spoprijemanje z ljudmi namesto z zadevami: usmeriti se moramo na probleme in poiskati rešitev zanje. K reševanju moramo pristopiti strpno, ne da bi ranili ljudi;
- Premalo priprav: Nezadostna pripravljenost na pogajanja: slabo vsebinsko ali metodološko pripravljeni pogajalci ne bi smeli na pogajanja. Nobena pogajanja niso takšna, da bi jih lahko uspešno zaključili nepripravljeni. V primeru, da se pogaja skupina, mora biti homogena;
- Pretvorba pogajanj v debatni klub: pogajanja niso splošna razprava o nazorih udeležencev o vprašanjih, ki s pogajanjem nimajo povezave. Za pogajanja je potrebno določiti čimbolj konkretno vsebino;
- Nestrpnost na pogajanjih: čas je pomembna determinanta v pogajanjih. Časovne meje, ki smo si jih postavili, niso same sebi namen, vendar je osnovni namen pogajanj, da sklenemo dogovor, dosežemo zastavljene cilje. Čas je le sredstvo;
- Prehitro in prelahko popuščanje v zahtevah: že v prejšnjih poglavjih sem navedla, da je prehitro in prelahko popuščanje praviloma znak šibkosti, neutemeljenosti pozicije. Pravilo je, da poskušamo nasprotno stran pripraviti do tega, da prva popusti;
- Nepripravljenost na popuščanje: je nasprotje prehitrega in prelahkega popuščanja. Razlog je lahko v tem, da v pripravah nismo določili pogajalskega intervala ali je le ta premajhen. Druga možnost je, da takšen način izhaja iz karakterja pogajalca, ki vodi pogajanja. Vztrajanje na lastnih interesih vodi do prekinitve pogajanj;
- Podcenjevanje sebe in svojih pogajalskih pozicij: nekateri pogajalci vstopijo v pogajanja z občutkom krivde in že v naprej pokažejo svoje napake. Takšen pristop ni primeren;
- Prehitro reagiranje na nasprotnikova vprašanja, predloge: nasprotno stran je smiselno poslušati in zastaviti določena vprašanja za pojasnilo;
- Vztrajanje na sporazumu za vsako ceno: vsak sporazum ni dober in ni vsak sporazum boljši kot noben sporazum. Lastnost dobrega pogajalca je sklepati dobre sporazume in ne sklepati slabih;

- Ne preveriti pristojnosti nasprotne strani za sklepanje sporazuma: pred začetkom pogajanj preverimo pooblastila, ki jih ima nasprotna stran;
- Izkušnje iz preteklih pogajanj so dovolj za uspeh: vsaka pogajanja so nekaj novega in potrebno se je neprestano izpopolnjevati. Med izpopolnjevanje štejemo formalno in neformalno usposabljanje, branje, nasvete tistih, ki jih spoštujemo, svetovanje manj izkušenim, udeležba v pogajanjih, analiza pogajalskega dogajanja, ugotavljanje najboljših in najslabših točk v našem obnašanju na pogajanjih;
- Največja napaka je, da se ne vživimo v nasprotnikov položaj: če tega ne storimo, ne bomo resnično razumeli nasprotnikove pozicije in ne bomo razumeli mehanizmov, ki vodijo nasprotno stran na pogajanjih. Tako ne bomo sposobni učinkovito se pogajati in s tem doseči zadovoljitve svojih interesov.

3. POSEBNOSTI MEDKULTURNIH POSLOVNIH POGAJANJ

3.1. TEORETIČNE ZNAČILNOSTI KULTURE

3.1.1. Pojem, razvoj in pomen kulture

Obstaja nekaj sto opredelitev kulture, kar kaže na njeno zapletenost (Hrastelj, 2001, str.13-121). Izvore odkrivamo v psihologiji, sociologiji, antropologiji in v drugih vedah. Navedimo jih nekaj:

- Kultura so posebne uveljavljene norme, temelječe na odnosih, vrednotah, prepričanjih, ki obstajajo v vsaki družbi. Niso dedne, marveč priučene.
- Kultura je skupinski instrument, ki omogoča posameznikom preživetje v okoljih.
- Kultura je tradicionalno reševanje problemov s sprejemljivimi odgovori, ki so se izkazali kot uspešni. Sestavljajo jo znane rešitve problemov.
- Kultura je ostanek tistega, kar smo se naučili, pa popolnoma pozabili.
- Kultura je lepilo, ki veže osebe, je način njihovega življenja.
- Kultura je filter prek katerega zaznamo realnost.

Večina raziskovalcev se strinja, da je kultura predvsem priučena in ni genetsko pogojena (priučili naj bi se jo do desetega leta). Pri kulturi torej gre za deljenost, torej skupinskost, medgeneracijsko, sposobno uporabljati simbole, strukturirano in vzorčasto, v daljšem obdobju tudi spremenljivo in prilagodljivo, prepletajočo se s sociološkimi in psihološkimi razsežnostmi. Izraža se bolj v postopkih kot v statičnih obrazcih.

Pomemben avtor na tem področju je Hofstede, ki je prvi oblikoval osem rojev držav, pri čemer vanje ni bila vključena Japonska. Po njem so se kulturološka preučevanja

odločno odlepila od poenostavljenega opisovanja posameznih kultur in se usmerila k večkulturološkim primerjavam. Ena izmed priljubljenih predstavitev kulture je Hofstedejeva čebula, ki ima v jedru vrednote, v naslednjem sloju obrede ali rituale, nad katerimi je sloj junakov, in končno v zunanjem najvidnejšem sloju številne simbole in manifestacije. Podobno se povečuje tudi priljubljenost predstavitev z ledeno goro, od katere je praviloma viden le manjši del, ki ni nujno najbolj pomemben (Hrastelj, 2001, str.13-121).

3.1.2. Sestavine kulture

Izmed nekaj desetih sestavin kulture, po nekaterih podatkih naj bi jih bilo 75, bom v nadaljevanju podrobneje opisala naslednjih sedem sestavin, ki jih upoštevam kot pomembnejše: družbene organizacije ter ustanove, vrednote in norme, religije, jezike, vzgojni in izobraževalni sistem, umetnost in estetika, materialna kultura in življenjske razmere. Sestavine se med seboj povezujejo, druga drugo krepijo ali slabijo. V konkretnem položaju lahko ena izmed sestavin prevladuje (Hrastelj, 2001, str.13-121).

➤ Družbene organizacije in ustanove

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturološke ovire. Sestavljajo jih raznovrstni vidiki vsakdanjega človekovega življenja, razdelitve družbenih nalog, načinov in razlogov združevanja oseb, da bi uresničile svoje skupne potrebe. Tako so za tržnike najpomembnejši podatki o gospodinjstvih. Ta se razlikujejo po številu, po različnih tipih družin, od nuklearnih, enočlanskih, razširjenih,...

Večja zaposlitev žensk in njihova pomembnejša udeležba v poslovnem svetu je bistvena sprememba zadnjega časa.

V človeški naravi je, da si želimo pripadati določenim skupini, ki imajo ustaljene vedenjske smernice. Tako so na drugi strani skupine, od katerih se želimo razlikovati. V družbah so lahko tudi različne kategorije in razredi, npr. v Indiji kaste. V razvitih državah velja pravilo večje mobilnosti oseb med skupinami.

➤ Vrednote in norme

Družbene norme so sprejeta pravila, standardi in vedenjski modeli. Vrednote so globoko zakoreninjene ideje, ki so podlaga norm. Vrednote niso nekaj ezoteričnega, kar bi bilo dostopno le izbrancem.

Družbeno pogodbo pogosto razlagamo kot splošno sprejeto razmerje med družbo in posameznikom, njunimi pravicami in obveznostmi. Pogodba je lahko prevladujoče

individualistična (ZDA) ali kolektivistična (Irska, daljnovzhodne dežele). Nove postopke, ki zmanjšujejo porabo energije, v kolektivističnih državah razlagajo kot družbeno koristne, tudi skladne s skrbjo za čisto okolje. V bolj individualističnih poudarjajo kot vzvod za povečanje dobička.

Obstaja nekaj lestvic vrednot. Vrednote si lahko predstavljamo kot razlike, kontraste ali dileme, kot binarna nasprotja, ki nastajajo na bipolarni premici. Tako je lojalnost poudarjena takrat, ko jo primerjamo z nestrinjanjem, altruizem v primerjavi z egoizmom, napadalnost v primerjavi z nenapadalnostjo,... Tako ima vsaka vrednota praviloma svoj nasprotni pol. Vendar vrednote niso univerzalne. Univerzalna je potreba po usklajevanju ali sorazmernem iskanju sprave med obema nasprotujočima si poloma vrednot. Omogoča transkulturološko sodelovanje, pri čemer se pripadniki posameznih kultur svojim vrednotam ne odrekajo v celoti. S tem ohranjajo identiteto, ki jo stranke sprejemajo in spoštujejo.

Obstaja torej nekaj globalnih ali splošnih človeških vrednot, vendar so bolj zanimive, bolj specifične, območne ali področne vrednote. Te se naprej razčlenjujejo glede na različne položaje posameznikov in se s tem prepletajo s sociološkimi in psihološkimi spremenljivkami. Pojavljajo se tudi nekatere novejšje vrednote: drznost, hladnokrvnost, dostopnost, bistrost, verodostojnost. Pot od splošnih do situativnih vrednot je zapletena, vendar se jo splača prehoditi. S tem se izognemo nekaterim večjim napakam, izgubi časa in dopolnjevanju.

Vrednote so najbolj stanovitna sestavina kulture. V preteklosti so se spreminjale v dolgih presledkih, zdaj so spremembe nekoliko hitrejše in pogostejše.

➤ Religije

Religije zelo različno obravnavajo in opravičujejo obnašanje posameznikov. Nekatera verstva zavračajo uporabo in s tem trženje nekaterih izdelkov. Kadar izvažamo govedino ali perutnino v islamske države, mora biti le ta zaklana po posebnem postopku. V teh državah velja med dolgotrajnimi prazniki strog post, kar vpliva na zmanjšanje storilnosti in na porabo čez dan, na pa na porabo nasploh.

Poznavanje dela prostih dni in verskih praznikov je pomembno za načrtovanje prodajnih akcij in poslovnih potovanj. Prazniki, in z njimi povezana obdarovanja, imajo lahko tudi pozitivne vplive na trgovanje. V razvitih državah ocenjujejo, da je kar 18% letnih prodaj v decembru.

V versko mešanih državah so lahko religije podlaga za politično nestabilnost in za pristne ali navidezne verske vojne. Tam, kjer je vera način življenja, ima odločujoč vpliv tudi na mednarodno trženje.

➤ Jezik

Jezik je ogledalo kulture. Francoska akademija znanosti in umetnosti je naštel kar 2796 jezikov, kar je 15-krat toliko, kot je danes držav. Od tega je okoli 100 jezikov, ki se bolj ali manj pogosto uporabljajo tudi v mednarodnem trženju, pri čemer nekateri izmed njih, na primer angleščina, prevladujejo. Obstajajo tudi jezikovno neenotne države. V Evropi sta taki Švica in Belgija. Obstoj različnih jezikov zahteva od tržnikov najprej njihovo učenje. Poslovna pogajanja s prevajalci so draga, težje je posredovati argumente. Tujci se zato raje pogajajo v tujih jezikih, čeprav jih slabše obvladujejo. Vendar so tudi prednosti pogajanj ob sodelovanju prevajalcev, in sicer zaradi poznavanja kulturoloških posebnosti.

Poleg verbalnega upoštevamo tudi neverbalni ali tihi jezik. Jezik ne predstavlja le tehničnega orodja, marveč izraža tudi način mišljenja. Kot tak je sooblikovalec misli v trženjskem komuniciranju.

➤ Izobrazba

Kultura je priučena in privzgojena. Pridobivamo jo v vzgojno – izobraževalnih sistemih in ustanovah ter s samoizobraževanjem. Nekoč je kot merilo izobraženosti veljala stopnja pismenosti. Ta informacija nam je pomagala pri oblikovanju komunikacijskega spleta, sporočil in pri uporabi komunikacijskih medijev. Danes, ko na trgu poslujemo čedalje pogosteje z netrgovinskimi načini in oblikami, je pomembnejši kazalec kakovost vzgojno – izobraževalnih sistemov in programov z vplivom na tolerantnost, vzorce porabe, vedenjske navade.

➤ Estetika

Estetika je povezana z lepoto, z dobrim okusom. Gre za privlačne ali neprivlačne sestavine barv, oblik, zvokov, plesov. Med drugim vpliva tudi na barvo embalažnega materiala. Kadar smo v dvomih, se ravnamo po barvah državne zastave. Estetika je praviloma lokalna, lahko je regionalna, ne tako pogosto pa globalna (primer glasbe).

➤ Materialna kultura in življenjske razmere

Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družba dosegla. Gre za tisti del okolja, ki ga je oblikovala človeška roka. Ta pa je spet povezana s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanju, zdravstvenih in drugih storitvah. Vpliva tudi na prosti čas porabnika, ki je bolj ali manj pripravljen in bo lahko en del porabil tudi za presojo izdelkov in storitev. Po državah lahko prevladujejo intravertirani ali ekstrovertirani kupci.

3.2. KULTURA IN POGAJANJA

Procesi globalizacije svetovnega gospodarstva so razlog za spoznavanje z različnimi kulturami in le ob upoštevanju kulturnih razlik ter vpliva le teh na poslovno komuniciranje smo lahko pri mednarodnem poslovanju uspešni. Prostor poslovanja se širi, organizacije se povezujejo v širše tvorbe, ki so razpršene po več državah. Dejanski trg za vse več izdelkov in surovin postaja svetovni trg (Kavčič, 2004, str.257).

V naslednjem poglavju bom predstavila modele različnih avtorjev medkulturnih raziskav. Namen tega poglavja je predstaviti osnovne kulturne razlike pri poslovnem komuniciranju in možnosti za razrešitev te problematike.

V poslovnem komuniciranju se razlike izražajo verbalno in neverbalno. Nekaj primerov verbalnih razlik:

- Uporaba istih besed za različne pomene, dejanski pomen je odvisen od okoliščin;
- Različen način izražanja istega pomena;
- Različne reakcije na besede;
- Med različnimi jeziki ni povsem primerljivih pojmov;
- Nekaterih besed ni mogoče prevesti;
- Posamezni jeziki imajo za posamezen pomen več ali manj besed.

Poslovno komuniciranje lahko izboljšamo na več načinov:

- Znebiti se moramo etnocentrizma in prepričanja v lastno več vrednost. Navade, vrednote so v različnih kulturah različne, saj je živeti mogoče na različne načine. Vendar ne moremo govoriti o več ali manj vrednosti. Pri srečanju z drugo kulturo je ni smiselno posnemati, treba jo je spoštovati in se ji prilagoditi. Učenje jezika tistih, kjer bomo delali, ne pomeni le učenje besed, temveč tudi celoten način dojemanja stvarnosti in reagiranja nanjo. Dobro poznavanje jezika je pomembno sredstvo za resnično poznavanje tuje kulture.
- Odprtost za sprejemanje, preizkušanje novega, drugačnega, je povezano z določenim tveganjem. Gre za spoštovanje drugačnosti in učenja od drugih.
- Sistematično je potrebno razvijati sposobnost poslušanja in opazovanja drugih. S tem odkrivamo različnost, jo poskušamo razumeti. Ne kaže se zavesti občutku, da že vse razumemo in poznamo. Površno poznavanje je lahko zavajajoče.
- S spoznavanjem drugih kultur je koristno analizirati posebnosti lastne kulture in njenih obrazcev vedenja. Ni enostavno biti kritičen do lastne kulture, vendar je za uspešno sodelovanje z drugimi kulturami to nujno potrebno.
- Sistematična kritičnost do sebe.

- Pri komuniciranju s pripadniki drugih kultur je potrebno upoštevati tudi njihovo neverbalno vedenje in svoje verbalno komuniciranje podpreti z neverbalnim (Kavčič, 2004, str. 260).

Na osnovi analize obsežne literature je Weiss (Kavčič, 2004, str. 261-263) oblikoval predlog osmih metod pogajanj med pogajalci iz različnih kultur. Predlog temelji na tem, koliko pogajalci ene ali druge strani poznajo kulturo nasprotne strani in koliko je možnosti, da se odprto pogovarjajo o pristopu k pogajanju (malo, delno, dobro poznavanje kulture nasprotne strani). Weiss definira poznavanje druge kulture kot stopnjo poznavanja perceptivnih shem te druge kulture na pogajalskem področju. Visoko poznavanje druge kulture pomeni dobro obvladovanje jezika, ki ga pretežno uporabljajo v drugi kulturi, seznanjenost s kulturo v preteklosti in dobri vtisi iz poprejšnjih srečevanj s člani te kulture.

Obe stranki malo poznata kulturo nasprotne strani:

- Svetuje uporabo predstavnika ali svetovalca (svetovalec je le pomoč pogajalcu, posrednik prevzame vlogo pogajalca);
- Uvajanje posrednika (stranki se sporazumeta, da uvedeta v pogajanja tretjo stran);
- Prepričati nasprotno stran, da se pogaja na svoj način (primerno le, če vsaj ena stran pozna kulturo nasprotne strani).

Delno poznavanje kulture:

- Prilagoditev kulturi nasprotne strani (problem nastopi, če se obe strani odločita za takšno strategijo);
- Pogajalski strani se dogovorita o pogajalskem procesu (lahko gre za nek ustaljen model ali celo tipičen koncept za neko tretjo kulturo);

Obe stranki dobro poznata kulturo nasprotne strani:

- Sprejeti scenarij nasprotne stranke (zahteva ljudi, ki so dovolj dolgo živeli v obeh kulturah);
- Improvizacija pristopa (obe stranki v pogajanjih sproti oblikujeta postopek pogajanj, glede na okoliščine);
- Učinkovita simfonija (obe stranki tako dobro poznata kulturo obeh, da lahko improvizirata, uporabljata ene in druge obrazce, oblikujeta nove in sledita že znanim).

Pogajanja s pogajalci iz druge kulture so zahtevna. Navedla sem nekaj možnosti, ki so na voljo. Vsa opozarjajo na dejstvo, da kulturne razlike so, so pomembne in imajo lahko bistven vpliv na rezultat pogajanj (Kavčič, 2004, str. 263).

3.3. NAJPOMEMBNEJŠI PRISPEVKI AVTORJEV MEDKULTURNIH RAZISKAV IN NJIHOV VPLIV NA RAZUMEVANJE POGAJANJ

Celovita preučevanja soodvisnosti med kulturo in poslovnimi vedami so se začela pred približno 30 leti. Pred tem obdobjem je bilo nekaj posamičnih poskusov obravnavanja tega področja (Malinowski 1944, Meadovov 1948, Murdock 1953, Rokeach). V tem poglavju bom izpostavila najpomembnejše avtorje, ki so s svojim delom prikazali problematiko kulturnih razlik. S tem bom lažje umestila rusko kulturo in pripravila postopek za razčlenitev sloga njenih pogajalcev.

V prvem podpoglavju bom predstavila Hofstedejev model, sledi prikaz dela Richarda Gestelanda, Trompenars in Hampden-Turner-ja, Usunierja in Weiss- Strippa. V zadnjem, torej v šestem podpoglavju bom pregledno predstavila prispevke še nekaterih pomembnejših avtorjev.

3.3.1. Geert Hofstede

Geert Hofstede je v letih 1967-1971 izpeljal raziskave, ki veljajo za pionirsko delo na področju preučevanja kultur. Jedro kulture predstavljajo vrednote, ki določajo njene temeljne značilnosti. Vrednote je opredelil kot večjo naklonjenost določenim stanjem in stvarjem v primerjavi z drugimi. Glavne vrednote človek prevzame v zgodnji starosti in se jih ponavadi ne zaveda. Odražajo se z dejanji posameznikov. Naše lastne vrednote se nam zdijo najbolj racionalne in naravne. Eden izmed najbolj težavnih vidikov medkulturne komunikacije in poslovanja je sprejetje drugačnih vrednot (Hrastelj, 2001, str.48).

Na podlagi njegovega dela je zrasla prava šola avtorjev, v zadnjem času Marieke de Mooij, ki je teze raziskave natančneje razdelala. Opredelila se je na področje komunikacij s poudarkom na oglaševanju. Hofstede je najprej intervjuval 116.000 oseb iz datoteke IBM v 50 državah, nato s Kanadčanom Bondom še v nadaljnjih 23 državah. Raziskava je bila faktorska analiza 32 vprašanj (Hrastelj, 2001, str.48).

Raziskava je pomembna predvsem za kategorijo sodelavcev, kot jim pravi Hofstede, s področja prodaj in servisiranja, danes bi rekli trženja, manj za sodelavce iz proizvodnje in s področja raziskav ter razvoja (Hrastelj, 2001, str.48). Skušal je odkriti, zakaj nekateri koncepti motivacije v različnih kulturoloških okoljih ne delujejo na enak način. Na podlagi raziskave je oblikoval model štirih dimenzij vrednot, po katerih lahko mednarodni tržnik analizira prepoznavanje in interpretacijo sveta ljudi iz različnih nacionalnih kultur. Te dimenzije so: odmik moči (power distance), izogibanje

negotovosti (uncertainty avoidance), individualizem/kolektivizem (individualism/collectivism) ter moškost/ženskost (masculinity/femininity). V 90. letih je dodal peto razsežnost in sicer dolgoročni pristop.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila vseh pet dimenzij, ki jih bom aplicirala tudi na Rusijo in primerjala z drugimi kulturami.

1. Odmik moči (power distance)

Dimenzija odmik moči, nekateri avtorji govorijo tudi o razliki v moči (Pirogov, Tvorogova, 2005, str. 385), označuje, koliko lahko manj vplivni člani institucij in organizacij v državi pričakujejo in tudi sprejmejo, da moč ni enakomerno porazdeljena.

Velik odmik moči in s tem porazdelitev bogastva je v Indiji, na Filipinih in v Franciji. Sorazmerno majhen je odmik moči v Avstriji, Izraelu in na Danskem

2. Izogibanje negotovosti (uncertainty avoidance)

Izogibanje negotovosti pomeni, koliko se predstavniki določene kulture počutijo ogroženi v negotovih in nepoznanih situacijah. Družba z nizko tolerantnostjo je naklonjena zakonom, pravilom, predpisom, ki znižujejo stopnjo negotovosti. V kulturah z nizkim izogibanjem negotovosti je potreba po pravilih čustveno pogojena. Ljudje se počutijo bolj udobno, ko so situacije standardizirane in regulirane s pravili ter tako bolj predvidljive. Da bi se izognili negotovosti, imajo ljudje najraje podobno vodstvo. Nasprotno se v državah z majhnim izogibanjem negotovosti pravila postavljajo po potrebi. Ljudje lažje sprejemajo neznano in so bolj tolerantni do odstopanja od norm (Hofstede, 2001, str. 145).

Izogibanje negotovosti je največje v Belgiji, Franciji in na Japonskem, manjše je na Danskem, Švedskem in v Hongkongu (Hrastelj, 2001, str. 48).

3. Individualizem/kolektivizem (individualism/collectivism)

Pri individualizmu gre za stopnjo, do katere družba podpira individualne in skupne dosežke ter medosebne odnose. Nanaša se na družbe, kjer so vezi med posamezniki šibke. Pričakuje se, da vsak poskrbi zase in svojo najbližjo družino. Kolektivizem je navzoč v družbah, kjer so ljudje od rojstva vključeni v močno povezane skupine (Hofstede, 2001, str. 209).

Individualizem je najbolj poudarjen v ZDA, Veliki Britaniji in na Nizozemskem, medtem ko je kolektivizem značilnejši za države jugovzhodne Azije, v Evropi pa za Irsko. Ocenjeno je, da živi 70% vsega današnjega prebivalstva v kolektivističnih kulturah. Druge raziskave kažejo, da blagostanje bolj podpira individualizem, revščina kolektivizem (Hrastelj, 2001, str. 48).

4. Moškost/ženskost (masculinity/femininity)

Moškost je značilna za družbe, kjer so vloge spolov jasno ločene. Moški imajo vodilno vlogo v družbi in državi. Pomembno je zmagovati in posel ima prednost pred odnosi. Ljudje živijo za delo. Nizka vrednost ocene za moške nakazuje, da sta razlikovanje med spoloma in diskriminacija majhna. Oba spola sta deležna enake obravnave v poslovnem in družbenem življenju. Nesporazume se rešuje s kompromisi in odnosi imajo večji pomen kot posel. Na kratko bi lahko določili, da gre za nasprotje uspeha v karieri in kakovosti življenja (Hofstede, 2001, str. 279).

Tipične moške kulture so japonska, avstrijska in italijanska, medtem ko so norveška, švedska, finska in nizozemska bolj ženske (Hrastelj, 2001, str. 48).

5. Dolgoročna usmerjenost (long versus short term orientation)

Peto razsežnost je Hofstede dodal v 90. letih z vključitvijo neevropskih kultur v raziskave. Poimenuje jo konfucijski dinamizem, pripadnost tradicionalnim konfucijskim vrednotam, med katerimi je tudi trda delovna etika. V sodobni različici pomeni razločevanje med kratkoročnostjo in dolgoročnostjo. Američani so bolj kratkoročno in Japonci bolj dolgoročno usmerjeni (Hofstede, 2001, str. 351).

Tabela 1: Kulturološke dimenzije v Rusiji in v nekaterih izbranih državah po Hofstedu

Država	Odmik moči	Izogibanje negotovosti	Individualizem/kolektivizem	Moškost/ženskost	Dolgoročna usmerjenost
RUSIJA	93	95	39	36	Ni podatka
INDIJA	77	40	48	56	61
JAPONSKA	54	92	46	95	80
JUGOSLAVIJA	76	88	27	21	Ni podatka
KITAJSKA	80	30	20	66	118
NEMČIJA	35	65	67	66	31
SLOVENIJA	71	88	27	19	Ni podatka
ZDA	40	46	91	62	29

Vir: Hofstede, 2001, str. 500-2.

V tabeli 1 je prikaz kulturoloških dimenzij po posameznih državah. Za nas najpomembnejša je Rusija, poleg nje pa so za primerjavo razvrščene še nekatere izbrane države.

Dimenzija odmik moči je za Rusijo zelo visoka (93). Rusija ima številne značilnosti držav z veliko razliko v moči. Na poslovnem področju organizacije centralizirajo moč, ki je tako v rokah le nekaj posameznikov. Podrejeni raje sprejemajo navodila, kot prevzamejo odgovornost za svoje odločitve. Od nadrejenih pričakujejo avtorsko

vodenje in se jim priznava določene privilegije. Odnosi med podrejenimi in nadrejenimi so pogosto čustveno obarvani. Razlike v višini plač zaposlenih v posameznem podjetju so izredno velike. Do sedaj se v Rusiji še ni oblikoval srednji razred, kar je tako značilno za kulture z veliko razliko v moči (Pirogov, Tvorogova, 2005, str.385).

Nadaljnja značilnost držav z veliko razliko v moči je enostrankarski politični sistem, kot v času Sovjetske zveze. Skoraj pred stoletjem so komunisti prišli na oblast z uporabo sile. Sedanji relativno blag prehod v demokracijo se s tistim obdobjem z vidika nasilja ne more primerjati.

V državah z veliko razliko v moči velja v organizacijah za idealnega šefa v očeh podrejenih dobrohoten avtokrat ali »dober oče«. Po nekaj izkušnjah s »slabimi očeti« lahko ideološko gledano podrejeni začnejo popolnoma zavračati avtoriteto nadrejenega, medtem ko se bodo v praksi pripravljene prilagoditi. Ta trditev precej velja za družbo Sovjetske zveze. Čeprav je bila politična propaganda skrbno načrtovana in izpeljana ter si je država prizadevala ljudem privzgojiti spoštljiv in čustven odnos do komunističnih voditeljev, je prebivalstvo avtoriteto zavračalo. Razlog je bil predvsem prepad med ideološko propagando in prakso. Ljudje so se sicer podredili voditeljem, vendar so zaradi pomanjkanja spoštovanja do komunistične oblasti ohranili čustveno neodvisnost. To je veljalo takrat, ko so se morali udeležiti protestov in pri tem nositi velike portrete, ki so jim jih prej izročili v njihovi delovni organizaciji. Tovrstne demonstracije so bile organizirane predvsem zato, da bi lastnim ljudem pokazali pripadnost prebivalcev oblastem, in manj, da bi to videl zunanji svet. Morda je to zavedlo tujce, a domačinov ni. Tako so bila prizadevanja komunistov s tega vidika zaman. Pomanjkanje avtoritete oblasti je omogočilo, da so v 90. letih demokrati prišli do oblasti ob prvem resnejšem poskusu (Pirogov, Tvorogova, 2005, str.386).

Izogibanje negotovosti je v primeru Rusije zelo visoko (95). Družba z nizko tolerantnostjo je naklonjena zakonom, pravilom, predpisom, ki znižujejo stopnjo negotovosti. Potreba po pravilih je čustveno pogojena. Ljudje se počutijo bolj udobno, ko so situacije standardizirane in regulirane s pravili ter tako bolj predvidljive. Da bi se izognili negotovosti, imajo ljudje najraje podobno vodstvo. Veliko izogibanje negotovosti sovпада s pripravljenostjo ljudi, da trdo delajo, čas in točnost sta velikega pomena.

Individualizem/ kolektivizem je ocenjen z 39 in pomeni, da je navzoč kolektivizem, kar se kaže tudi v poslovni kulturi (Pirogov, Tvorogova, 2005, str.386). Interesi skupine igrajo pomembno vlogo pri zaposlovanju, in sicer imajo prednost sorodniki že zaposlenih, kar pomaga zmanjševati tveganje, a lahko tudi vodi do nepotizma.

Ljudje v kolektivističnih državah z večjo verjetnostjo zase trdijo, da so člani skupine, in ne le posamezniki. Zato je management v tovrstnih družbah management skupin, kjer se vzpodbude, pohvale in kritiko naslavlja na skupino, in ne na posameznike.

Norma individualistične družbe je, da je treba vsakogar obravnavati enako (univerzalizem), ponavadi ni navzoča v kolektivistični družbi, kot je ruska. Razlikovanje med »našo skupino« in »drugimi skupinami« je precej močno. Prednostno obravnavanje prijateljev (partikularizem) je pogosto del poslovne prakse. Prav zato je tako pomembno, da se vzpostavi osebni odnos in zaupanje, preden se začne poslovno sodelovanje. Usmerjenost v storilnost, ki je tipična za poslovneže iz individualističnih kultur, je lahko ovira, saj imajo osebni odnosi prednost v kolektivističnih družbah.

Glede na to, da obstaja pozitivna korelacija med bogastvom države in stopnjo individualizma, obstaja možnost, da bo vzporedno z razvojem gospodarstva tudi ruska družba postajala vedno bolj individualistična.

Z vrednostjo Hofstedove ocene moškosti (indeks=36) je Rusija država ženskih vrednot. Prispevek žensk v družbenem in poslovnem življenju Rusije je velik, a ne le zato, ker so številnejše. Glede podatke o številu prebivalstva za leto 2005 (<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/rs.html>; 12.06.2006) je bilo v Rusiji 66,5 mio moških in 76,9 mio žensk. Večje število žensk je v primerjavi s številom moških vrstnikov velja le za generacije, starejše od 15 let. Eden poglavitnih razlogov je življenjska doba, ki za moške znaša 59 let in 72,5 leta za ženske. Bolj kot kdajkoli prej si ruske ženske želijo izobrazbo. Prvič v zgodovini je delež žensk z visoko izobrazbo višji od deleža moških (Pirogov, Tvorogova, 2005, str.387).

Za porast deleža visoko izobraženih prebivalcev v času tranzicije obstaja več razlogov. Zaradi nazadovanja gospodarstva je veliko ljudi izgubilo delovno mesto. To je najprej in najbolj prizadelo žensko populacijo. Zato je vedno več žensk želelo pridobiti visokošolsko izobrazbo. Zaradi izredno visoke stopnje inflacije se glede varnosti ljudje niso mogli več zanašati na svoje prihranke. Varnost so jim omogočili le znanje in informacije, ki jih je bilo mogoče uporabiti v novem družbenem in poslovnem okolju. Pojavilo se je na stotine zasebnih visokošolskih izobraževalnih ustanov.

Glede na podatke IMD World Competitiveness Yearbook (2005) predstavljajo ženske v Rusiji 48,6% celotne delovne sile. To postavlja Rusijo na drugo mesto za Estonijo in pred Finsko, Švedsko in Škotsko. Leta 2002 so ženske predstavljale 37% vseh sodnikov, vodilnih delavcev in managerjev. Rusija je s tem zasedla sedmo mesto na svetu. Kazalec razmerja med dohodkom žensk in dohodkom moških uvršča Rusijo na deseto mesto v svetu. Z upadanjem rojstev je več žensk na razpolago za delo in tudi

potrebe po delovni sili so večje. S tem, ko narašča njihovo število, prihajajo v ospredje tudi njihove vrednote.

Skromnost je pomembna značilnost ženske kulture. Predstavniki te kulture imajo običajno pasivno vlogo in se ne trudijo »prodati« sebe tako, kot je značilno za moško kulturo. To se kaže tudi v pisanju življenjepisov, saj se v ženski kulturi pričakuje, da bo spraševalec odkril odlike kandidatov. Ker je ženska kultura nasploh solidarna, poudarja enakost in medsebojno skrb, mora nadzor managementa potekati v skupinah. Konkurenčnost znotraj skupine se ne vzpodbuja (Pirogov, Tvorogova, 2005, str.388).

Za zaključek podpoglavja navajam še zanimive sklepe o konkurenčnih prednostih, ki jih je Hofstede določil na podlagi kulturoloških profilov (Hrastelj, 2001, str. 49).

Tabela 2: Razlike kulturoloških profilov z vplivom na konkurenčne prednosti

<u>Majhen odmik moči</u> Sprejemanje odgovornosti	<u>Velik odmik moči</u> Poudarek na disciplini
<u>Kolektivizem</u> Soudeležba sodelavcev	<u>Individualizem</u> Mobilnost menedžmenta
Feminizem • Osebne storitve • Izdelava po željah kupcev • Kmetijstvo • Biokemija	Mačizem • Množična proizvodnja • Učinkovitost • Težka industrija • Bazična industrija
Šibko izogibanje negotovosti Bazične inovacije	Močno izogibanje negotovosti Natančnost

Vir: Hrastelj, 2001, str.49.

3.3.2. Richard Gesteland

Richard R. Gesteland (2002, str. 15-17, 165-187) na zelo izviren način podaja in opisuje različne vzorce poslovnega vedenja in posamezne kulture nato razvršča glede na omenjene vzorce. Zanimivi sta njegovi "železni pravili mednarodnega poslovanja". Prvo pravilo pravi, da se prodajalec prilagaja kupcu. V primerih, ko sta ti dve vlogi nejasni (skupna vlaganja, združevanja podjetij ipd.), pa pride v poštev drugo pravilo – obiskovalec naj bi poznal in upošteval lokalne navade in običaje. Avtor razvršča kulture glede na štiri pare njihovih temeljnih značilnosti.

1. Osredotočenost na kupčijo v primerjavi z osredotočenostjo na odnos

Osredotočeni na kupčijo so v osnovi usmerjeni bolj v naloge, osredotočeni na odnos pa so usmerjeni bolj v ljudi. Tu gre predvsem za vprašanje stopnje, saj so medsebojni odnosi pomembni povsod po svetu. Osredotočeni na kupčijo morajo vedeti, da bodo brez razvijanja dobrih odnosov s poslovneži iz kultur, ki so osredotočene na odnos, težko sklenili dobro kupčijo. Prvim se zdijo pripadniki druge skupine počasni in nejasni, medtem ko osredotočeni na odnos o prvih menijo, da so ofenzivni, osorni in nespoštljivi.

2. Neformalnost v primerjavi s formalnostjo

Do težav pride tudi, ko neformalni poslovneži iz bolj egalitarnih kultur navežejo stike s svojimi bolj formalnimi kolegi iz bolj hierarhičnih družb. Živahna neformalnost zlahka užali ljudi z višjim statusom iz hierarhičnih kultur, kot tudi pretirano poudarjanje statusa žali občutek za egalitarnost neformalnih ljudi.

3. Časovna rigidnost v primerjavi s časovno fluidnostjo

Določena skupina svetovnih kultur obožuje uro. Druga skupina se na čas ne ozira kaj preveč in je bolj usmerjena na ljudi in medsebojne odnose. Do konfliktov prihaja, ker nekateri časovno rigidni poslovneži gledajo na svoje časovno neobremenjene kolege kot na lene, nedisciplinirane in neotesane, medtem ko slednji pogosto doživljajo prve kot arogantne sužnje zapestne ure in postavljenih rokov. Ruski poslovneži niso obremenjeni s točnostjo.

4. Čustvena ekspresivnost v primerjavi s čustveno zadržanostjo

Čustveno bolj izrazni komunicirajo drugače kot njihovi bolj zadržani kolegi. To velja za verbalno, paraverbalno in tudi neverbalno komunikacijo. Nastala zmeda se izraža v komunikacijski vrzeli, ki pogosto leži v ozadju neuspešnih pogovorov in sodelovanja in je v delih mednarodnega poslovanja še dokaj neraziskana.

3.3.3. Hampden-Turner in Trompenaars

Fons Trompenaars in Hampden-Turner sta v svoje preučevanje zajela približno 15.000 poslovnežev visokega in srednjega razreda na več kot 500 seminarjih v letih 1986 do 1993. Kasneje sta krog udeležencev še povečala na približno 64.000 menedžerjev iz 40 držav (Hrastelj, 2001, str. 50).

Iz njunih temeljnih raziskav povzemamo šest dilem pri postopkih vrednotenja, ki v kulturah različno odsevajo:

1. Univerzalizem – Partikularizem

Bistvene poteze univerzalizma so pravila, kodeksi, zakoni in posplošitve, medtem ko veljajo za partikularizem izjeme, posebne okoliščine ter enkratna razmerja.

2. Individualizem – Komunitarizem

Individualizem slavi osebne svoboščine, človekove pravice in konkurenčnost, komunitarizem pa prisega na harmonične medsebojne odnose, družbeno odgovornost in sodelovanje.

3. Analiziranje - Integriranje

Bistvene poteze analiziranja so atomistične, reduktivno – analitične in objektivne, medtem, ko so poteze integriranja celovitost, razčlenjena sinteza in odnosnost.

4. Dosežen status – Pripisan status

Družbi, kjer se časti doseženi status, je pomembno, kaj je posameznik dosegel, in je zato potrebno, da ima vsak posameznik podobne začetne možnosti. V družbah, kjer je status pripisan, pa je pomembnejše, kdo si, kakšen je tvoj potencial, in navsezadnje, koga poznaš.

5. Usmeritev navznoter – Usmeritev navzven

Usmeritev navznoter je prepričanje v vrline znotraj vsakega posameznika, v njegovi duši, prepričanjih in principih. Usmeritev navzven daje prednost vrlini zunaj posameznikov, v ritmih in moči narave, kateri se prilagaja. Ena izmed dilem je, ali si naravo podrediti ali si z njo pomagati.

6. Sekvenčnost časa – Sinhronost časa

Čas kot tek po postavljeni tirnici je na prvem polu, na drugem pa je čas kot ples prefinjenih usklajevanj.

Iz šestih postopkov vrednotenja izhajajo štirje tipi organizacijskih kultur: kultura družine, vodenih izstrelkov, valilnic in Eifflovega stolpa (Hrastelj, 2001, str.51).

3.3.4. Usunier

Jean-Claude Usunier, avtor številnih del in člankov o trženju, trženje in trženjsko raziskovanje uspešno povezuje s kulturo in organizacijo. Drugače od številnih avtorjev, ki fenomenu kulture površno namenjajo zgolj kakšno poglavje, kjer se zadovoljijo s prikazom zgolj najosnovnejših kulturoloških elementov, Usunier postavlja koncept kulture v osrčje mednarodnega trženja. S kulturološko naravnanim pogledom obravnava vse pomembnejše trženjske probleme in pristope k njihovem reševanju. Konkretnije, spoznanje kulturoloških razlik aplicira na vprašanja

komuniciranja, trženjskega raziskovanja, strategije in vsepovsod prisotne 4P-je trženjskega spleta, posebno pozornost pa namenja medkulturnim poslovnim pogajanjem, kjer izpostavlja predvsem vprašanja zaupanja, različnega odnosa do časa in podkupovanja (Usunier, 1993, str. 391-468).

3.3.5. Weiss-Stripp

Doslej sta najbolj celovito podala okvire medkulturoloških pogajanj Weiss in Strip leta 1985 (Hrastelj, 1995, str. 379). Iz 12 spremenljivk sta sestavila kulturno matriko. Izhodišče so štiri faze, ki jih pogajalec ponavadi upošteva:

- Začetek so raziskave, ki temeljijo na pisnih virih in na pogovorih z osebami, ki so del ciljne kulture;
- Seznani se z ugotovitvami raziskav in oblikuje začasne predloge;
- Oblikuje načrte pogajanj;
- Interakcija, ki upošteva morebitne odklone v dinamičnem modelu in s tem spreminjanje predlogov.

Tako postavljeni okviri so primerni tudi za računalniško obdelavo.

V matriki obeh avtorjev so pogajanja predstavljena kot ciklični (gre za srednjeročne ali dolgoročne posle) postopek, ki ga sestavljajo naslednji segmenti:

- Oblikovanje politike,
- Interakcija,
- Premislek,
- Izid.

Politika opredeljuje vitalne interese strank in opisuje običajen tok ukrepov in dejanj, ki varujejo in pospešujejo te interese. V mednarodnem trženju lahko vsaj v teoriji izbiramo med tremi do štirimi široko zastavljenimi možnostmi: izolacijo na domačem trgu, tekmovanjem na globalni sceni, tekmovanjem na posameznih trgih, v segmentih in nišah, z oblikovanjem strateških zvez in tudi z njihovimi kombinacijami. Navedene možnosti niso kulturološko enako zahtevne (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 265).

Interakcija je obdobje izmenjave podatkov, ko si stranke izmenjujejo predloge in nasprotno predloge. Medtem poteka tok dejanj, besed in gest, ki naj bi prepričale nasprotno stran. Strokovnjaki zatrjujejo, da so pomembne zlasti prve minute pogajanj. Z začetnimi inovacijami se skuša vzbuditi poslovni interes, nasprotna stranka se poziva k sodelovanju, začrta se pogajalski okvir. Med pogajanjem imajo pogajalci v rezervi spodbujevalce, ki jih aktivirajo po potrebi.

Premislek je tista faza v pogajalskem postopku, v kateri pogajalci ocenjujejo dosednji postopek in ob upoštevanju zahtev nasprotne stranke predloge dopolnijo, s čimer si prizadevajo preseči konfliktno interese.

Izid se nanaša na končni dogovor, ki ga dosežejo stranke. Lahko se konča z ugotovitvijo, da dogovor ni možen (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 265). Vsak segment ima po nekaj spremenljivk, skupaj gre za 12 spremenljivk modela.

Tabela 3: Pogajalska matrika Weiss - Stripp

1. POLITIKA	➤ Pogajalska zamisel ➤ Izbor pogajalcev ➤ Vloga hotenj posameznikov ➤ Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovane koristi
2. INTERAKCIJA	➤ Kompleksnost jezika ➤ Prepričevalni argumenti ➤ Upoštevanje časa
3. PREMISLEK	➤ Podlaga za zaupanje ➤ Nagnjenost k sprejemanju tveganj ➤ Notranji sistemi sprejemanja odločitev
4. IZID	➤ Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Vir: Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 266.

Glede na to, da bom vprašalnik oblikovala na osnovi matrike Weiss – Strip, je smiselno, da vseh 12 spremenljivk podrobneje opredelim.

1. Pogajalska zamisel

Pogajalska matrika navaja sinergistični in strateški koncept ali zamisel. Strateški koncept se imenuje tudi konfrontacijski (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 266). Pri konfrontacijskem modelu se izhaja iz predpostavke, da so viri omejeni in lahko pogajalska stran pridobi le na račun druge (analogija z napadalnimi strategijami). Pri sinergističnem modelu se predpostavlja, da lahko stranki s sodelovanjem povečata »pogačo«, ki si jo delita (analogija z diplomacijo). Stranki lahko oba pristopa kombinirata.

2. Izbor pogajalcev

Tuji pogajalci so ravno tako ljudje s čustvi, vrednotami in različnimi ozadji, prepričanji. Vse skupaj oblikuje osebni vidik, ki je lahko pogajalsko pospeševalen ali zaviralen. Po merilih tehničnih sposobnosti (dosedanji dosežki, profesionalne veščine, splošno znanje, pravno znanje, znanje jezikov) ali družbenih meril (status, osebne značilnosti kot so privrženost, zanesljivost, spol, starost, sorodstvene vezi, družbeni razred, etnične povezave, priporočila), včasih tudi kombinirano, izbiramo osebe. Primerno število pogajalcev je v posameznih kulturah različno.

3. Vloga hotenj posameznikov

Osebnе ambicije se redkokdaj popolnoma ujemajo z interesi podjetij, ki jih posamezniki zastopajo. Torej so lahko osebni cilji nad ciljem podjetja (nastopajo kot posredniki med strankami in ne kot predstavniki podjetja, samo zaradi trme vztrajajo, prevlada materialni nagib posameznika, kar je nezdržljivo z etiko). V skrajni obliki se pogajalci identificirajo s svojim narodom ali širše z zgodovino. V tem primeru je sklenjenih sorazmerno malo dobrih poslov.

4. Protokol

Pravila protokola se vežejo na številne dejavnosti (izbira lokacije pogajanj, izražanje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslavljanje, dajanje daril, pogostitve, sprejeme, dogovor o uporabi jezika in angažiranje prevajalcev, sestava pogajalskih skupin, razvrstitev oseb za pogajalsko mizo, oblikovanje urnika). Protokol lahko pogajanja podaljšuje ali zavira. Protokol je lahko formalen ali neformalen. Po protokolu lahko pogajalci sklepajo o namerah nasprotne strani.

5. Pomen tipa ali vrste vprašanj in pričakovane koristi

To je najpomembnejša pogajalska sestavina. Vsaka stran zase oblikuje seznam najpomembnejših vprašanj. Ob tem opredelita tudi meje koncesij in področja pritiskov, ki jih bosta uporabili za doseg koncesij nasprotne strani. Preden oblikujemo vprašanja moramo določiti interese in omejitve. Vprašanja razdelimo v dve skupini in sicer na vsebinska, ki so otipljiva (denar, premoženje, moč) ter na temelječa na odnosih, ki so neotipljiva (osebnostna, vrednostna, temelječa na prepričanjih). Vsebinska vprašanja se navezujejo na nadzor in porabo virov. Medtem ko je drugi del vprašanj usmerjen na vzajemne interese in poudarja trajnost poslovnih odnosov. Med seboj so na kratek rok konfliktna , na daljši rok se povezujejo.

6. Kompleksnost jezika

"Kontekst" je vokalni in nevokalni vidik komunikacije, ki obkroža osebe in pojasnjuje njihov pomen. Kontekstualni vidik verbalne komunikacije vsebuje pogostost, intonacijo glasu, glasnost, prilagodljivost glasu, kakovost. Kontekstualni vidik nevokalnih izražanj obsega stik z očmi, izražanje z obrazom, ročne geste, premike telesa, uporabo prostora. Kulture so pretežno verbalne (eksplicitna, specifična komunikacija) in pretežno neverbalne (ločene identifikacije, ločena pričakovanja). Jezike ločimo (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 269) na visoko (japonski, arabski, grški, španski) in nizko kontekstualne (nemški, švicarski, švedski).

7. Prepričevalni argumenti

Razlikujemo tri načine, ki vplivajo na prepričanja in dejanja: logos (logični vpliv), pathos (čustveni vpliv) in ethos (vpliv iz spoštovanja). Teoretično naj bi bil v pogajanjih le logos, vendar v praksi temu ni tako. Gre za splet logike (vsebinski dokaz, empirične evidence, statistična poročila), čustev (motivacijski dokaz, tradicija, patos) in dogme (avtoritativen dokaz, ideologija, etos). Najtežavnejši pogajalci so dogmatiki, ki so pripravljeni na najmanj koncesij in sklenejo najmanj sporazumov.

8. Upoštevanje časa

Vsaka kultura pozna svojo interno uro. Odnos do časa lahko izrazimo kot odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. S tem odnosom poudarjamo bodisi tradicionalne vrednote, kratkoročne cilje ali dolgoročno naravnost. Kulture se prav tako različno obnašajo glede organiziranja izrabe časa. Na tej osnovi ločimo monokrone (časa primanjkuje) in polikrone kulture (časa je dovolj in nima vrednosti). Prve dogodke razvrščajo v predalčke in probleme rešujejo postopoma, polikrone kulture pa preskakujejo od dogodka na dogodek, kar vzame več časa. Izhajajo iz prepričanja, da se prihodnosti ne da predvidevati. Tretji vidik vrednotenja časa je taktični. Pogajanja predstavljajo pomemben poslovni proces, za katerega pogosto zmanjkuje časa. Polikrone kulture s taktiko tratenja časa pogostokrat pridobijo dodatne koncesije s strani monokronih pogajalcev. Vse kulture niso dosledno monokrone ali polikrone, temveč obstajajo različne kombinacije le-teh.

9. Podlaga za zaupanje

V pogajanjih je vprašanje zaupanja stalno prisotno. Popolnega zaupanja ni, če bi obstajalo popolno nezaupanje, možnosti sporazuma ne bi bilo. V razvitih načinih in oblikah mednarodnega poslovanja razločujemo med racionalnim in dobrohotnim zaupanjem (stranka stori celo več, kot je zapisano v pogodbi). Zaupanje je lahko vezano na osebo, zaznavo pravičnosti, dobre medčloveške odnose, splošno kooperativnost. Predvsem je pomembno zaupanje v negotovih, kritičnih okoliščinah. Vključuje tudi pričakovanje pomoči pri razreševanju vprašanj, ki so se pojavila kasneje. Če zaupanja med pogajalci ni, so pogajanja zagotovo daljša. Zaupanje lahko temelji na pravu ali na prijateljstvu. Poleg zakonov in drugih predpisov so razširjeni kodeksi vedenja. Njihovo neupoštevanje v poslovnem svetu široko odmeva.

10. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

Pripravljenost za prevzemanje tveganj je bistvena sestavina mednarodnega poslovanja. Malo je namreč odločitev, ki bi potekale v ozračju popolne gotovosti. V pogajanjih ločimo previdne in pustolovske pogajalce. Prvi se bojijo skleniti slab posel, možen pa je tudi strah pred izgubo ugleda in položaja v podjetju ali celo službe.

11. Notranji sistem sprejemanja odločitev

Podjetja sprejemajo odločitve praviloma na osnovi preteklih izkušenj, organizacijske strukture, informacijskega sistema in osebnih nagnjenj. Notranji sistemi sprejemanja odločitev so lahko avtoritarni ali konsenzualni. V avtoritarnih sistemih so vnaprej ali naknadno znana pooblastila glavnega in drugih pogajalcev, njihov sistem poročanja in pridobivanja soglasij. Za konsenzualne sisteme je značilno iskanje soglasja v vsaj dveh smereh: znotraj pogajalske skupine ter do nadrejenih. Pri pomembnejših odločitvah se lahko konsenz širi na druge interesne stranke, kot so vlada, partija, sindikati, delničarji ipd. Pogajanja praviloma trajajo dlje. Pogajalci uporabljajo različne pripomočke, kot so poročila nadrejenim, video kasete ipd. Kadar so v odločanje vpletene tudi zunanje stranke, morajo pogajalci odkriti, kdo ima moč za odločanje in svoje argumente nasloviti v odkrito smer.

12. Vsebina in oblika zadovoljivega sporazuma

Sporazum je izmenjava vzajemnih pogojnih obljub. Obljube izražajo domnevne namene in niso absolutne. Kulture se ločijo po tem, katera oblika sporazuma jim je bližje. Obstajata dve skrajni obliki sporazuma: eksplicitna, ki v pisni obliki opredeljuje vsa, tudi najbolj obrobna vprašanja in ne zahteva nikakršnih dogovorov v prihodnosti ter implicitna, ki je lahko le ustna in veže stranki zgolj zaradi kakovosti medsebojnih odnosov. V praksi se pojavljajo kombinacije teh dveh skrajnosti. Pogajalci opredelijo ključne eksplicitne sestavine in splet enih in drugih. Implicitni sporazumi predstavljajo za pogajalce določeno nevarnost, saj se lahko interpretaciji strank o implicitnih delih dogovora razlikujeta, možna pa je tudi namenska prekršitev dogovora. Eksplicitni sporazumi pa so po drugi strani zelo rigidni in neosebni. Pomanjkanje medosebne zavezanosti se kaže v prevelikem zanašanju na zunanje avtoritete, ki pa včasih nimajo dovolj moči za sankcioniranje kršiteljev. Današnja praksa vedno bolj priznava pisno obliko sporazumov, saj vztrajanje pri tem ni več zadeva, ki bi pretirano razburjala nasprotno stran.

3.3.5. Drugi avtorji

- Kluckhohn & Strodtbeck

Oba avtorja sta v delu poudarjala zlasti, da je število skupnih človeških problemov, za katere ljudje ne glede na čas iščejo rešitve, omejeno. Čeprav obstaja več različic za rešitev problemov, njihovo število ni omejeno in naključno. Različice rešitev so vedno navzoče v vseh družbah, s tem, da se prednosti med seboj razlikujejo in da pozna vsaka družba ob prevladujočem profilu vrednostne usmeritve številne različice dopolnilnih profilov. V svojem delu izpostavljata šest vprašanj glede vrednotenja oseb: odnos do narave, časa, človekovega značaja, dejavnosti, medsebojnih odnosov in prostora

- R. Lewis

Osrednje mesto v raziskavah kulture imajo jezikovne sestavine. 80% sporazumevanja je govorica telesa (Hrastelj, 2001, str. 51).

Lewis razlikuje med:

- o Linearno aktivnimi kulturami, v katerih se osebkii ukvarjajo le z eno zadevo v času in so usmerjene predvsem v naloge ter izhajajo iz podatkov (ZDA in Nemčija);
- o Multiaktivnimi kulturami, v katerih se osebkii brez jasnih prioritiet ukvarjajo hkrati s številnimi zadevami ter bolj cenijo dialog (Italijani, Arabci);
- o Reaktivnimi kulturami, ki dajejo prednost izrazom vljudnosti, spoštovanja in poslušanju sogovornika ter se šele po premisleku odzovejo na predlog nasprotne stranke (Japonci, Kitajci, Finci).

- N. Adler

Nancy Adler je v začetku 80. let opravila obsežen pregled 12.000 člankov s področja organizacijskega vedenja, ki so bili objavljeni v obdobju med letoma 1971 in 1980 v 24 revijah o poslovanju, večina v ZDA in z večinoma ameriškimi avtorji. V nekaj manj kot 5% je bil vključen koncept kulture. Adlerjeva je podala svojo tipologijo študij in jih je razdelila na lokalne, etnocentrične, policentrične, primerjalne, geocentrične in sinergistične. Pri tem meni, da sta le zadnji dve skupini interaktivni, vse druge so izrazito opisne. Ena izmed njenih ugotovitev je, da večina pregledanih del obravnava kulturo kot neodvisno spremenljivko, delno tudi kot konstanto, nekatera dela kot odvisno spremenljivko in skorajda nobeno kot residualna vrednost (Hrastelj, 2001, str. 52).

- E. Hall

Se je začel sorazmerno zgodaj sistematično ukvarjati s kontekstom jezika kot pomembno sestavino komunikacij.

- R. Moran

Moran je v sodelovanju s Stripom in Harrisom napisal številna dela s tehničnimi prispevki, zlasti s področja kulturoloških sestavin pogajanj. Sodeloval je pri oblikovanju pogajalske matrike, ki ima 12 sestavin.

- P. Harris

Harris je zaslužen za področje razvitih načinov in oblik mednarodnega poslovanja.

- D. Craft in R. Mallory

Spoprijela sta se z izzivom oblikovanja teorije primerjalnega kulturološkega menedžmenta. Avtorja najprej navajata kritiko dosedanjih stališč, ki sta jih razvrstila

v tri skupine: v skupino naivnih, skupino, ki meni, da je menedžerstvo kulturno nevtrarno ter skupino, ki vključuje kulturološko sestavino v organizacijsko vedenje. Vsem skupinam, tudi zadnji očitata, da ne obravnavajo dovolj obsežnih mehanizmov, prek katerih kultura vpliva na obnašanje in vedenje posameznikov, organizacij, podjetij, njihovih politik. Poudarjata, da je potrebno izhajati iz del ekonomistov ali psihologov, ki se ukvarjajo s transkulturološkim poslovanjem ter od skupine ekspatriirancev. Tudi ta dva avtorja menita, da se predstavniki iste kulture med seboj vedejo drugače kot do tujcev in da je pomemben tudi kraj, kjer pride do interakcije. Obnašanje je treba razločevati glede na točko interakcije med osebami iz različnih držav. Navajata več možnih instrumentov: kulturološko kognitivni zemljevidi, sezname režij, kot sekvence dogodkov in dejanj, jezik in tehnika iskanja smisla za neobičajne dogodke (Hrastelj, 2001, str. 53-55).

4. RUSIJA VČERAJ IN DANES

Ruska federacija je po površini največja država na svetu (17,1 mio km²) in na sedmem mestu po številu prebivalcev (145 mio). To sta le dva podatka, ki nam pomagata narediti prvi vtis o tem, za kakšno državo gre. V tem poglavju bom predstavila Rusijo kot državo iz vidika zgodovinskih osnov, politične dimenzije, pravnega okvira, gospodarstva, kulture in bilateralnega sodelovanja s Slovenijo.

4.1. Kratek zgodovinski pregled

Sodobni Rusi so del vzhodnih Slovanov (Berton, 1999, str.5-10), ki so v šestem stoletju živeli na stepah evropske Rusije. V devetem stoletju so se vikinški Varjagi vozili od Baltskega morja po Dnjepru navzdol in oskrbovali trgovsko pot med Skandinavijo in Bizancem. Rurik, eden njihovih poglavarjev, je ustanovil prvo rodovino ruskih knezov in njegov naslednik Oleg je ustvaril Kijevsko Rusijo, prvo rusko državo. Leta 1237 so Tartari (Mongoli) izropali veliko ruskih mest in si jih za dvesto let podjarmili. Ena od njih, Moskva, se je polagoma okrepila in zlomila tatarsko gospodarstvo. Začeli so osvajati tudi sosednja ozemlja, kar se je še posebej okrepilo po tem, ko je po nemirih na začetku 17. stoletja oblast prevzela carska rodbina Romanovi (od 1613 do 1917). Osvojili so celotno Sibirijo tja do Pacifika. Pod Petrom I. (od 1682-1725) je obsegala Sibirijo, zahodno Ukrajino, Litvo, Poljsko in tatarski Krim. Preimenovali so se v Ruski imperij. Leta 1809 si je pridružil še Finsko in v prvi polovici 19. stoletja Gruzijo, Armenijo in Azerbajdžan, majhne dežele na Kavkazu, del imperija so postala tudi velika ozemlja v Srednji Aziji.

Ponavljajoči porazi ruske vojske v prvi svetovni vojni so pripeljali do nemirov v večjih mestih in leta 1917 do razpada ruskega imperija. Komunisti, pod vodstvom Vladimira

Iljča Lenina, so prevzeli oblast in ustanovili Sovjetsko zvezo. Brutalna vloga Josipa Stalina (v letih 1928–53) je okrepila rusko oblast Sovjetske zveze za ceno desetih milijonov življenj. Sovjetska ekonomija in družba sta stagnirali v naslednjih desetletjih, dokler ni generalni sekretar Mihail Gorbačov (1985-91) uvedel »glasnost« (odprtost) in »perestrojko« (preporod). Želel je modernizirati komunizem, vendar so njegove pobude sprožile sile, ki so decembra 1991 razdelile Sovjetsko Zvezo na 15 neodvisnih republik. Od takrat se v Rusiji prizadevajo, da bi zgradili demokratični politični sistem in tržno ekonomijo, ki bi zamenjala strogo določene kontrole socialnega, političnega in ekonomskega sistema iz komunističnih časov. Na ekonomskem področju je bil narejen določen napredek, v zadnjih letih opazimo decentralizacijo moči Vladimirja Putina in nastajanje demokratičnih institucij (<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/rs.html>; 02.10.2005).

4.2. Politični in pravni okvir

Politična ureditev Rusije je federativna republika in sestavlja jo 89 subjektov federacij in sicer republike, oblasti in kraji, avtonomne oblasti in okrožja ter mesti zveznega pomena (Moskva in St. Peterburg). Šef države je predsednik Vladimir Vladimirovič Putin, ki uživa izredno visoko podporo prebivalstva. Vodenje države je prevzel 31. decembra 1999, predsednik je od 7. maja 2000. Na volitvah marca 2004 je bil ponovno izvoljen. Na zadnjih parlamentarnih volitvah decembra 2003 je zmagala pro-Putinova Združena Rusija, ki ima s podporo drugih strank dvotretjinsko večino v parlamentu (www.m-ost.si; 06.03.2006). Odkar je na čelu države Vladimir Putin, se država aktivneje vključuje v evropsko, v zadnjem času pa tudi svetovno politiko.

Ostale politične stranke so: Komunistična partija Ruske Federacije (Communist Party of the Russian Federation or CPRF), Liberalno demokratična stranka Rusije (Liberal Democratic Party of Russia or LDPR), Zveza za domovino (Motherland Bloc - Rodina), Ljudska stranka (People's Party), Zveza pravičnih sil (Union of Right Forces or SPS), Stranka Yabloko (Yabloko Party) (<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/rs.html>; 02.10.2005).

24. avgusta 1991 se je država osamosvojila od Sovjetske zveze, 12. decembra 1993 so sprejeli ustavo. Dan državnosti praznujejo 12. junija. Pravni sistem temelji na rimskem pravnem sistemu. Dvodomni parlament je sestavljen iz zveznega zbora (178 sedežev; člane imenujejo najvišjih funkcionarji iz 89 oblasti, krajev, republik, avtonomnih okrajev, oblasti in dveh zveznih mest; imajo 4 letni mandat) in državne Dume (450 sedežev; aktualno je 225 sedežev določenih glede na volilne rezultate strank in 225 direktno izvoljenih po volilnih okrožjih). Organizacija sodstva: Ustavno sodišče, Vrhovno sodišče, Višje arbitražno sodišče. Sodnike vseh sodišč imenuje za

vse življenje zvezni zbor na predlog predsednika (<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/rs.html>; 02.10.2005).

Leto 2008 bo eden največjih izzivov za Putinovo administracijo. Ruska ustava jasno določa, da lahko posameznik predseduje državi največ dva mandata, kar pomeni, da leta 2008 Putin ne bo mogel kandidirati. Vladajoča stran potrebuje zvestega in uspešnega naslednika, ki mu bo uspelo zaščititi premoženje, pridobljeno v primeru Yukos ter nadaljevati začeto politiko. Če bo Putinov naslednik premalo avtoritativen in šibak, bo le stežka pošteno zmagal na volitvah, s čimer bo izgubil zaupanje in legitimnost, kar mu bo močno otežilo zaščito lastninskih pravic, ki jih imajo vodilni. Če pa bo Putinov naslednik močan in karizmatičen voditelj, bi lahko začel preiskovati Putinove elitne zaveznike, vendar ne tudi Putina samega. Slednje je povsem verjetno: v Rusiji predsednik nima omejitev oblasti med volitvami. Če bo naslednji predsednik močan in bo užival večinsko podporo volivcev, ne bo imel težav za soočanje s posamezniki, ki uživajo določene privilegije. V tem primeru bo Putina verjetno ščitilo njegovo spoštovanje do njegovega predhodnika Jelcina in z zakonom določeno prenehanje mandata in nezmožnost ponovnega kandidiranja (Guriev, 2005, str.377).

V Rusiji za obdobje 2007-2008 obstaja veliko politično tveganje. Pomembno je, da kakršnikoli politični nemiri nimajo vpliva na tuje investicije. Katerakoli politična stranka je na oblasti, prav nobena nima namena izolirati Rusije od zahoda, saj je gospodarsko sodelovanje postalo preveč pomembno. Zavedati se je treba tudi integracije vladajoče elite v globalno gospodarstvo: predstavniki tega družbenega razreda pošiljajo svoje otroke v šole v razviti svet in imajo v tem delu sveta v lasti tudi več nepremičnin in odprtih več bančnih računov (Guriev, 2005, str 378).

4.3. Gospodarstvo

Rusija ima 13 mest z več kot milijon prebivalcev. Velikost in rast ruskega trga blaga široke potrošnje je povezana z razvojem srednjega dohodkovnega razreda prebivalstva (11 milijonov gospodinjstev, 25% ruske populacije, ocenjeno 36 milijonov prebivalcev). Več kot šestdesetletno obdobje komunističnega režima je pustilo svoj pečat na vseh področjih, v zadnjih 15 letih pa se gospodarstvo liberalizira. Rusija je največja in surovinsko najbolj bogata država na svetu z velikimi potenciali in v zadnjih letih s hitro rastočim trgom (Colnar, 2003, str.9).

Z uvajanjem strukturnih reform želi vlada gospodarstvo preoblikovati v tržno (Guriev, 2005, str. 369-375). V zadnjem desetletju je zasledovala predvsem naslednje makroekonomske cilje: liberalizacija cen, makroekonomska stabilizacija in integracija

s svetovnim gospodarstvom. Spremembe na mikroravni so počasnejše zaradi bojzani pred hujšimi socialnimi in političnimi posledicami. Za dolgoročno gospodarsko rast bo Rusija potrebovala diverzifikacijo proizvodnje in več tujih vlaganj, ki se v zadnjih letih z večjo politično in gospodarsko stabilnostjo ter visokimi finančnimi presežki povečujejo. Rusija je bogata z naravnimi in človeškimi viri, še iz časa centralnoplanskega sistema je podedovala gospodarstvo, v katerem ima pomembno vlogo težka industrija, to je energetika in predelava surovin. Od 1990 do 2004 se je delež industrije s skoraj 50 odstotkov BDP znižal na 36 odstotkov, delež kmetijstva pa s 16 odstotkov na 5 odstotkov. Delež trgovine in storitev se je povečal s 36 na 58,9 odstotka. Visoka gospodarska rast in presežki v proračunu in na tekočem računu v zadnjih letih temeljijo predvsem na visokih cenah nafte.

V zadnjih letih se Rusija lahko pohvali z izrednimi gospodarskimi rezultati. Njen BPD je rasel po povprečni letni stopnji okrog 7%. Izraženo v dolarjih se je v tem obdobju potrojil. V okvirih paritete kupne moči je BDP na prebivalca dosegel raven 10.000 dolarjev

Rast je pozitivno vplivala na celotno gospodarstvo in razvoj družbe. Revščina in brezposelnost sta se zmanjšali za tretjino. Plače so se relativno podvojile, absolutno so se povečale štirikrat. Uporaba mobilne telefonije je narasla z manj kot 1% v letu 1998 na današnjih skoraj 40% (in v Moskvi dosegla 100%). Uporaba interneta se je v tem obdobju povečala z 2 na 15%. Cene nepremičnin so se podvojile. Razvija se tudi kreditiranje prebivalstva: od leta 2000 se je vsakoletno podvojil obseg posojil, namenjenih gospodinjstvom. Pričakuje se, da bo v letu 2006 dosegel raven 6% BDP. Za več kot 10% se je povečalo število lastnikov avtomobilov, povečala se je tudi kakovost vozil. Čeprav še vedno prevladujejo poceni in zastarele domače znamke avtomobilov, je stopnja rasti uvoženih znamk in tujih znamk avtomobilov, ki so proizvedene v Rusiji, zelo visoka. Prvič v ruski zgodovini je vrednost prodanih tujih znamk avtomobilov presegla vrednost prodanih domačih znamk avtomobilov

Rusija je postala neto kreditor relativno glede na svet: njene rezerve tuje valute presegajo državni dolg. Samo v letu 2005 je ruska vlada pred rokom plačala 15 milijard dolarjev državnega dolga, a hkrati še vedno namenila 30 milijard dolarjev v t.i. fond za stabilizacijo, ki je namenjen za vzdrževanje fiskalnega ravnotežja, če bo cena nafte v prihodnosti nižja; vrednost fonda narašča za tri milijarde dolarjev na mesec. Tuji dolg Rusije danes znaša manj kot 20% BDP (v primerjavi s 50% leta 1998). Vse tri bonitetne hiše so pozitivno ocenile kakovost ruskih državnih obveznic (Guriev, 2005, str. 370).

Rusija je nadalje veliko pridobila z nepričakovano veliko rastjo svetovnih cen nafte. Cene zemeljskega plina in kovin so Rusiji prav tako omogočile zelo ugodne okoliščine

za menjavo, saj prav te dobrine predstavljajo največji delež ruskega izvoza. Visoke cene virov so na večih ravneh vplivale na gospodarsko rast. Veliki izvozni prihodki so pripomogli k stabilizaciji javnih financ in ojačitvi domače valute (rublja) ter vzpodbudili investicije v zasebni sektor

Putinova vlada je izvajala makroekonomsko politiko, katere rezultat je bil fiskalni presežek in prihodke od prodaje nafte so namenili za odplačilo tujega dolga, večinoma pred pretekom zastavljenega časovnega okvira. Centralna banka je oblikovala obsežne rezerve tuje valute, ki so trenutno pete največje na svetu. Vse to je pripomoglo k ohranitvi realnih obrestnih mer in menjalnega tečaja rublja na nizki ravni.

Putin je uvedel tudi številne pomembne reforme. Zelo impresivni Grefov program reform, ki je bil sprejet leta 2000, sicer ni bil uresničen, vendar je bilo narejenih nekaj ključnih korakov za uspeh. Med njimi velja poudariti deregulacijo malega gospodarstva, davčno reformo in t.i. zemljiški zakonik, ki je dovoljeval zasebno lastništvo nad zemljišči (Guriev, 2005, str. 371).

V naslednjih dveh do treh letih je prihodnost ruskega gospodarstva odvisna od dveh dejavnikov: svetovnih cen nafte in učinkovitosti vlade. Če slednja le ne bo postala povsem neuspešna pri vodenju ruske politike, potem bodo cene nafte gonilo ruske gospodarske rasti. Zelo malo verjetno je, da se bodo cene nafte znižale na ravni 25 dolarjev za sodček, če pa bodo ostale na ravni enaki ali višji 30 dolarjev za sodček, bo Rusija ohranila pozitivno fiskalno ravnotežje in gospodarstvo bo raslo. Če bo raven cen nafte ostala na današnji visoki ravni, bo stopnja rasti ruskega gospodarstva ostala na ravni 5 do 6% letno (Guriev, 2005, str. 377).

4.5. Kultura

Preučevanje ruske kulture v današnjem času je precejšen izziv, saj turbulentno obdobje ekonomske tranzicije povzroča mnoge spremembe v nacionalni in posledično v poslovni kulturi.

Obdobje zadnjih 20 let so v Rusiji zaznamovale dramatične spremembe, ki so se začele s perestrojko (preureditvijo) Mihaila Gorbačova leta 1986, ko je naznanil premik iz centralno planskega v tržno gospodarstvo. Gorbačovov program ekonomske, politične in socialne preureditve je sprožil propad totalitarne države, ki je delovala več kot 70 let. Država je zagotovila pravico do svobodne veroizpovedi, združevanja, govora, stavke in demokratičnih volitev z več kandidati. Komunistične vrednote, ki jih je več desetletij zagovarjala vladajoča stranka, so bile razglašene za

brezpomenske in obsojanja vredne. Položaj je bil več let izredno nepredvidljiv in nereguliran.

To obdobje je izrazito zaznamovalo novo generacijo Rusov. Tisti, ki so bili ob začetku »perestrojke« leta 1986 stari deset let, so sedaj v ekonomsko najbolj aktivni starosti. Na njihovo vzgojo ni vplival ideološki pritisk totalitarnega režima, ampak nestabilno socialno in ekonomsko okolje v času, ko so bile uradno sprejete socialne vrednote korenito prenovljene.

Novi tip ruskih poslovnežev, ki trenutno delujejo, še ni bil v celoti raziskan, a se precej razlikuje od poslovnežev, ki so začeli poslovati v zgodnjih 90. letih 20. stoletja. Slednji so rasli in hodili v šole v komunističnem režimu, planskem gospodarstvu in znotraj mnogih omejitev. Proces politične in ekonomske preobrazbe se je odvil vzporedno s spremembami sistema vrednost, vzorcev vedenja in poslovne etike (Pirogov, Tvorogova, 2005, str. 383).

Dostop do interneta in drugi množični mediji so omogočili pritok informacij o politiki, gospodarstvu in kulturi iz tistega dela sveta, ki je bil včasih na drugi strani železne zaves. Neomejen dotok informacij je ljudi seznanil z novimi vrednotami, ki so bile pretežno zahodne.

Eden najbolj osupljivih primerov dramatičnih sprememb v ruski kulturi v obdobju tranzicije je viden v stališču do religije. Število vernikov se je izredno povečalo, medtem ko njihovo število v državah Zahodne Evrope upada. V zadnjih letih komunistične vladavine je bilo med prebivalci mest 10 do 15% vernih in na podeželju 20 do 25%. Raziskave na začetku 90. let so navajale odstotke med 40 in 45%, konec 90. let pa že 40 do 60% (Lopatkin, 2000). V nacionalnem popisu prebivalstva iz leta 2002 se je 85% odrasle populacije izreklo, da so verni. 62% je bilo pripadnikov pravoslavne vere in 6% muslimanov. 7% je bilo predstavnikov drugih veroizpovedi, vsaka pa posamično predstavlja manj kot 1% (Pirogov, Tvorogova, 2005, str. 383).

Uradni jezik v Rusiji je ruski, pisava je cirilica, ki ima 33 črk. Jezik je fonetičen, pravil pri branju je malo in še ta so zelo enostavna. Sestava prebivalstva: Rusi 81,5%, Tatarji 3,8%, Ukrajinci 3%, Čuvaši 1,2%, Baškirci 0,9%, Belorusi 0,8%, Moldavci 0,7%, ostali 8,1% (http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?menu=podatki&drzava_ID=2002060513481508; 04.10.2005).

Izkušnje slovenskih poslovnežev glede značilnosti ruske kulture in etike, ki nam pripomorejo k uspešnejšem poslovanju, so zbrane v nadaljevanju (www.m-ost.si/rusija_kultura.php, 06.03.2006).

Rusi ne marajo:

- da se kritizira njihov sistem in domovino (čeprav sami velikokrat kritizirajo)
- da se poudarja reference, ki jih ima (npr.izdelek) v EU ali ZDA
- utesnjenosti in vsakodnevnosti
- preglasnega govorjenja v javnosti in kazanja s prstom

Rusi ljubijo:

- osebni kontakt in osebno prijateljstvo v poslu,
- druženje, darila in osebna povabila,
- denar, (moški: ribolov in nogomet; ženske: kozmetiko in modo), dače,
- (in poznajo) literaturo (domačo in svetovno) in teater.

Rusi so:

- brezizrazni – hladni (čeprav to ne pomeni sovražnosti ali nezainteresiranosti),
- čustveni in abstraktno misleči,
- nenačrtni, oziroma ne planirajo ("avral"),
- vraževerni (rokovanje med vrati, steklenice na mizi, parnost rož ...).

4.6. Ruski poslovni bonton

Poslovna praksa se v Rusiji prav tako zelo spreminja (Pirogov, Tvorogova, 2005, str.389-391). Poslovneži imajo vedno več priložnosti, da potujejo na tuje in s tem spoznavajo tuje običaje ter nabirajo medkulturne izkušnje. V ruskih podjetjih med drugim narašča število poslovnežev, ki so si izobrazbo pridobili na zahodu. Tisti, ki so se izobraževali v Rusiji, pogosto študirajo zahodne poslovne programe in so seznanjeni z zahodnimi normami. Poslovni običaji so v splošnem podobni tistim na zahodu, seveda z nekaterimi posebnostmi.

Pri vzpostavljanju poslovnih stikov je lahko v veliko pomoč tretja oseba z vlogo posrednika, ki prispeva k hitrejši vzpostavitvi zaupanja in dobrih poslovnih odnosov. Pri tem je pomembno stopiti v stik z ljudmi na čim višjih položajih, saj podrejeni neradi tvegajo in prevzemajo odgovornost ter veliko raje sledijo navodilom. Birokracija velja za veliko oviro, a jo je občasno mogoče zaobiti. Pri tem se vsekakor ne splača uporabiti ilegalnih pristopov in s tem ogroziti posel. Ključnega pomena je razviti tesne osebne odnose s poslovnimi partnerji, saj subjektivno mnenje močno vpliva na odločanje. Za Ruse je značilno, da v odnosih upoštevajo status posameznikov. Pogajanja zahtevajo veliko potrpežljivosti, saj je velikokrat »končne« ponudbe možno še izboljšati. Običaj pitja alkoholnih pijač v družbi dobro povzema ruski pregovor, da kar je v mislih treznega človeka, je na koncu jezika pijanega. Večerja z veliko alkohola tako lahko velja za način, kako hitro spoznati pravo naravo

poslovnega partnerja. Značilne so zdravice in nazdravljanje z gostiteljem. Pri tem pa ni treba spiti celega kozarca. Niso prizadeti, če gostje ne želijo piti zaradi prepričanja ali zdravstvenih razlogov. Sproščenost in prijaznost sta najpomembnejša. Poslovna srečanja je priporočljivo organizirati vnaprej, vendar je termin treba znova potrditi še dan prej. Čeprav so Rusi precej prožni glede časa, od tujcev pričakujejo točnost. Ruski poslovneži trdijo, da so zamude, večje od 15 minut povsem neprimerne, vendar dejansko niso redke. Nestrpnost v primeru zamude poslovnega partnerja velja za nevljudno. Srečanja običajno trajajo dlje, kot je bilo načrtovano. Čas po srečanju je dobra priložnost za neformalno komunikacijo. Terminskih rokov se strogo ne spoštuje, zato je najbolje postaviti predčasne roke. Nepodpisani dokumenti imajo manjšo vrednost in so ponavadi razlog za počasnejše sprejemanje odločitev. Od tujih jezikov veliko ruskih poslovnežev in zaposlenih v podjetjih govori angleški jezik. Od drugih narodov, ki dajejo velik poudarek odnosom, se Rusi razlikujejo v tem, da so zelo neposredni pri izražanju svojih mnenj.

Poslovneže po navadi ocenjujejo po obleki. Topla oblačila, pokrivala, rokavice in topla obutev so pozimi nujna, vendar so poslopja zelo dobro ogrevana. Najbolj pomemben faktor je urejenost. Čevlji morajo biti zloščeni in obleka zlikana. Rusi ne nosijo vedno obleke in kravate na poslovnih sestankih, vendar je za tujce vseeno bolje, da so primerno oblečeni. Temnejše obleke, bele srajce in klasične kravate so pravilo. Poletne obleke so preproste. Točnost ni najbolj pomembna. Vedno nosite s seboj osebni dokument (Gesteland, 2002, str.187-191).

Čvrst stisk rok je pomemben člen na začetku sestanka. Glede na veliko birokracije, se komunikacija po navadi vrši pismeno. Formalno naslavljajte prejemnika in shranjujte vse kopije. Običaj je, da se na poslovni ali družabni obisk prinese manjše darilo. Hrana kot darilo se smatra kot žalitev. Raje ponudite manjše luksuzne predmete. Nevljudno je, da se na družabni obisk s sabo pripelje osebe, ki niso bile povabljene. Če vam v drugo ponudijo kaviar, se uprite skušnjavi in ga zavrnite. Ponudili vam ga bodo ponovno, vendar je vljudno, da ga prvič zavrnete.

Kot zaključek poglavja samo nekaj najpomembnejših in najosnovnejših navodil:

- pri srečanju se rokujejo moški, z žensko pa samo takrat, ko ona sama ponudi roko, drugače - se nasmehne in pokima z glavo,
- napitnina v restavraciji 5 do 10 %,
- pri nazdravljanju so pomembne zdravice (tost), pri trkanju s kozarci nimajo običaja gledati v oči.

4.7. Rusija – bilateralni ekonomski odnosi s Slovenijo

Nekatera slovenska podjetja že tradicionalno delujejo na ruskem trgu: Krka, Lek, Petrol V letu 2004 so v slovenskem izvozu v Rusijo prevladovali naslednji izdelki:

- zdravila za prodajo na drobno (27,7 odstotka),
- električni aparati za žično telefonijo in telegrafijo (17,1 odstotka),
- premazna sredstva (8 odstotkov),
- elektrotermični aparati za gospodinjstvo (4,8 odstotka),
- tapete in plastične mase (3,6 odstotka)
- preparati za lase (3,3 odstotka).

Najpomembnejši izvozniki so bili: Krka d.d, Iskratel d.o.o., Lek d.d., Gorenje d.d., PPG-Helios d.o.o. in Helios Tovarna barv d.o.o.

V uvozu iz Rusije so v letu 2004 prevladovali naslednji proizvodi:

- motorni bencin in druga lahka olja (33,6 odstotka),
- naftni plini in drugi plinasti ogljikovodiki (23,7 odstotka),
- surov aluminij (23,3 odstotka),
- ferozlitine (8,6 odstotka),
- kemična lesna celuloza kavstična ali sulfatna (2,9 odstotka)
- heterociklične spojine s heteroatomom dušika (1,6 odstotka).

Iz Rusije so največ uvažala naslednja podjetja: Petrol d.d., Geoplin d.o.o., Upimol 2000 d.o.o., Acroni d.o.o., Talum d.d. in OMV Adriatic d.o.o.

Med Rusko federacijo in Slovenijo je podpisanih več bilateralnih sporazumov (<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=10166&IDpm=6720>; 09.09.05). Pregled le teh je predstavljen v prilogi 1.

5. POSEBNOSTI RUSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA

5.1. Analitični pregled svetovnih spoznanj

Razpad Sovjetske zveze je sprožil dezintegracijo multikulturološkega giganta, vendar je v mejah današnje Rusije še vedno ostalo približno sto različnih nacionalnosti s 130 različnimi jeziki (Hrastelj, 2001, str. 71). Prejšnji sistem naj bi povezovala skupna ideologija in predvsem strankarski ter represivni aparat, v ozadju pa je nastopal ruski imperialni duh z idealiziranjem ruske duše.

Današnji analitiki površno pripisujejo značilnosti ruskega značaja predvsem 70. letom komunizma, pri tem pa prezrejo vlogo pravoslavja na tem prostoru v dolгих tisoč letih in še bolj odsotnost kakršnihkoli demokratičnih tradicij pred revolucijo (kmečka fevdalna družba). Čeprav je potrebno poudariti, da je 70 let komunizma pustilo na ruski družbi določene sledi (Usunier, Lee, 2005, str. 541). Tu predvsem mislimo na pomanjkanje razumevanja osnovnih ekonomskih konceptov, kot tržna cena, vrednotenje in bilanca podjetja. Vendar se z izobraževanjem vodilnih postopoma spreminja nepoznavanje mehanizmov prostega trga. Komunisti so centralizirali planiranje, ki je bilo osnovano na petletnih planih, kar je popolnoma izločilo smisel za ekonomijo. Med državnimi organi je potekala kompleksna koordinacija, sovjetski državljani so se odrekli poskusom, da bi uresničili zadane plane. Danes se to v Rusiji odraža v močni prisotnosti družbe in v kratkoročni usmerjenosti. Pomembno dejstvo je, da Rusi sprejemajo hierarhije, čeprav jih hkrati tudi izigravajo, kjer je le mogoče. Še posebej v obdobju komunizma so oblikovali mreže povezav, ki so jim omogočale delovanje in preživetje z darili ter drobnim podkupovanjem, kar se je preneslo tudi v sedanje obdobje. Nepripravljenost za prevzemanje tveganj je sovjetski sistem samo še utrdil. Kratkoročni pristop je nasploh značilnost večine držav v tranziciji.

Pomembna dejavnika, ki sta vplivala na oblikovanje vrednot sta:

- Neizmerna razsežnost Rusije, kar je porajalo težnje po kolektivismu, usmerjenosti vase in nezaupanju do tujcev, hkrati pa so bili prepričani o svetovnem poslanstvu nacije;
- Neprijazno podnebje, kar vpliva na neenako razporeditev in hitrost dela, zagrizenost ter tudi na primere primitivizma.

Rusi se na zunaj kažejo kot robati, v notranjosti pa so topli, čustveni in razumevajoči ljudje, ki jim je na prvem mestu družina (semja), še posebej otroci. Osebni odnosi med pogajanci so pogoj za njihovo pospešitev. Dobri osebni odnosi vplivajo na neverjetne zasuke. Podobno kot pri drugih trgih na svetu, ki so osredotočeni na odnose, je potrebno vzpostaviti osebne povezave (Getseland, 2002, str.187-191) z namenom, da stvari naredimo. Pomembno je, da poznaš tistega, ki ima vpliv. Kitajci in ostali Azijci imenujejo ta pomemben odnos »guanxi«, Latinski Američani »palanca« in Egipčani »wastah«. Rusi govorijo o »blat«. Večji del poslov naredijo osebno. Zelo pomembni so pogosti obiski in telefonski razgovori. Enako velja tudi za poslovne kulture Azije, Srednjega Vzhoda, Afrike, Latinske Amerike in Vzhodne Evrope. Ugotavljamo, da so na prvem mestu osebe, na drugem forma in šele na tretjem finančne koristi. Opozarjamo na njihovo posebnost v naslavljanju oseb, ko uporabljajo tudi ime očeta. Podobno kot Nemci menijo, da so pogajanja resna zadeva, zato jih ne začenjajo s humorjem in nasmejano. Eden izmed načinov zbliževanja so tudi pivska tovarištva z nagovori in z zdravicami. Ruski pogajalec je direkten, odkrit, s tem, da pove, kar misli in misli, kar reče. S tem načinom predstavlja zelo redek primer glede načina komuniciranja (Francija, Katalan –

Španija, nekateri deli Čila, severna Mehika, Venezuela, nekateri deli Centralne in Vzhodne Evrope). To je kontrast k ostalim kulturam, ki so osredotočene na odnose, kjer običajno uporabljajo posredno komunikacijo, ki vsebuje veliko konteksta.

Pred pogajanjem dajejo prednost izvedenskim mnenjem in skušajo nadzirati njihov potek s predvidevanjem potez (šah). Kompromis si razlagajo kot znak šibkosti, ne le pri sebi, marveč tudi pri partnerjih. Njihov besednjak je podobno kot pri Američanih trd. Pomemben jim je status pogajalca. Sovjetski sistem je dogmatski pristop še utrdil s tem da so v pogajanjih pogosto zašli v slepo ulico. Pomembno je tudi, da njihov prvi pogajalski osnutek pomeni le začetno pozicijo, ki jo skušajo med pogajanjem izboljšati, ne pa tudi delno popustiti. Če so organizatorji, dajo prvo besedo nasprotni stranki, saj tako lažje razkrijejo njeno stališče. Ni odveč, če predloge večkrat ponovimo, ne glede na njihovo zatiranje, da so jih razumeli. V zavračanju strogih predpisov so podobni Italijanom. Pogodbe so zavezujoče le toliko časa, dokler so v obojestransko korist. Iz tega sledi njihova prožna obravnava in ob majhni pravni varnosti tudi negotovost uresničitve dogovora. Pripravljeni bodite, da bo lahko ruska stran kmalu po podpisu pogodbe začela s ponovnimi pogajanjem (Hrastelj, 2001, str. 71).

Z Američani jih združuje robotost v nastopu, veselje do tehnoloških dosežkov, veličina razmišljanj, občutek velike sile in mesijanstva, pionirski duh, zavračanje aristokracije, več etičnost,... Kljub omenjenim podobnostim se etični ruski sistem močno razlikuje od ameriškega: kar Američan šteje za normativno pozitivno obnašanje (npr. pogajanje in dosežen kompromis s sovražnikom ali celo katerikoli posel s posameznikom), Sovjet dojema kot malomeščansko strahopetnost, slabost, kot nekaj, kar ni vredno (beseda posel ima močno negativen pomen v Rusiji). Ljubijo dialog, saj v njem iščejo svojo dušo.

Nizka stopnja samoiniciative (Usunier, Lee, 2005, str.541) in močno odklanjanje prevzema tveganj se dobro kaže v naslednjem opisu: Vsak pogajalec je dobro usposobljen za svoj del; so poslušni in upoštevajo hierarhičnost; garači in usposobljeni, da obvladujejo stres, vendar z ozkimi horizonti; zvesti državi in v velikem strahu, da bi naredili napako, ki bi jih potisnila na nivo povprečnežev; previdni, vztrajni, neprilagodljivi in enostranski. Pripravljeni so svoje zasebno življenje podrediti potrebam položaja. Pogajalci se nagibajo k temu, da ustvarjajo velike začetne potrebe, da vidijo nasprotnikovo popuščanje kot šibkost, z namenom, da bi čimmanj popuščali in se ne držali rokov. Vendar so bili po drugi strani Sovjetski Rusi dobri plačniki, ki so se držali pogodb, ki so jih podpisovali na svojstven način.

Ruska formalnost se vidi že v načinu, kako se ljudje oblačijo za sestanke in praznovanja. Hierarhičnost je očitna v pristopu vodenja in v tem, da so ženske zelo

redko na najvišjih vodilnih mestih. Od obiskovalcev pričakujejo, da upoštevajo določeno stopnjo formalnosti v oblačenju in v obnašanju v javnosti. Še posebej je to pomembno pri prvem sestanku ali srečanju. Hierarhično vedenje vpliva na obiskovalce na dva načina. Ženske obiskovalke bodo sprejeli z očarljivim dvorjenjem, vendar lahko pričakujete tudi pokroviteljstvo. Samo nekaj žensk je v ruskih poslovnih organizacijah doseglo vpliven položaj. Moški niso navajeni vzajemno delovati z ženskami na osnovi enakopravnosti (Gesteland, 2002, str. 187-191).

Ženski in moški obiskovalci bodo opazili, da pomembne odločitve sprejemajo le najvišji možje v organizaciji. To je značilno za hierarhične družbe, kar pomeni počasno napredovanje in lahko pripelje do velikih zamud v pogajanjih. Še bolj kot v večini drugih poslovnih kultur je pri Rusih zelo pomembno, da se pogajamo z ljudmi, ki sprejemajo odločitve.

Mnogo ruskih poslovnežev priznava, da običajno niso obremenjeni s točnostjo, vendar se zelo trudijo biti točni, ko so dogovorjeni za srečanja s tujci. Vendar obiskovalci, ki jim točnost veliko pomeni, ugotavljajo, da jim ne uspeva preveč. Pričakujte, da se bodo sestanki začeli kasneje (tudi eno uro ali več), da se bodo končali bistveno kasneje, kot pričakujemo in pogosto jih prekinjajo. Najvišji ruski poslovneži običajno vodijo tri ali štiri razgovore vzporedno. Nekatere osebno in nekatere hkrati po telefonu. Na prvem sestanku pričakujte zelo umirjen, zadržan nastop; pri srečanjih, ki sledijo, bodite pripravljeni na bolj demonstrativno obnašanje. V kritičnih trenutkih se pripravite na čustveni izbruh in izraze jeze ter besa (Gesteland, 2002, str. 187-191).

Rusija je doživela temeljito prenovu. Birokratske kontrole so se postopoma sprostile in omogočile rojstvo nove družbe velikih nasprotij. Novi podjetniki se pojavljajo popolnoma drugače od prejšnjih Sovjetov, so skoraj kot Zahodnjaki, polni samoiniciative in prilagodljivi. Te pridobitve spodkopava prevladujoče pomanjkanje zanesljivosti, preračunljivo obnašanje in zmeda med poslom in divjim kapitalizmom. Pogosto se dogajata plačilna nedisciplina in napake v izpolnjevanju pogodb. Mnogo novih ruskih podjetnikov se ne čuti dolžne uresničevati in delovati v skladu s poslovnimi normami in pogodbenimi določili. Ali jih ignorirajo ali jih upoštevajo kot nekaj tujega in neuporabnega za njih (Usunier, Lee, 2005, str. 541).

5.2. Raziskava poznavanja ruskega pogajalskega sloga z vidika slovenskih poslovnežev

Nekatera slovenska podjetja že tradicionalno delujejo na ruskem trgu: Krka, Lek, Petrol, če dodamo še nekatere pomembne izvoznike Iskratel d.o.o., Gorenje d.d., PPG-Helios d.o.o., Helios Tovarna barv d.o.o.,... Podobna je situacija tudi na uvozni

strani. Najpomembnejši uvozniki so: Petrol d.d., Geoplin d.o.o., Upimol 2000 d.o.o., Acroni d.o.o., Talum d.d. in OMV Adriatik d.o.o. (<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=10166&IDpm=6720>; 09.09.05).

O ruskem pogajalskem slogu obstaja v svetu in pri nas večje število knjig in člankov. V pričujoči nalogi sem želela preko intervjujev osvetliti pogled slovenskih poslovnežev na ruski pogajalski slog.

V ta namen sem naredila raziskavo, ki sem jo vsebinsko razdelila na tri dele:

- Okvir pogajanj v Ruski federaciji
- Priprave in pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci
- Slovenska podjetja na ruskem trgu.

S pomočjo raziskave sem tako poskušala predstaviti ruski pogajalski slog, kot ga vidijo sodobni svetovni raziskovalci ter analizirati poznavanje in značilnosti ruskega pogajalskega sloga med predstavniki tistih slovenskih podjetij, ki imajo z ruskim trgom in njegovimi pogajalci ustrezne izkušnje. Za večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja slovenskih podjetij na ruskem trgu je potrebno spoznati njegove posebnosti, še posebej kulturološka in zgodovinska ozadja in na tej osnovi zgrajene značilnosti ruskega pogajalskega sloga. Vsekakor nam pri tem lahko pomagajo predstavniki podjetij, ki že poslujejo na tem trgu in nam s svojimi izkušnjami pomagajo poiskati odgovore na vprašanja in dileme ob odločitvi za vstop na ta trg in pri konkretnem vstopu.

V prvem delu vprašalnika, ki je sestavljen iz devetih vprašanj, sem želela proučiti okvir pogajanj v Ruski federaciji. Zanimale so me izkušnje sogovornikov in področja njihovega delovanja na tem trgu (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, vzpostavitev lastne proizvodnje). V tem delu me je zanimal splošen vtis glede vpliva elementov ruske zgodovine, kulture in filozofije na oblikovanje ruskega pogajalskega sloga. Vprašanja v nadaljevanju se navezujejo na izkušnje glede vpliva neformalnih srečanj, poznavanja pravih ljudi in prisotnost birokracije ter korupcije. Veliko je govora o spremembah v Rusiji, zato sem prvi del zaključila z vprašanjem ali zaznavajo spremembe poslovnih navad.

Naslednji, drugi del, je najobsežnejši, saj je sestavljen iz osemnajstih vprašanj. Tematika se dotika priprave in pogajanj med ruskimi in slovenskimi pogajalci. V tem delu sem skušala s sogovorniki opredeliti pomembnost priprave na pogajanja in način, kako so te priprave dejansko potekale. Zanimala me je tudi ocena ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani. S temi odgovori in izkušnjami sem poskušala izluščiti nekatere poglobitve značilnosti

sloga ruskih pogajalcev, kot jih vidijo slovenski poslovneži, ki so v tej raziskavi sodelovali. Z rezultati tega dela raziskave je poleg naštetega moč tudi ugotavljati, ali slovenski menedžerji vidijo slog kitajskih pogajalcev tako, kot ta slog opisujejo številni avtorji s tega področja (Hrastelj, Usunier, Lee, Gesteland).

V tretjem delu, ki je sestavljen iz štirih vprašanj, me je zanimala predvsem ocena anketirancev glede prisotnosti slovenskih podjetij na ruskem trgu. Zanimal me je kritični pogled slovenskih poslovnežev na aktivnosti slovenskega gospodarstva in politike v zvezi z delovanjem slovenskih podjetij v Rusiji. Ob upoštevanju njihovih izkušenj sem želela pridobiti informacije o tem, katere so največje ovire za vstop na ta trg in pridobiti nasvete v zvezi s premagovanjem le teh.

Osnovni namen te raziskave je bil povzeti poglede in izkušnje slovenskih poslovnežev na ruski pogajalski slog in način poslovanja. S tem sem vsaj v majhni meri dopolnila že obstoječo literaturo s tega področja in jo osvetlila s slovenske strani. Le to naj bi bilo v pomoč slovenskim podjetjem, ki se na ruski trg šele odpravljajo.

5.2.1. Izbor metode raziskovanja

Ločimo primarne od sekundarnih virov podatkov. Primarni podatki so na novo zbrani za določen namen ali za določen raziskovalni projekt. Sekundarni podatki so tisti, ki že obstajajo in so bili zbrani v druge namene. Zbiramo lahko sekundarne podatke, primarne podatke ali oboje.

Ponavadi raziskovalci začnejo s preverjanjem sekundarnih podatkov. Ugotoviti želijo, ali lahko z njihovo pomočjo problem rešijo. Prednost sekundarnih podatkov je v tem, da so poceni in že pripravljeni.

Za zbiranje primarnih podatkov se odločimo v primeru, če so obstoječi podatki zastareli, netočni, nepopolni ali nezanesljivi. Praksa kaže, da je pri večini trženjsko - raziskovalnih projektih potrebno zbrati vsaj nekaj primarnih podatkov. Ponavadi gre najprej za pogovore z nekaterimi ljudmi posamično ali v skupinah, da raziskovalec dobi namige o tem, kaj ljudje mislijo o določeni temi, nato oblikuje ustrezen raziskovalni instrument, ki ga preveri in uporabi na izbranem vzorcu (Kotler, 2004, str. 131).

Primarne podatke lahko zberemo na več načinov, ki jih bom predstavila v nadaljevanju:

- Opazovanje: sveže podatke dobimo z opazovanjem ustreznih ljudi ali okolij.

- Skupinski pogovori: oblikujemo skupino šestih do desetih oseb, ki jih usposobljen moderator za nekaj ur povabi na pogovor o določenem izdelku, storitvi, ustanovi ali trženjski temi. Voditelj mora biti objektiven in seznanjen s predmetom pogovora, obvladovati mora skupinsko dinamiko. Spodbujati mora sproščeno in lahkotno razpravo z namenom, da se bodo skozi skupinsko dinamiko toliko bolj razkrila občutja in misli. Metoda je zelo uporabna, vendar se je potrebno izogibati posploševanju ugotovljenih značilnosti udeležencev na celoten trg, saj se je potrebno zavedati, da vzorec ni dovolj velik.
- Anketiranje: najprimernejši način za opisovalno raziskovanje. Namen izvedbe ankete je izvedeti, kaj ljudje vedo, čemu verjamejo, kaj imajo raje in s čim so zadovoljni. Rezultate ankete potem ocenijo glede na število vseh prebivalcev.
- Spremljanje nakupnega vedenja: nakupovalna vedenja kupcev ostanejo zapisana v prodajalnah z optičnimi bralniki, nakupih po katalogu in v bazah podatkov o kupcih. Podjetja lahko veliko izvedo z analiziranjem teh podatkov. Iz dejanskega nakupa stranke izvemo, čemu daje prednost. Podatek je bolj zanesljiv kot izjave, ki jih stranke dajejo tržnim raziskovalcem.
- Vzročne raziskave: gre za najbolj znanstven pristop, ki nam omogoča ugotoviti vzročno-posledična razmerja in s tem lahko izločimo druge razlage dobljenih rezultatov. Pri tej metodi izberemo čimbolj podobne skupine udeležencev, izpostavimo jih proučevanim neodvisnim spremenljivkam, nadzorujemo moteče spremenljivke in preverjamo statistično značilnost razlik med dobljenimi odzivi.

Pri zbiranju primarnih podatkov imamo na voljo naslednje instrumente (Kotler, 2004, str. 133):

- Vprašalniki: so daleč najbolj uporabljeni instrument, saj uporabniku omogoča veliko možnosti. Vprašalnik je sestavljen iz sklopa vprašanj. Prvi korak pri pripravi vprašalnika je zasnova, sledi preskus, ki nam pomaga najti pomanjkljivosti. Zelo pomembna je skrbna izbira vprašanj, glede na obliko, uporabljene besede in tudi vrsti red vprašanj. Raziskovalci ločijo odprta in zaprta vprašanja. Zaprta vprašanja imajo vnaprej določene odgovore in so lažja za obdelovanje in urejanje v tabele. Nekaj primerov zaprtih vprašanj: dihotomna vprašanja (odgovor je da – ne), vprašanje z več mogočimi odgovori, likertova lestvica (trditev, s katero vprašani izrazi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja), ocenjevalna lestvica, lestvica pomembnosti. Odprta vprašanja dopuščajo anketirancu, da odgovarja z lastnimi besedami. Zlasti so ta vprašanja uporabna pri preiskovalnih raziskavah, ko skuša raziskovalec dognati kaj in kako ljudje razmišljajo, manj ga zanima, koliko ljudje razmišljajo na določen način. Vrste odprtih vprašanj so: popolnoma nestrukturirana vprašanja, besedne asociacije, dokončanje stavka, dokončanje zgodbe, dopolnjevanje slike, razlaga slike.

- Psihološka orodja: gre za globlje preučevanje raziskovalcev o prepričanjih in občutkih porabnikov. Ena od tehnik je poglobljeni pogovor, kjer s pogovorom želimo spoznati mnenje posameznikov o izdelku ali storitvi.
- Mehanska sredstva: primer je uporaba galvanometrov, s katerimi merijo zanimanje ali čustva, ki jih vprašanemu zbudi določen glas ali slika. Uporabljajo se tudi kamere (spremljajo premikanje oči vprašanega), avdiometri (priključijo ga na televizijo v sodelujočih gospodinjstvih in beležijo, kdaj je televizor priključen in na katerem kanalu).
- Kvalitativna raziskovalna orodja: mednje štejemo videe, pozivnike in neformalne pogovore. Porabniki so opremljeni s pozivniki in imajo nalogo, da ob pozivu zapišejo, kaj počnejo.

V svojem delu sem izvedla globinski, delno strukturirani intervju z anketiranci, ki so poznavalci ruskega pogajalskega sloga. Izbrana metoda je omogočila prikazati izkušnje zaposlenih v slovenskih podjetjih, ki sodelujejo z ruskimi poslovneži, vendar po drugi strani ta metoda dovoljuje prikaz nekaterih posebnosti in zanimivosti, ki so znane samo določenim posameznikom, torej anketirancem.

5.2.2. Priprava in izvedba raziskave

Prvi korak pri pripravi raziskave je bil priprava vprašalnika. Izhajala sem iz izkušenj raziskav drugih trgov in sem pripravila okvirni vprašalnik (Djukić, 2003; Kuljaj, 2005). Vprašalnik je razdeljen na tri sklope in skupno vsebuje 32 vprašanj. Z namenom, da bi preverila konsistentnost in vsebinsko razumljivost vprašalnika, sem izvedla prvi globinski intervju. Na tej osnovi sem vprašalnik le še v nekaj točkah popravila.

Že ob izhodišču raziskave je potrebno določiti profil anketirancev. Osredotočila sem se na podjetja, ki že dalj časa delujejo na ruskem trgu in so pogosto v stiku s trgom. Torej sem iskala ljudi z dolgoletnimi izkušnjami na ruskem trgu, saj sem le na ta način lahko opisala spremembe na tem trgu.

Večino intervjujev (sedem) sem izvedla sama v obdobju enega meseca (februar - marec 2006). Naredila sem jih na sedežu podjetij in v enem primeru na domu anketiranca. Dolžina razgovora je bila od 45 minut do 1 ure in 45 minut. Ostale štiri vprašalnike sem dobila od anketirancev v pisni obliki. Skupno število intervjuvancev je 11.

Vprašanja sem poskušala oblikovati na način, da sem vzpodbudila sogovornike, da so izrazili svoje izkušnje ter misli in ideje glede tematike. Moj namen je bil v večini primerov pripraviti taka vprašanja, da omogočajo širši odgovor ali iztočnico za

nadaljnji razgovor. Na ta način sem skušala še dodatno izostriti tiste elemente, ki so v ruskem pogajalskem slogu ali načinu poslovanja najbolj prepoznavni. Večina vprašanj je nestrukturiranih, kar pomeni, da ne ponujajo možnih odgovorov vnaprej. Na ta način sem tudi vzpodbudila anketiranca, da mi je podal tudi določene zanimivosti. Nekaj vprašanj je strukturiranih, predvsem gre za vprašanja dihotomnega tipa, na primer vprašanje o uporabi dobim-dobiš ali dobim-zgubiš strategiji itd. S tovrstno kombinacijo vprašanj sem lovila ravnotežje med želeno informativno bogatostjo na eni ter preciznostjo odgovorov na drugi strani. V vprašalniku se nahaja vprašanje o korupciji v Rusiji, ki sem ga zaradi njegove narave postavila na koncu okvirnega dela, ko je pogovor že stekel, in sogovorniki s tem vprašanjem niso imeli posebnih težav.

Moja izkušnja pri iskanju ljudi z izkušnjami, ki so pripravljeni odgovarjati na vprašalnik je takšna, da je potrebno predhodno vzpostaviti kontakt. Ugotovila sem, da v Sloveniji pomembno vlogo igrajo priporočila. Ob sami izvedbi vprašalnikov sem bila pozitivno presenečena glede pripravljenosti za pogovor in odprtosti sogovornikov.

5.2.3. Rezultati ankete

V tem poglavju bom predstavila rezultate odgovorov anketirancev na zastavljena vprašanja in jih analizirala. Na začetku bom prikazala profil sogovornikov, sledi prikaz vsebinskih ugotovitev raziskave in njihove interpretacije po posameznih sklopih raziskave. Transkripti intervjujev se nahajajo v prilogi 2.

5.2.3.1. Izkušnje v pogajanjih

Vzorec za globinski intervju je vseboval 11 anketirancev. Že pri samem oblikovanju potencialnih anketirancev sem se opredelila na podjetja, ki že več let delujejo na ruskem trgu in sem med njimi poskušala poiskati sogovornike za intervju. Vseeno se mi je zdelo zanimivo vključiti vsaj enega anketiranca, ki še ne deluje na tem trgu, vendar ima ambicije po tem, oziroma vidi v ruskem trgu priložnost za trženje svojih izdelkov.

Tabela 4: Izkušnje v pogajanjih anketirancev

Izkušnje/let	Države
30	Belorusija, evropske države, Kitajska, države bivše SZ, ZDA
30, 15	Zahodna Evropa, Rusija
20	RF
20	Irak, Rusija
12	RF, Ukrajina, Belorusija, Pribaltske države
10	Zahodna in vzhodna Evropa, ex -Jugoslavija
10	Nemčija, Kitajska, Rusija
8	Vzhodna Evropa, Rusija, Kazahstan, Centralna Evropa
7-8	Rusija
7	Nemčija, Češka, VB, Rusija, Ukrajina
5	RF, Balkan, Nemčija
2	Rusija, Litva, Ukrajina

Vir: Ankete, glej priloga 2.

Glede na to, da 5 let pogajanj na določenem trgu lahko upoštevamo kot dragoceno izkušnjo, je večina mojih anketirancev zelo izkušena v pogajanjih na ruskem trgu. 10 od 11. se jih na omenjenem trgu pogaja že več kot 5 let (eden 30 let, dva 20 let, nad 10 do 15 let štirje, dva 8 let, eden 7 let, 5 let in 2 leti). Vsi so izkušeni pogajalci v mednarodnem okolju.

5.2.3.2. Namen pogajanj

Zanimal me je namen pogajanj z vidika oblik mednarodnega poslovanja na ruskem trgu. Opredelila sem se na pet kategorij: izvozni dogovor, uvozni dogovor, licenca, skupna vlaganja in lastna proizvodnja.

Rezultati ankete so predstavljeni zbirno v spodnji tabeli. Namen pogajanj je bil v pretežni meri (9 od 11) izvozni dogovor (prodaja), v štirih primerih so se pogajali glede lastne proizvodnje in skupnih vlaganj, v dveh primerih je šlo za uvozne dogovore in le v enem primeru za prenos licence. Pogajanja so potekala večinoma v obdobju od leta 1990 naprej, pri nekaterih bolj intenzivno v času po letu 2002.

Tabela 5: Namen pogajanj anketirancev

Izvozni dogovori	Uvozni dogovori	Licenca	Skupna vlaganja	Lastna proizvodnja
X			X	X
			X	X
X				
X	X		X	X
X				
		X		
X				
X				
X				X
X	X		X	

Vir: Ankete, glej priloga 2.

5.2.3.3. Pogostost pogajanj

Iz pogostosti pogajanj lahko sklepamo tako o intenzivnosti sodelovanja, kot tudi o načinu in pristopu obeh strani. Anketiranci so ocenili, da se v večini primerov dnevno pogajajo z ruskimi pogajalci (9 od 11). Nekateri od njih so živeli v Rusiji ali še sedaj delno živijo (3 tedne v RF in 3 tedne v Sloveniji). Ostala dva se pogajata kvartalno, oziroma se je anketiranec pogajal do sedaj že več kot 10X. Eden izmed anketirancev mi je na vprašanje odgovoril: »Navedena pogajanja so del mojega delovnega procesa in so v določenih obdobjih bolj intenzivna (priloga 2, anketa 8).

5.2.3.4. Mesto pogajanj

Mesto pogajanj pomeni kraj, kjer so potekala pogajanja med ruskimi in slovenskimi poslovnimi. Pogajanja so potekala tako v Rusiji kot v Sloveniji. Logično je, da, če slovenska podjetja nastopajo kot prodajalci, večino razgovorov izvedejo v Rusiji. Eden od anketirancev nam je podal zanimivo razlago in sicer, da so največje uspehe imeli v Sloveniji. Ko Rusi pridejo v Slovenijo, jo spoznajo in takrat dobijo zaupanje. Slovenija je v Rusiji nepoznana tako kot država, tudi podjetja so nepoznana (razen Krke in Iskre) in ravno tako blagovne znamke (priloga 2, anketa 11).

5.2.3.5. Elementi ruske zgodovine, kulture in filozofije v povezavi z vedenjem ruskih pogajalcev

Vsi anketiranci so potrdili izredno pomembnost poznavanja zgodovine, kulture in filozofije. S tem poznavanjem naredi sogovornik zelo pozitiven vtis. Rusi zelo cenijo,

če vidijo, da ima sogovornik določena znanja o ruski literaturi, zgodovini, vražah in običajih. Poznavanje teh elementov omogoči, da si pridobimo določeno prednost v pogajanjih.

Elemente ruske zgodovine, kulture in filozofije, ki so jih anketiranci določili kot najpomembnejše, lahko na kratko strnemo:

- Zgodovina: 70 let socializma

Še vedno zasledimo na vseh področjih delovanja veliko ostankov iz časov socializma. Delo v tem času ni bilo povezano z nagrajevanjem, zato ni bilo ustrezne motivacije (na takšen način je še vedno prisoten predvsem v državni upravi in državnih podjetjih). Značilno je, da so pogajanja zelo dolga, povezana so s podpisovanjem pogodb, protokolov. To je tudi ostanek prejšnjega sistema, ko so morali poročati nadrejenim in vodilnim v politični stranki. Hierarhija je zelo močna. Vsakdo ve, kaj je njegova vloga. Posledica tega je, da želijo imeti vodjo.

- Kultura: »slovanska duša«

Slovanska značilnost je, da se navežejo na človeka, ne na podjetje. Če človek zapusti podjetje, je ponovno potrebno izgraditi odnose. Poslovni partner mora biti tudi prijatelj, zato pričakujejo, da se z njimi družiš tudi v prostem času. Veliko pomenijo poznanstva, priporočila. Slovence, oz. prej Jugoslovane, obravnavajo kot pripadnike iste slovanske rase. Še vedno obstajajo močne povezave s Srbi. Ruska miselnost je zelo podobna srbski. S tega vidika se lažje pogovarjajo z nami kot z npr. Zahodnimi Evropejci. Torej je to naša prednost. Zelo radi se družijo.

- Filozofija: zaverovanost v rusko moč in veličino

Živijo za danes. Tajkuni imajo veliko denarja in jim ni treba misliti na jutri. To so ljudje, ki radi tvegajo. Zelo hitro dobijo impulz, vendar energija hitro pojenja. Razlog je v patriarhalnosti in hierarhičnosti družbe – zgodovina. Zelo dobro se počutijo, če imajo nad seboj določenega vodjo. Želijo kontrolo nad kontrolo! Splošna ruska mentaliteta priznavanja absolutne moči je prisotna v vseh dejavnostih življenja.

Zanimivo je, da so vsi sogovorniki v svojih odgovorih navedli kot pomembne za pogajanja tiste elemente ruske zgodovine, kulture in filozofije, kot so navedeni v teoretičnem delu te naloge (Hrastelj, Usunier, Lee, Gesteland, poglavje 5.1.). V tem delu se torej teorija potrjuje s prakso.

5.2.3.6. Poslovne večerje ter druge neformalne situacije in poslovni pogovori

Pri tem vprašanju so se odgovori razdelili v dve popolnoma nasprotni skupini.

Obrazložitvi sta naslednji:

- o Mnenje prve skupine vprašanih je naslednje: Na večerjah ni poslovnih pogovorov, ruski poslovneži zelo ločujejo poslovni del od neformalnega. Zaslediti je celo določen negativen odnos do poskusa poslovnega pogovora v toku večerje. Veliko je nazdravljanja, pitja, hrane, predstavljanja, petja. Poslovne večerje so vesel družabni dogodek. Poslovne večerje in ostala neformalna srečanja so popolnoma izven poslovnih pogovorov
- o Druga skupina vprašanih meni: Ponavadi gre ob neformalnih srečanjih (večerja) za nadaljevanje razgovorov v toku dneva. Gre za spontanost, ni pomembno iz katere strani pride pobuda. Ne gre toliko za težo pomembnosti, kot mogoče bolj za sprejetje zaključka, morda nedorečenega kompromisa na predhodnih razgovorih. Pogajanje je proces v vseh stikih, tako da je tudi pri večerji možno skleniti dogovor. Vsekakor so poslovne večerje in druga neformalna srečanja pomemben del poslovanja na ruskem trgu (obisk gledališča, kulturne prireditve). Pomenijo nadaljevanje uradnih poslovnih razgovorov.

Ob primerjanju teorije s prakso vidimo, da se mnenja druge skupine intervjuvancev popolnoma skladajo s teorijo. Gesteland navaja, da je potrebno vzpostaviti osebne povezave z namenom, da stvari naredimo. Na prvem mestu so osebe, na drugem forma in na tretjem finančne koristi. Osebne povezave vsekakor lahko intenziviramo z neformalnimi srečanji, kamor spadajo tudi poslovne večerje. Podobno lahko rečemo tudi za prvo skupino odgovorov, saj je zaznati vpliv globalizacije tudi na ruskem trgu. Mlajša generacija poslovnežev, ki se je šolala na Zahodu, prinaša v ruski poslovni svet tudi zahodne navade (Pirogov, Tvorogova, 2005, str. 383)

5.2.3.7. Pomen poznavanja pravih ljudi

Anketirance sem povprašala, ali je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja.

Vsi so imeli enotno stališče, da je poznavanje pravih ljudi izjemnega pomena. Nekateri so celo pogojevali uspeh z le tem. Potrebno je poznati ključne ljudi in imeti priporočila. Pogajati se moraš z ljudmi, ki imajo pravico in pooblastilo sprejemati odločitve. Zelo pomembno je poznati hierarhijo, poznavanje le te ti odpre vrata.

Glede na mnenje anketirancev je potrebno ločiti dva pojma, in sicer pogajanje in lobiranje (priloga 2, anketa 3). Pravi ljudje lobirajo in pri tem ne potrebujemo dobrih pogajalcev. Večino uredijo lobisti, ki posle, razgovore olajšajo in pospešijo. Pogajalci so le dobri (spretni) - torej tisti, ki obvladajo pogajalske veščine ((pri)učeno, naravno) in tisti, ki tega ne znajo. Ruski partnerji so večinoma zelo dobri pogajalci. Razlog je v tem, da je okolje, v katerem delujejo, zelo zahtevno.

Poseben je še vedno del poslov, kjer so vključeni državni organi, ministrstva, regijske oblasti.

Hrastelj navaja (Hrastelj, 2001, str. 72), da je bilo v obdobju komunizma prisotno oblikovanje mreže povezav, ki so jim omogočale delovanje in preživetje. Po drugi strani Rusi sprejemajo hierarhijo, kar tudi pomeni, da imajo vloge točno določene. Če se obračamo na »neprave ljudi«, nikoli ne bomo prišli do zelenega rezultata. Pomembne odločitve sprejemajo le najvišji možje v organizaciji.

5.2.3.8. Birokracija in korupcija

Obstaja nek splošen stereotip o birokraciji in korupciji v Rusiji. Pri tem vprašanju so intervjuvanci podali zelo zanimiva mnenja. Glede korupcije se odgovori razlikujejo, če upoštevamo lastništvo podjetij, s katerimi sodelujejo in tudi glede na starost-mladost partnerja, ki nastopa na nasprotni strani.

Osem od enajstih anketirancev meni, da sta tako birokracija kot korupcija na trgu RF še vedno prisotni. Eden od razlogov za korupcijo je v nizkih plačah. Zavedajo se je in se tudi trudijo, da bi jo zmanjšali. Birokracija je v določenih primerih tako velika, da že dejansko ovira delo. V zadnjem obdobju vpeljujejo dodatne birokratske ovire z namenom omejevanja uvoza in s tem zaščite lastne proizvodnje. Vendar je zanimiv tudi naslednji podatek enega od anketirancev, ki ocenjuje, da je birokracija v RF le 10% večja kot v Sloveniji.

Trije anketiranci imajo nekoliko drugačno mnenje in sicer, da pri poslovanju s privatnimi podjetji korupcije ni. Le ta je še vedno prisotna pri carinskih in drugih državnih organih.

Večina anketirancev potrjuje splošno prepričanje, da sta birokracija in korupcija vsakdanjost v Rusiji. V komunizmu so se oblikovale mreže povezav (Hrastelj, 2001, str.72), ki so omogočale delovanje in preživetje. Le to je bilo povezano z drobnimi darili in podkupovanjem, kar se je preneslo v današnje obdobje.

5.2.3.9. Poslovne navade in njihove spremembe

RF je bila deležna velikih sprememb po letu 1991, ko se je osamosvojila od Sovjetske Zveze. Spremembe so uvedli na vseh področjih delovanja in življenja. Vsekakor se morajo takšne spremembe odraziti tudi na poslovnem dogajanju in poslovanju. Pri tem vprašanju sem želela dobiti odgovor, ali anketiranci zaznavajo spremembe in v kakšni smeri se te spremembe dogajajo.

Vsi anketiranci razen enega (razlog je v kratkotrajni prisotnosti na tem trgu in sicer le dve leti) so bili enotni, da se v RF poslovne navade spreminjajo. Razlog je v tem, da je prehod iz socializma v tržno gospodarstvo zaključen. Posledično to pomeni, da se v ruski poslovni svet uvajajo zahodni načini dela, poslovanja in obnašanja, nekateri to ocenjujejo z večjo profesionalnostjo pristopa vključenih v dogovore. Sestanki se pogostejše začnejo ob točno dogovorjeni uri, so bolj ciljno usmerjeni in krajši. Udeleženci so pripravljeni na razgovore, dobro poznajo problematiko. Dogaja se, da se ne piše več toliko protokolov, kot se jih je v preteklosti.

Spremembe so predvsem opazne pri mlajši generaciji in v podjetjih s privatnim ali mešanim (tujim lastništvom). Mlajša generacija govori angleški jezik, saj se jih je veliko šolalo v Ameriki, tudi univerza v St. Petersburgu je zelo ameriško usmerjena. Opaža se tudi dejstvo, da je manj večerij in proslavljanj, če že so, je njihovo trajanje zelo omejeno.

Usunier, Lee (Usunier, Lee, 2005, str.541) navajata, da Rusija je doživela temeljito prenovo, le to so potrdili tudi anketiranci (priloga 2, ankete).

5.2.3.10. Kultura, običaji, zgodovina in vpliv na pogajalski slog

Rusi in tudi Slovenci smo Slovani. Torej nas zgodovinsko družijo določene vezi. Tudi skozi zgodovino smo bili do določene mere povezani. V zadnjem obdobju nas je povezoval socializem in komunizem kot politični sistem. Torej morajo obstajati določene kulturološke značilnosti, ki so obema narodoma poznane in jih uporabljamo pri medsebojnem sodelovanju. Vendar se vedno postavlja vprašanje, do kolikšne mere gre za sorodnost in kje nastopijo bistvene razlike, ki jih tudi moramo poznati in jih upoštevati.

Vsi anketiranci menijo, da imamo Slovenci glede na našo zgodovinsko povezanost s Slovani prednost pri sodelovanju z Rusi. Glede preučevanja poznavanje kulture in običajev so navedli, da poznavanje pomeni prednost, vendar to dejstvo velja za poslovanje v mednarodnem okolju nasploh. Nekateri so povedali, da proučevanju niso namenjali posebne pozornosti, temveč so se učili iz izkušenj. Eden od

anketirancev je bil direktor podjetja v Rusiji in je bil edini Slovenec v podjetju. Dnevno si je pridobival izkušnje in znanja o ruskem načinu dela, sodelovanja, odločanja in sklepanja poslov. Podjetja, ki že tradicionalno delujejo na tem trgu imajo izdelane sisteme uvajanja novih kadrov za delo na ruskem trgu. Predvsem temeljijo na učenju ruskega jezika in prenašanju dobre prakse iz izkušenih sodelavcev na novince.

Slovani se znamo med seboj dogovoriti, kulturološko smo si blizu, kar je vsekakor v pomoč pri sodelovanju in sklepanju poslov. Prednost imamo tudi v tem, da se ruskega jezika naučimo hitreje. Treba se je zavedati, da sta tako slovenski jezik kot ruski jezik slovanska jezika, vendar nam poznavanje srbščine ali hrvaščine pomaga šele potem, ko se naučimo govoriti rusko.

Zanimiva je tudi razlaga enega od anketirancev (priloga 2, anketa 9), da predstavlja določeno prednost tudi poznavanje značilnosti socializma (inflacija, deficit, vrste, slaba kvaliteta izdelkov itd.) in tudi zaradi tega jih bolje razumemo (zakaj so nekatera podjetja propadla, zakaj ljudje ne znajo delati, zakaj imajo učitelji nizek standard) in najdemo skupne točke.

Poznavanje elementov ruske kulture in zgodovine je lahko ključnega pomena za uspeh sodelovanja, čeprav so trije anketiranci opozorili na spremembe na ruskem trgu. Ruski trg na določenih segmentih že deluje po tržnih zakonitostih in vsebina pogajanj že prevzema večji pomen. Veliko vlogo imajo znane blagovne znamke in eden od anketirancev meni: »Če bi se imenovali Mercedes Benz, bi se oni prilagodili nam.«

Pri tem vprašanju lahko potrdimo, da se teorija in praksa popolnoma skladata.

5.2.3.11. Priprave na pogajanja

Priprave na pogajanja so nujen proces na vseh trgih. Od ustreznosti le teh je zelo odvisen uspeh celotnega procesa dogovorov. Seveda je potrebno ločevati med pripravo na pogajanja, ki se navezuje na sam izdelek ali storitev oziroma predmet razgovora ter na del, ki je opredeljen na kulturne značilnosti nasprotne strani.

Priprave na pogajanja na ruskem trgu potekajo tako, kot naj bi za vse druge trge. Odvisno je od proizvoda ali storitve, ki ga ponujamo. Če gre za zahtevnejši tehnični projekt, je potrebno vključiti celotno skupino, ki je sestavljena tako iz tehnika, tehnologa in prodajnika. V primeru prodaje se večinoma pripravljajo prodajalci sami. V primeru distributerjev pričakujejo od njih čimveč napotkov in informacij tako o

partnerju kot o konkurenci. Če se sami pojavljajo na trgu, pridobivajo informacije na različne načine (telefoni, sporočila, internet, sejmi,...).

Zelo pomembno je stalno učenje ruščine, kljub dejstvu, da že veliko ljudi govori angleško. Mnogi anketiranci navajajo znanje ruskega jezika kot predpogoj za vstop na ruski trg.

5.2.3.12. Pozitivne in negativne izkušnje pri pogajanjih

Pri tem vprašanju me je zanimalo, kakšne izkušnje imajo anketiranci pri pogajanjih z Rusi. Dobro je poznati tako pozitivne kot negativne izkušnje, saj nam pomagajo, da se lažje pripravimo na razgovore, ali se izognemo nepotrebnim zapletom in nesporazumom.

Pozitivne izkušnje so predvsem, da so Rusi izredno sproščeni v pogovorih, hitro vzpostavijo bolj osebni, prijateljski kontakt. V pogovorih so izjemno direktni in odkriti (bistveno bolj kot Slovenci). Iz tega izhaja tudi dejstvo, da beseda velja enako kot podpis pogodbe, vendar za to potrebujejo tudi zaupanja vredne neformalne povezave. Ocenjujejo jih kot spretne pogajalce in kar še posebej preseneča je to, da so izjemno uspešni v neurejenih razmerah. Od njih se lahko veliko naučimo, če to hočemo.

Negativne izkušnje: od partnerja zahtevajo izredno hitro odzivnost, sami si radi vzamejo čas, celo bi lahko rekli, da zavlačujejo. Predvsem, če jih povprašamo po stvareh, ki jim ne ustrezajo preveč, so izredno neodzivni. Njihov način mišljenja je abstrakten in velikokrat znajo presenetiti. Dajejo vtis neorganiziranosti. Pri odločanju o poslih ne upoštevajo vedno ekonomske logike, oziroma interesov kapitala, t.j. dobička. Posla ne moreš zaključiti, če ne poznaš ustreznih ljudi ali če te ni nekdo priporočil. Dogovorov se ne držijo, niti rokov, priporočljiva je pazljivost in previdnost. Kot izgovor navajajo, da morajo še določene stvari razčistiti, pridobiti kakšno potrditev. Pogosto preseneča tudi to, da se pogajanja začnejo s ceno.

5.2.3.12. Začetek pogajanj

Pogajanja so stalnica. Zelo pomembno je pridobiti informacije, zato poteka komunikacija tako po telefonu, preko elektronske pošte, ob neformalnih srečanjih in seveda na sestankih. Zaključevanje pogajanj je praviloma na sestankih. Večina vprašanih ne razlikuje med pogajanjem z ruskimi poslovnimi od drugih kultur. Eden od anketirancev je odgovoril, da nima izkušenj z neformalnimi uvodi, ki bi bili daljši kot drugje (priloga 2, anketa 7). Potrebno je biti vztrajen in potrpežljiv, saj je od prvega kontakta do uspeha potrebno od 1-3 let (priloga 2, anketa 11).

5.2.3.13. Rusi in zaupljivost/nezaupljivost

Pri tem vprašanju sem naletela na popolnoma nasprotne odgovore. Pet vprašanih meni, da so Rusi nezaupljivi, medtem, ko jih drugih pet meni, da to ni res. Eden od anketirancev je odgovoril, da so nezaupljivi, vendar, ko se z njimi bolje spoznaš, ta nezaupljivost mine (priloga 2, anketa 1).

Nezaupljivost lahko razložimo z dejstvom, da je na oblikovanje vrednot vplivala neizmerna razsežnost Rusije, kar je porajalo težnje po kolektivizmu, usmerjenosti vase in nezaupanju do tujcev (Hrastelj, 2001, str.72).

5.2.3.14. Osebna kredibilnost

Deset od enajstih anketirancev je potrdilo, da je kredibilnost izredno pomembna. Zanimiv je bil odgovor pri prvem anketirancu (priloga 2, anketa 1), da je kredibilnost izredno pomembna. Bolj resno se pogajajo z moškimi. Le en anketiranec meni, da temu ni tako (svetovanje).

Ruski trg je trg, ki je osredotočen na odnose (Gesteland, 2002, str. 187-191), zato je potrebno vzpostaviti osebne povezave in s tem zagotoviti osebno kredibilnost. Tudi Hrastelj (Hrastelj, 2001, str.72) navaja, da so osebni odnosi med pogajanji pogoj za njihovo pospešitev. Nestrinjanje s tem pri enem anketirancu je mogoče posledica zaznanih sprememb.

5.2.3.15. Način izražanja predlogov

Devet od enajstih anketirancev meni, da ruski pogajalci svoje predloge izražajo zelo neposredno. Eden od vprašanih pravi, da tehnične detajle navajajo zelo direktno, neposredno, vendar finančnih zahtev ne izražajo na isti način. Zanimivo je, da le eden od vprašanih odgovarja, da se izražajo posredno (vzpostavil je proizvodnjo v Rusiji).

Hrastelj navaja, da je ruski pogajalec direkten, odkrit, s tem, da pove, kar misli in misli kar reče. Vsi razen enega anketiranca podpirajo to mnenje.

5.2.3.16. Pogovorni jezik med pogajanji in prevajalci

Pri tem vprašanju je sedem anketirancev mnenja, da so prevajalci problematični in da je ruščina osnovni pogoj za delovanje na tem trgu. Prvi anketiranec je odgovoril: »Prevajalci so problematični, če ne poznajo res dobro posla. Ruščina je osnovni pogoj, zato se pogajamo v ruščini brez prevajalcev« (Priloga 2, anketa 1). Trije

vprašani so v času svojega dela uporabljali tudi prevajalce. Le eden vedno uporablja prevajalce.

5.2.3.17. Proaktivnost in pogajalska strategija

Večina vprašanih prevzame pobudo med pogajanjem in so proaktivni (sedem od enajstih). Razlog je delno v tem, da večinoma nastopajo kot prodajalci. Torej je razlog delno že v sami vlogi. Ostali imajo različne izkušnje. Od tega, da so bili pobudniki, do tega, da so le sledili. Podobno je bila tudi strategija praktično v vseh primerih razen v enem bliže dobim – dobiš. V glavnem pa je bil izražen interes po obojestranskem zadovoljstvu. Ruskemu partnerju je bistven lasten cilj, vendar ga ne moti, da tuji partner pri tem zasluži. Razlog je v zavedanju lastne velikosti. Le eden je omenil, da je strategija lahko tudi izgubim – izgubiš (prodajalci).

5.2.3.18. Uporaba pogajalskih taktik na ruski strani

Ruska pogajalska taktika je zavlačevanje, vedno so potrebni še dodatni sestanki. Vendar zaključujejo zelo na hitro. V toku pogajanj je veliko zavajanj, o isti stvari je na voljo več zgodb. Delujejo zelo neorganizirano. S taktiko zavlačevanja želijo doseči, da bi nasprotna stran popustila. Značilno je tudi, da imajo na začetku velike ideje. V pogovoru z enim izmed anketiranih sem dobila zanimivo razlago njegovega pogleda na pogajalsko taktiko ruskih partnerjev: «Če Rusi taktizirajo med pogajanjem, imajo večinoma paralelen cilj, pogosto interen, izpostavljajo pomanjkljivosti znotraj podjetja, oziroma igrajo igro med seboj» (priloga 2, anketa 7). Nasploh bi jih lahko ocenili kot dobre pogajalce.

5.2.3.19. Splošni dogovori o principih

Že v prejšnjih poglavjih sem omenila, da podpisovanje protokolov na sestankih ni več nujno. Podobno je s splošnim dogovorom o principih. Načeloma se to dogaja le še v podjetjih, ki delujejo na način, da morajo poročati nadrejenim.

5.2.3.20. Vloge članov ruske pogajalske skupine

Sedem od enajstih anketirancev je poznalo vloge vseh članov ruske pogajalske skupine. Trije intervjuanci so mi odgovorili, da žal niso vedno poznali vseh vlog. Eden od vprašanih mi je povedal, da je bil večkrat problem, da se člani niso vsi predstavili. Vendar kasneje, ko so navezali tesnejše stike in se večkrat srečevali, temu ni bilo več tako.

5.2.3.21. Trajanje procesa pogajanj

Šest od enajstih anketirancev ima takšno izkušnjo, da proces pogajanj ponavadi traja dlje. Razlog je v njihovem načinu pogajanja, saj zelo radi zavlačujejo. Čas v Rusiji nima istega pomena kot v Evropi. Čas ni omejitev za razgovore. Želijo se pogovarjati s predstavnikom. Njihov način je takšen, da so na začetku vedno zelo impulzivni, potem jim začetno navdušenje in energija pojenja. Treba je najti način, da zopet vzbudiš zanimanje. Njihova značilnost je strah pred odločitvijo in tudi ne mislijo preveč na jutri. »Izredno so dobri, ko delajo pod pritiskom – AVRAL«, meni eden izmed vprašanih (priloga 2, anketa 11).

Ostali štirje anketiranci imajo zelo različne izkušnje, ki so odvisne od posamezne situacije. Pri nekaterih sogovornikih so se pogovori zavlekli predvsem zaradi daljšega neformalnega uvoda, kjer je šlo predvsem za medsebojno spoznavanje kultur, okolja,... Možna je tudi razlaga, da so si pridobivali zaupanje.

5.2.3.22. Dodatni pogovori po podpisu pogodbe

Pri enem od enajstih anketirancev do podpisa pogodbe še ni prišlo. Pri dveh anketirancih je bil podpis pogodbe mejnik, ko so se zaključili razgovori in je pogodba prešla v fazo izvajanja.

Ostalih osem anketirancev ima izkušnje, da je po podpisu pogodbe vedno še potrebno dodatno usklajevanje. Razlogi so različni. Podpisuje se tipske pogodbe in sicer z najvišjim nivojem. Pogodbo izvaja nižji nivo in velikokrat je potrebno še razjasnjevati in usklajevati z njimi. Do dodatnih pogovorov lahko pripeljejo spremenjene okoliščine, ki niso bile zajete v pogodbi. Pri storitvah so vedno še potrebna pogajanja.

5.2.3.23. Ponovna pogajanja zaradi nespoštovanja dogovorov

Pri tem vprašanju so se odgovori anketirancev razdelili v dve skupini. Ena bi privolila v ponovna pogajanja in druga ne bi. Razlogi:

- Rusi upoštevajo generalne pogoje. Niso bila potrebna ponovna pogajanja, saj smo se osnovne stvari domenili in so veljale. Potrebno jih je bilo le še uresničiti. Primerov, da dogovorov ne bi spoštovali ne poznajo.
- Načeloma naj bi se obe strani držali določil iz pogodbe. V primeru, da gre na eni strani za odstopanje od pogodbenih določil iz nekih objektivnih razlogov, se je možno dogovoriti tudi za spremembo določil, vendar morata s tem soglašati obe

strani. Eden od anketirancev tudi meni, da so ponovna pogajanja njihov način dela.

5.2.3.24. Zavedanje pomena in razsežnosti sprememb v RF

Veliko slovenskih podjetij že deluje na tem trgu, torej se v gospodarstvu do določene mere zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF na eni strani ter velikosti tega trga in njegovih priložnosti na drugi. Vendar na drugi strani anketiranci opažajo pomanjkanje znanja, pripravljenosti tvegati in izjemne vztrajnosti, ki je posebnost tega trga. Še vedno so slovenska podjetja prvenstveno usmerjena v tradicionalno poznane trge Zahodne Evrope in bivše skupne države. Eden izmed anketirancev meni: »Priložnosti se zavedajo, ne pa kaj vse je treba storiti, da se priložnost izkoristi« (priloga 2, anketa 11). Sistematično slovenska država ne deluje na vzpodbujanju. Vendar med podjetji ni sinergije (primer, da se eni in isti ljudje zaposlujejo pri različnih slovenskih podjetjih).

5.2.3.25. Razlogi za relativno majhno število slovenskih podjetij na ruskem trgu

Za nastop na ruskem trgu (ob ostalih izpolnjenih pogojih: pravi proizvod ali storitev, itd) je nujna prisotnost predstavnika podjetja ali lastno podjetje, znanje ruskega jezika. Poleg naštetega so prisotni določeni načini, ki imajo izredno negativen prizvok. Govorimo o »podkupovanju« (vsaj manjše), ki je nujno. Soočimo se tudi z birokracijo, neurejenostjo administracije in z dolgotrajnimi carinskimi formalnostmi. Tržišče je zahtevno, za podjetje predstavlja veliko tveganje plačil, strošek vstopa je visok in poraba časa je velika.

Tradicionalna usmerjenost slovenskih podjetij je na zahodne trge (predvsem nemški trg), ki jih bolje poznamo.

Dejstvo je, da je na ruskem trgu čedalje več slovenskih podjetij. Slovenija je postala v Rusiji prepoznavna, saj so tudi Rusi vse pogostejši obiskovalci Slovenije, predvsem kot turisti (zdravilišča, smučanje). Pojavlja se več malih podjetij, ki iščejo svoje priložnosti. Slovensko združenje v Moskvi ima vključenih 30 podjetij.

5.2.3.26. Ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu

- Velikost trga
- Trg je zahteven: potreben je velik finančni vložek za vstop na trg, ki je povezan tudi z bistveno daljšim časom (3 leta je potrebno od prvega kontakta do takrat, da posel steče: 1. leto je spoznavanje, 2. leto vzorčenje in 3. leto dobave - potrpežljivost), tveganje plačila je veliko

- Poznavanje kulture in običajev ter specifičnosti komuniciranja in poslovanja
- Ljudje, ki nastopajo na ruskem trgu, morajo govoriti rusko
- Lokalna prisotnost
- Dolgotrajna in spreminjajoča se birokracija
- Logistika je zapletena

5.2.3.27. Nasvet za podjetja, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo

Podjetja, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo, naj navežejo stike s predstavniki podjetij, ki že imajo izkušnje. Ena od možnosti je tudi sodelovanje z GZS. Znanje ruskega jezika je lahko odločilno. Omogoča neposredno komuniciranje s potencialnimi partnerji, branje internetnih strani, obisk lokalnih sejmov.

Na ruskem trgu so veze in poznanstva izrednega pomena. Potrebno je poiskati povezave z ljudmi na čimvišjem nivoju, kajti to so ljudje, ki sprejemajo odločitve. V ruskih podjetjih imajo jasno definirano hierarhijo in pooblastila. Način dela je takšen, da temelji na osebnih poznanstvih in tudi neformalnih povezavah. Pazljivost in preverjanje partnerja sta zelo priporočljivi. Prisotnost na trgu je pomembna ali v določenih primerih celo pogoj za uspeh. Smiselno je odpreti predstavništvo – za ustanovitev podjetja (družba z omejeno odgovornostjo) potrebujete 10 dni in 100 USD ustanovitvenega kapitala. Nujna je investicija v prodor na trg. Iz Slovenije je možno sodelovati le z distributerjem ali agentom. Finančno tveganje je na tem trgu zelo veliko, zato na začetku nikoli ne potrdite plačila na odprto.

Rusija kot trg je draga, vendar so zaradi velikosti trga tudi zaslužki relativno veliki. Trg je še neurejen in z vidika infrastrukture težko obvladljiv. Kljub temu je veliko konkurentov že prisotnih, kar pomeni, da je konkurenca močna. Pripraviti se je potrebno na dolgotrajne pogovore, biti vztrajen in potrpežljiv. Spoznati je treba sistem delovanja na področju, na katerega vstopajo.

Rusi so ponosen narod in ne sprejemajo ljudi, ki do njih nastopajo vzvišeno.

Za zaključek bom dodala SWOT analizo enega od anketirancev.

Tabela 6: SWOT analiza – Zakaj Rusija?

PREDNOSTI ➤ Obsežnost trga ➤ Opazen trend rasti BDP ➤ Vse večja politična in gospodarska stabilizacija ➤ Praktično svetovna konkurenca ➤ Sorodna kultura in skupne korenine	SLABOSTI ➤ Pomanjkanje zaupanja do ruskega trga ➤ Visoki fiksni stroški ➤ Kulturne in jezikovne ovire ➤ Neprepoznavnost blagovnih znamk ➤ Neprepoznavnost države izvora
PRILOŽNOSTI ➤ Hiter razvoj posameznih regij ➤ Možnost skupnih nastopov in s tem vključevanja majhnih in srednjih podjetij ➤ Trg je skoraj brez omejitev ➤ Naklonjenost trga do slovanskih narodov ➤ Dobri politični odnosi med Slovenijo in RF ➤ Možnost uveljavljanja znanja, licenc in tehnologije	NEVARNOSTI ➤ Nepoznavanje ruskega trga ➤ Plačilno tveganje ➤ Ruska specifičnost poslovanja ➤ Pozna prekoračitev praga donosnosti ➤ Nekonkurenčnost zastopanih izdelkov, storitev ➤ Spremenljiva zakonodaja

Vir: www.m-ost.si; 06.03.2006.

6. SKLEPNE UGOTOVITVE

Posledica globalizacije je, da se soočamo z medkulturnimi poslovnimi pogajanji. Le ta so za pogajalce drugačen izziv, kot pogajanja na monokulturnem nivoju. Sogovorniki iz različnih kultur ne delijo istih načinov mišljenja, občutij in vedenja. Zato je za uspeh na tem področju potrebno poznati značilnosti kulture, s katero se pogajamo. Vrsta raziskovalcev se je spoprijela z raziskovanjem te tematike.

Trg Ruske Federacije sem ocenila za velik potencial tudi za slovenska podjetja, zato sem v pričajučem delu zastavila tezo, da je glede na vse večji pomen mednarodnega poslovanja slovenskih podjetij na ruskem trgu potrebno seznanjenje in dobro poznavanje značilnosti ruskega pogajalskega sloga, njegovih zgodovinskih in kulturoloških ozadij in sprememb, prepletenih z razmerami sodobnega mednarodnega poslovanja.

Vsebinski del naloge je sestavljen iz uvoda, teoretičnega in empiričnega dela ter sklepa. V uvodu sem predstavila področje, na katerega je magistrsko delo osredotočeno in natančno opredelila raziskovalni problem, to je kako dobro slovenski poslovneži poznajo rusko kulturo in značilnosti pogajanj z ruskimi poslovneži. Opisala sem namen, metodologijo in cilje raziskave. Teoretični del obsega štiri poglavja. V prvem med njimi sem predstavilo osnovne značilnosti poslovnih pogajanj. V nadaljevanju poglavja sem podrobneje predstavila sam pogajalski proces in njegove faze. Drugo teoretično poglavje je predstavilo posebnosti medkulturnih poslovnih pogajanj skozi prikaz pomembnejših in zanimivejših teoretičnih pogledov na medkulturne razlike in podobnosti. V tretjem poglavju sem opisala Rusijo tudi z zgodovinskega, političnega, pravnega, gospodarskega in kulturnega področja in se osredotočila na sodobne spremembe ruskega trga v zadnjem desetletju. V četrtem poglavju sem skladno z modelom medkulturnih pogajanj (Weiss in Strip) podrobno prikazala značilnosti ruskega pogajalskega procesa, razčlenjene z vidika politike, interakcije, izida in temeljnih pogajalskih vprašanj.

V empiričnem delu sem opisala metodologijo raziskave. Podala sem vsebinsko analizo globinskih intervjujev in interpretirala ključne rezultate. Ovrednotila sem skladnost teorije s prakso in poskušala poiskati interpretacijo za morebitne razlike.

Najnovejše raziskave (Pirogov, Tvorogova, 2005. str. 384-389) kažejo, da je ruska kultura v obdobju spreminjanja vrednot. Velika sprememba na političnem in socialnem področju je namreč znatno vplivala tako na vrednote in potrebe posameznikov, kot tudi na kulturo naroda nasploh. Spreminjajo se tudi poslovni procesi in navade, saj je vse več mladih ruskih izobražencev vzgojenih in izobraženih v multikulturalnih okoljih. Soočata se pretekla tradicionalna kultura socialističnih in

sodobnih, liberalno orientiranih ruskih poslovnežev (Pirogov, Astafieva, 2005, str. 393-411).

Pri tem se zastavlja vprašanje, kako dobro slovenska podjetja poznajo navedene procese in s tem sodobni ruski pogajalski slog in njegova kulturološka ozadja. Zato je bil osnovni namen magistrskega dela predstaviti ruski pogajalski slog, kot ga vidijo sodobni svetovni raziskovalci ter analizirati poznavanje in značilnosti ruskega pogajalskega sloga med predstavniki tistih slovenskih podjetij, ki imajo z ruskim trgov in njegovimi pogajalci ustrezne izkušnje. Z metodo globinskega, delno strukturiranega intervjuja sem povzela izkušnje 11 predstavnikov slovenskih podjetij in analizirala skladnost teorije s prakso. Izbrana metoda mi je omogočila prikazati izkušnje zaposlenih v slovenskih podjetjih, ki sodelujejo z ruskimi poslovneži. Ta metoda mi je omogočila tudi prikazati nekatere posebnosti in zanimivosti, ki so znane samo določenim posameznikom, torej anketirancem.

Pomemben je bil že sam izbor anketirancev, saj sem izbirala ljudi, ki imajo v mednarodnem okolju izkušnje s pogajanjem, seveda s poudarkom na pogajanjih v Ruski Federaciji. Sogovorniki imajo največ izkušenj s področja prodaje, nekaj tudi z vzpostavitvijo lastne proizvodnje, uvoznih dogovorov in prenosa licence.

Vsi anketiranci so potrdili izredno pomembnost poznavanja ruske zgodovine, kulture in filozofije. Poseben pečat je celotni družbi pustilo obdobje 70 let socializma. Predvsem je to povezano z dejstvom, da ni bilo uvedeno sistema nagrajevanja, torej motivacije. Ruska kultura gradi na odnosih (»slovanska duša«), kar pomeni, da delajo posel s človekom ne s podjetjem. Tudi v prostem času pričakujejo, da se bomo družili z njimi (večerje, srečanja). Nemalo je primerov, ko določen zaposleni zapusti podjetje in je potrebno ponovno vzpostaviti odnos. Podjetja, ki tradicionalno delujejo na tem trgu, se le tega zavedajo in vzgajajo naslednike, da s tem zagotovijo kontinuiteto. Rusi so močno zaverovani v svojo moč in veličino. Splošna ruska mentaliteta priznavanja absolutne moči je prisotna v vseh dejavnostih življenja.

V takšnih kulturah so neformalni odnosi enako ali še bolj pomembni, kot formalni. S tem poznavanjem naredi sogovornik zelo pozitiven vtis. Rusi zelo cenijo, če vidijo, da ima sogovornik določena znanja o ruski literaturi, zgodovini, vražah in običajih. Poznavanje teh elementov omogoči, da si pridobimo določeno prednost v pogajanjih.

Ruska družba je hierarhična in hierarhijo vsi spoštujejo. Zato je poznavanje pravih ljudi izrednega ali celo ključnega pomena za uspeh poslovanja. Odločanje je le na najvišjem nivoju. Nekateri anketiranci pogojujejo uspeh s poznavanjem ključnih oseb in s tem, da imamo ustrezna priporočila. Rusi kot osebnosti so zelo nezaupljivi, kar je povezano z neizmerno razsežnostjo države, težnjo po kolektivismu, usmerjenostjo

vase in nezaupanju do tujcev. Pomembno vlogo igra osebna kredibilnost, ki je praktično imperativ.

Stereotip birokracije je izredno prisoten in se tudi dokazuje. Čeprav se v toku sprememb predvsem pri privatnih podjetjih opaža, da je birokracija vedno manjša. Žal je še prisotna pri državnih poslih. Podobno je s korupcijo. Vsi se je zavedajo in jo tudi poskušajo odpraviti.

Po letu 1991 zaznavamo velike spremembe na trgu Ruske Federacije, ki imajo vpliv na vsa področja delovanja in življenja, kakor seveda tudi na poslovni svet. Prehod iz socializma v tržno gospodarstvo se je zaključil. To je v ruski poslovni svet prineslo zahodni način dela, poslovanja in obnašanja. Sestanki se začenjajo ob točno določeni uri, so bolj planirani, ciljno usmerjeni in krajši. Te spremembe zaznamo predvsem pri mlajši generaciji in pri podjetjih s tujim ali mešanim lastništvom.

Slovenska prednost je v tem, da smo Slovani, tako kot Rusi in se znamo z njimi dogovoriti. Določene izkušnje smo pridobili v času Jugoslavije in tudi s socialističnim sistemom, kar nam omogoča boljše razumevanje.

V teoretičnem delu, kjer so opredeljene faze pogajalskega procesa je faza priprave na pogajanja predstavljena kot ena pomembnejših faz. Vsi anketiranci so potrdili pomembnost priprav na pogajanja.

Pozitivne izkušnje z ruskimi pogajalci so predvsem v tem, da so Rusi izredno sproščeni v pogovorih, saj hitro vzpostavijo bolj oseben, celo prijateljski odnos. So odkriti in direktni. Beseda velja enako kot podpisana pogodba in v pogajanjih so spretni. Negativne izkušnje so takšne, da od partnerja zahtevajo izredno hiter odziv, medtem ko si sami radi vzamejo čas, lahko bi rekli, da celo zavlačujejo. So tudi primeri, ko so popolnoma neodzivni. Njihov način mišljenja je abstrakten in velikokrat znajo presenetiti. Dajejo vtis neorganiziranosti.

Uporaba prevajalcev v pogajanjih je seveda možna, vendar so skoraj vsi anketiranci menili, da je uporaba ruskega jezika v pogajanjih nujna. Podjetja, ki imajo resen namen tržiti na tem trgu, sistematično in permanentno izobražujejo svoje zaposlene.

Ruska pogajalska taktika je zavlačevanje, vedno so potrebni še dodatni sestanki. Čas ne predstavlja omejitve za razgovore. S to taktiko želijo doseči, da bi nasprotna stran popustila. Vendar pogajanja zaključujejo na hitro.

Veliko slovenskih podjetij že deluje na tem trgu, vendar je možnosti vsekakor še veliko. V podjetjih je zaznati pomanjkanje znanja, pripravljenosti tvegati in vztrajati.

Stereotip je še vedno birokracija, neurejena administracija, dolgotrajne carinske formalnosti in korupcija.

Prednosti vstopa na ruski trg so naslednje: trg je obsežen, zaznati je trend rasti BDP, vse večji sta politična in gospodarska stabilizacija, na tem trgu je prisotna svetovna konkurenca, imamo sorodno kulturo in skupne korenine. Priložnosti vidimo predvsem v hitrem razvoju posameznih regij, možnosti skupnih nastopov in s tem vključevanje majhnih in srednjih podjetij, trg je skoraj brez omejitev, naklonjen je slovanskim narodom, med RF in Slovenijo so dobri politični odnosi in obstajajo možnosti uveljavljanja znanja, licenc in tehnologije.

Takrat, ko se odločimo za vstop na ruski trg, se moramo zavedati tudi slabosti in nevarnosti. Te so: do ruskega trga je pomanjkanje zaupanja, fiksni stroški na tem trgu so visoki, kulturne in jezikovne ovire, neprepoznavnost slovenskih blagovnih znamk in naše države, kot države izvora. Nevarnosti, ki prežijo na nas, ko se odpravljamo na ruski trg so nepoznavanje trga, plačilno tveganje, ruska specifičnost poslovanja, pozna prekoračitev praga donosnosti, nekonkurenčnost zastopanih izdelkov, storitev in spremenljiva zakonodaja.

Na podlagi analize svetovnih spoznanj in obdelave globinskih intervjujev sem prišla do zaključka, da lahko potrdim tezo, da je potrebno seznanjenje in dobro poznavanje značilnosti ruskega pogajalskega sloga, njegovih zgodovinskih in kulturoloških ozadij in sprememb, prepletenih s poznavanjem razmer sodobnega mednarodnega poslovanja, če želimo doseči cilj uspešnega poslovanja na ruskem trgu.

7. LITERATURA

1. Colnar Leskovšek Tadeja: Strategija nastopa slovenskih podjetij na ruskem trgu. Ljubljana : Center za mednarodno konkurenčnost, 2003. 400 str.
2. Čurkina Iskra: Rusko – slovenski kulturni stiki. Ljubljana : Slovenska matica v Ljubljani, 1995. 286 str.
3. Djukić David: Odnos slovenskih managerjev do pogajanj na medorganizacijskih trgih. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 106 str.
4. Fells Ray: Preparation for Negotiation. Personnel Review, 1996, št. 2, str. 50-60.
5. Firth Alan: The Discourse of Negotiation. Oxford : Pergamon, 1995. 436 str.
6. Fisher Roger, Ury William, Patton Bruce: Kako doseči dogovor. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 214 str.
7. Gesteland R. Richard: Cross-cultural Business Behavior. Copenhagen : Copenhagen Business School Press, 2002. 347 str.
8. Golubović Gordan: Stare modrosti v sodobni marketinški misli. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2003. 73 str.
9. Gulbro Robert, Herbig Paul: Cross-cultural Negotiating Processes. Industrial Management & Data Systems, 1996, št. 3, str. 17-23.
10. Guriev Sergei: Značilnosti Rusije. V: Prašnikar, Cirman: Globalno gospodarstvo in kulturna različnost, Finance, 2005, str. 369-379.
11. Hall Lavinia: Negotiation - Strategies for Mutual Gain. Newbury Park : Sage Publications, 1993. 212 str.
12. Hofstede Geert: Culture's Consequences, 2. izdaja. Thousand Oaks : Sage Publications, 2001. 596 str.
13. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : GV založba, 2001. 338 str.
14. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 514 str.
15. Jazbec Marjana: Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnežev. V: Prašnikar J., Cirman A.: Globalno gospodarstvo in kulturna različnost, Finance, 2005, str. 85-108.
16. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.
17. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 307 str.
18. Kavčič Bogdan: Osnove poslovnega komuniciranja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2004. 288 str.
19. Keizer J. Arne: China: Business Strategies for the 90's. Berkeley: Pacific View Press, 1995. 279 str.
20. Kotler Philip: Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska Knjiga, 1998. 832 str.
21. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV založba, 2004. 706 str.

22. Kuljaj Aleksander: Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga. Magistrsko delo. Ljubljana : 2005, 167 str.
23. Kumar Andrej: Mednarodna ekonomika 1.del. Ljubljana :Ekonomska fakulteta, 1994. str. 36-52.
24. Lamut Vera: Velika verstva sveta. Koper : Ognjišče, 1991. 456 str.
25. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV založba, 2003. 483 str.
26. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 137 str.
27. Moran T. Robert, Stripp G. William: Dynamics of Successful International Business Negotiations. Houston : Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.
28. Možina Stane et al: Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti. Maribor : Obzorja, 2004. 493 str.
29. Murrell Kathleen Berton: Rusija. Pomurska založba, 1999. 60 str.
30. Peterson Robert M., Lucas H. George: Expanding the Entecedent Component of the Traditional Business Negotiation Model: Pre-negotiation Literature Review and Planning-preparation Propositions. Journal of Marketing Theory and Practice, 2001, št. 4, str. 37-49
31. Petra Lapajne: Analiza sposobnosti in pripravljenosti slovenskih podjetij za vstop in delovanje na trgu ruske federacije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 81 str.
32. Pigorov, S., Tvorogova, S.: Medkulturni vidiki poslovanja v Rusiji. V: Prašnikar, Cirman: Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. Ljubljana : Finance, 2005, str. 381-395.
33. Pigorov, S., Astafieva, O.: Kultura kot dejavnik uspešnega poslovanja v mednarodnih podjetjih v Rusiji. V: Prašnikar, Cirman: Globalno gospodarstvo in kulturna različnost. Ljubljana : Finance, 2005, str. 395-412.
34. Rodgers Drew: English for International Negotiations. Cambridge : Cambridge University Press, 2001. 160 str.
35. Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja. Ljubljana :Ekonomska fakulteta, 1995. 50 str.
36. Simintiras C. Antonis: Cross-Cultural Sales Negotiations: A literature Review and Research Propositions. International Marketing Review, 1998, št. 1, str. 10-28
37. Shay Sayre: Quantitive Methods for Marketplace Research. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001. 255 str.
38. Solomon Robert: The Transformation of the World Economy, 2. izdaja. London: Macmillan press, 1999. 217 str.
39. Srnka J. Katharina: Culture's Role in Marketers' Ethical Decision Making: An Integrated Theoretical Framework. Academy of Marketing Science Review, 2004, št. 1, str. 1-32

40. Toš Niko: Metode družboslovnega raziskovanja, FSPN Univerze v Ljubljani in Partizanska knjiga – Znanstveni tisk, 1976. 553 str.
41. Ury William: Od nasprotovanja do sodelovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 184 str.
42. Usunier Jean-Claude, Lee Julie Anne: Marketing Across Cultures, 4th edition. Pearson Education Limited, 2005. 573 str.
43. Živko Tjaša: Vpliv kulturnih razlik na mednarodno poslovanje, Naše Gospodarstvo, 2002, št. 1-2, str. 148-65.

8. VIRI

1. <http://www.gzs.si/>; 09.09.05
2. <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/print/rs.html>; 02.10.2005
3. http://66.249.93.104/search?q=cache:gbxC-Ibiv04J:www.ff.uni-lj.si/slavistika/admin/gr_uploader/datoteka.asp%3FIDgrad%3D7++%22ruska+ku ltura%22&hl=sl&lr=lang_sl; 21.09.2005
4. http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?menu=podatki&drzava_ID=2002060513481508; 04.10.2005
5. <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=21564&IDpm=6720>; 09.09.2005
6. http://www.izvoznookno.si/podatki_o_drzavah.php?menu=podatki&drzava_ID=2002060513481508; 04.10.2005
7. <http://interneg.carleton.ca/interneg/reference/journals/in/volumes/1/3/abstracts.html>; 06.11.2005
8. <http://www.m-ost.si/rusija-kultura.php>; 06.03.2006

PRILOGE

PRILOGA 1: Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama

- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o spodbujanju in medsebojni zaščiti naložb.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju.
- Zakon o ratifikaciji Konvencije med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o izogibanju dvojnemu obdavčevanju dohodka in premoženja.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o vzajemnem ustanavljanju trgovinskih predstavništev.
- Sporazum o gospodarskem, znanstvenem-tehničnem in kulturnem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije.
- Uredba o ratifikaciji protokola med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o ustanovitvi medvladne slovensko-ruske komisije za trgovinsko-ekonomsko in znanstveno-tehnično sodelovanje.
- Akt o nasledstvu sporazumov nekdanje Jugoslavije z Zvezo sovjetskih socialističnih republik, ki naj ostanejo v veljavi med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo.
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado zveze sovjetskih socialističnih republik o sodelovanju in vzajemni pomoči v carinskih zadevah.
- Uredba o ratifikaciji plačilnega sporazuma med Socialistično federativno republiko Jugoslavijo in Zvezo sovjetskih socialističnih republik in protokola k plačilnemu sporazumu.
- Uredba o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado zveze sovjetskih socialističnih republik o sodelovanju na področju turizma.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o sodelovanju v kulturi, izobraževanju in znanosti.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o zračnem prometu s protokolom.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o sodelovanju na področju pomorskega prometa.
- Zakon o ratifikaciji Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o mednarodnem cestnem prometu in Protokola o uporabi Sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o mednarodnem cestnem prometu.

PRILOGA 2: Vprašalniki

1. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

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

30 let, Rusija 7-8 let, Belorusija, evropske države, Kitajska, države bivše SZ, ZDA

2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?

Prodaja, ustanovitev lastnega podjetja, poskusi skupnih vlaganj

3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?

1xkvartalno

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

Večina v Rusiji, v Slovenijo pridejo bolj turistično

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

Zelo pomembno je poznavanje zgodovine, kulture in filozofije; narediš zelo pozitiven vtis, ko jim pokažeš svoje poznavanje, to zelo cenijo.

6. 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 tudi do pomembnejših dogovorov?

Na večerjah ni poslovnih pogovorov, zelo ločujejo poslovni del od neformalnega. Določen negativen odnos do poskusa poslovnega pogovora v toku večerje.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Odnosi so na vseh nivojih zelo pomembni. Hierarhija je način delovanja, VIP; pomembno je, da se pogajaš z ljudmi, ki imajo pravico sprejemanja odločitev. Poznavanje pravih ljudi je zelo pomembno – nujno.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

Korupcija je še vedno zelo prisotna. Razlog je v nizkih plačah. V državnih podjetjih hočejo denar, privatna podjetja turizem, šolanje otrok.

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

Zahodni način dela se uvaja tudi v Rusiji. Konkretno je to videti tudi v tem, da so sestanki bolj ciljno usmerjeni, krajši, tudi protokolov se ponekod ne piše več.

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu potrebno pri pripravah na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Slovani se znamo med seboj dogovoriti. Hitreje se naučimo jezika, kar je zelo pomembno. Vsekakor se je potrebno seznaniti s kulturo, zgodovino, običaji.

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Pripravili smo scenarij razgovor in simulirali. Od predstavnika pričakujemo, da nam da navodila in se pripravi na razgovore. Mogoče bi lahko namenili več časa, da bi preigrali različne možnosti.

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

Zelo pomembno je poznavanje.

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

14. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravah na ta pogajanja?
Sodelavci, ki so vključeni v te posle.

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

Zahtevajo zelo hiter odziv, sami si vzamejo čas, zavlačujejo.

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?

Na sestanku.

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?

Dokler se ne spoznaš so nezaupljivi.

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?

Zelo.

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

Včasih zelo neposredno, predvsem višji nivo. Sicer raje izražajo neposredne zahteve na 4 oči.

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Prevajalci so problematični, če ne poznajo res dobro posla. Ruščina je osnovni pogoj, zato se pogajamo v ruščini brez prevajalcev.

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanji in bila na splošno bolj proaktivna?

Večinoma mi kot prodajalci.

22. Je bila strategija ruske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?

Pretežno dobim – dobiš; predvsem po razgovoru na 4 oči;

Izjemoma iščejo le informacije (kot Kitajci).

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?

Zavlačevanje, potrebni še dodatni sestanki; včasih tudi niso bili pripravljeni

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnjšim temam?

Podpisati splošen protokol; primeri, ko smo pisali dvojni protokol.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Ne, dostikrat je bil problem, da se niso vsi predstavili. Ko smo navezali kontakte in se večkrat srečevali, to ni bilo več prisotno.

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?

Ponavadi je trajal dalj časa, zelo radi zavlačujejo; želijo se pogovarjati s predstavnikom.

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?

Podpisuje se tipske pogodbe in sicer z najvišjim nivojem. Potem izvaja nižji nivo in velikokrat je potrebno še razjasnjevati in usklajevati z njimi.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Rusi upoštevajo generalne pogoje. Niso bila potrebna ponovna pogajanja.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Veliko slovenskih podjetij že deluje na tem trgu, torej se v gospodarstvu zavedamo pomena in razsežnosti sprememb v RF. Glede politikov je napovedan obisk ministra Vizjaka in predsednika Janše.

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

Čedalje več je podjetij. Tudi Rusi so prisotni v Sloveniji, kot turisti (zdravilišča, smučanje).

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

- Jezik
- Poznavanje kulture in običajev
- VIP
- Potrpežljivost
- Produkt mora biti konkurenčen

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

VIP je najpomembnejši, zato je potrebno poiskati ljudi na čimvišjem nivoju, kajti to so ljudje, ki sprejemajo odločitve. Jasno imajo definirano hierarhijo in pooblastila.

2. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

1. Kako dolgo se že pogajate v mednarodnem okolju in v katerih državah najpogosteje?
10 let
Zahodna in vzhodna Evropa, ex-yu države
2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?
prenos proizvodnje in tehnologije
prva polovica 90-ih
3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?
- zelo pogosto
4. Ali so vsa pogajalska srečanja z ruskimi pogajalci potekala v Rusiji ali ste jih povabili tudi v Slovenijo?
večinoma so pogajanja potekala v Rusiji; partnerji pa so obiskali tudi Slovenijo
5. Bi izpostavili kakšne elemente ruske zgodovine, kulture ali filozofije, za katere menite, da imajo poseben pomen pri oblikovanju vedenja ruskih pogajalcev?
Slovence oz. prej Jugoslovane obravnavajo kot pripadnike iste slovanske rase.
 - S tega vidika se lažje pogovarjajo z nami kot z npr. Zahodnimi Evropejci. Poznavanje ruske preteklosti (umetnosti, zgodovine) je prednost v pogajanjih in tudi neformalna tema v razgovorih.
 - Občutljivi so, če začutijo, da se z njimi pogovarjamo zviška.
 - Radi pijejo in so užaljeni, če z njimi sodeluješ. Poslovni partner mora biti tudi prijatelj. Druženje tudi v prostem času.
 - Močne povezave s Srbi. Veliko Srbov je delalo/dela za podjetja bivše Yu, pa tudi za slovenska podjetja.
 - Pogajanja so zelo dolga. Radi podpisujejo pogodbe, protokole.

6. 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 tudi do pomembnejših dogovorov? Ne.

Na večerjih so pogovori neformalni, poslovnih pogovorov skoraj ni. Pač pa veliko nazdravljanja, pitja.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Da, zelo. Posebej ko gre za večje posle, kjer so vključeni državni organi, ministrstva, regijske oblasti.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

DA, posebej pri pomembnejših oz. večjih poslih, še posebej tam, kjer gre za državne posle.

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

Opaziti je manjše spremembe pri mlajši generaciji. Prilagajanje, približevanje zahodnim običajem.

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu potrebno pri pripravah na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Proučevanje njihove kulture ni nujno, je pa njeno poznavanje neformalna prednost.

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Posebnih priprav glede taktike pogajanj ni bilo, priprave so bile bolj v smislu tehničnih rešitev, komercialnih pogojev

12. Ste v podjetju pred pogajanji z rusko stranjo preučili ruski pogajalski slog in kulturna, zgodovinska, politična, gospodarska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

Ne.

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

Da. Nepoznavanje običajev lahko okrni posel.

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

Priprav v smislu taktike pogajanj ni bilo, pri pripravi dokumentacije in pogojev so sodelovali tehnični kadri, komerciala, direktor.

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

poz: sproščenost v pogovorih, vzpostavljanje prijateljskih odnosov, ..

neg: način razmišljanja, pri odločanju o poslih niso vedno vodeni z ekonomsko logiko oz. interesom kapitala, dobička.

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?

naslednji dan, prvi dan je bil namenjen spoznavanju, neformalnim pogovorom, večerjam

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?

Ne

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?

Da

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

neposreden

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Svoje prevajalce

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanjmi in bila na splošno bolj proaktivna?

naša

22. Je bila strategija ruske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?

Win - win

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnjšim temam?

Da, za vsako malenkost je bilo potrebno podpisovati pogodbe oz. protokole.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Da

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?

Da, čas v Rusiji nima istega pomena kot v Evropi. Čas ni omejitev za razgovore.

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?

Seveda so bili potrebni dodatni razgovori.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Da

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Načelno se zavedajo, vendar aktivnosti v tej smeri ni preveč

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

Za nastop na ruskem trgu (ob ostalih izpolnjenih pogojih: pravi proizvod ali storitev, itd) je nujna prisotnost predstavnika podjetja ali lastno podjetje, znanje ruskega jezika; »podkupovanje« (vsaj manjše) je nujno; nepripravljenost na »podkupovanje«. Birokracija, neurejenost administracije, carinske formalnosti.

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Jezik, naša tradicionalna usmerjenost na zahodne trge in zanemarjanje vzhodnih tržišč, v Slo je verjetno le nekaj podjetij, ki si lahko finančno »privoščijo« nastop na ruskem trgu.

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

Da ne nastopajo vzvišeno, da je trg še neurejen, z vidika infrastrukture je trg težko obvladljiv, veliko konkurentov je že prisotnih, pripravljeni morajo biti na dolgotrajne pogovore, administrativne ovire, korupcijo,...

3. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

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

RF, Balkan, Nemčija; 5 let

2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?

Izvozni dogovori, od leta 2000.

3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?

Več kot 10 krat.

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

Tudi v Sloveniji.

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

Zgodovina: 70 let socializma

Kultura: »slovanska duša«

Filozofija: zaverovanje v rusko moč in veličino

6. 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 tudi do pomembnejših dogovorov?

Ne.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Da.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

Na žalost, zaenkrat še vedno.

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

Da. Posebno v privatnem sektorju in v družbah z mešanim (tujim) lastništvom.

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu potrebno pri pripravah na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Da, ni odločilno, vendar pomaga.

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

- Največ časa 70% - podrobno ekspertno poznavanje predmeta pogajanj
- Čimboljša seznanitev z drugo pogajalsko stranjo
- Priprave pogajalskih izhodišč (osnutek pogodbe,...)
- Učenje ruščine je permanentna naloga
- Spoznavanje kulturnega ozadja

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

Nekoliko, večinoma sem se do tega aspekta obnašal intuitivno.

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

Da.

14. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravi na ta pogajanja?

Udeleženci bodočih pogajanj in strokovna podpora.

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

Pozitivno: hitrost vzpostavitve osebnega razmerja.

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?

Večinoma šele na sestankih.

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?

Da.

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?

Da.

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

Oboje. Tehnični detajli zelo direktno, finančni niti ne.

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Oboje, zadnje čase brez.

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?

Različno. V pogajanjih z eno osebo prevzemam pobudo. Ko gre za širša omizja je odvisno od protokola.

22. Je bila strategija ruske strani povečini bližje dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?

Dobim – dobiš. Razlog je v tem, da oboji želimo narediti posel.

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnim temam?

Niti ne.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Ne vedno.

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?

Da. Mehanizmi odločanja so razlog za to.

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?

Glede generalnih dogovorov da, vendar se pogosto zaradi zunanjih vzrokov naknadno še spreminjajo specifikacije opreme.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Verjetno bi.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Tisti, ki so v RF aktivno, ostali ne.

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

Tradicionalna usmerjenost na zahodni (Nemški) trg, zaradi naše kulture.

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Večjih ovir ni.

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

- Znanje ruskega jezika je lahko odločilen faktor (v situacijah, ko so ostali parametri izenačeni s konkurenco)
- Skupna socialistična zgodovina in poreklo (»slovanska duša«) je velik plus
- Treba se je naučiti kontrolirano piti vodko

4. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

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

10 let telekomunikacije in 1 leto medicina; Nemčija, Kitajska, Rusija

2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?

Prodaja preko distributerja

3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?

Pogosto, pogajanje z distributerjem; s končnimi kupci se pogaja distributer;

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

oboje

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

Velik vpliv je še vedno iz časov socializma, ko delo ni bilo povezano z nagrajevanjem;

6. Ali so na poslovnih večerjah ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji tudi do pomembnejših dogovorov?

Večerje so določena krinka; veliko hrane, pijače, predstavljanje,... ni veliko pogovora o poslu;

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Zelo pomembno.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

Birokracija in korupcija sta zelo prisotni.

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

Velike spremembe, mlajši sogovorniki govorijo angleško in se obnašajo zelo zahodnjaško, saj so se šolali v Ameriki, tudi univerza v St. Petersburgu je zelo ameriško usmerjena.

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu potrebno pri pripravah na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Kulturi sta si zelo blizu, kar je v veliko pomoč. Ogromno pomeni poznavanje jezika. »Slovanska duša«

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Izkušnje sem pridobivala z delom; veliko je tudi pogovorov s sodelavci, ki so že dalj časa na tem trgu.

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

Predvsem iz izkušenj sodelavcev in svojih.

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

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

Večinoma sama, pri večjih poslih predsednik uprave.

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

Pozitivno: so spretni pogajalci; hitro sprejmejo osnovne pogoje, zelo veliko uspejo narediti v tako neurejenih razmerah

Negativno: določenih dogovor ni mogoče pripeljati do konca, vedno se morajo še kaj pogovoriti, s kom posvetovati,...

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?
Pogajanja se začnejo že veliko prej, po telefonu, elektronski pošti,... Na sestanku se dokončno zaključijo

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?
Da, veliko komunikacije je potrebno.

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?
Zelo in to na obeh straneh.

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

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?
Brez prevajalcev; pogajanja so potekala v ruskem ali v angleškem jeziku;

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanjmi in bila na splošno bolj proaktivna?
Naša stran, saj smo prodajalci.

22. Je bila strategija ruske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?
Dobim – dobiš, saj smo vsi želeli narediti posel.

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?
Veliko je zavajanj, več zgodb o isti stvari (primer soočenja dveh strank, ko smo le tako prišli do dogovora, sicer je bilo stalno veliko izgovorov), zavlačevanje, puščajo stvari odprte.

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnjšim temam?
Mi smo zahtevali, oni sami nikoli.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?
Da.

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?
Da, razlog je njihov način.

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?

Vedno so potrebni še dodatni razgovori.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Seveda, saj drugače ne gre, to je njihov način.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Uradno da, neuradno se podjetja sama trudijo.

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

Nezavedanje priložnosti.

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Dolgotrajna in spreminjajoča se birokracija.

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

Poiskati pravega ruskega partnerja in biti prisoten na trgu, osebna poznanstva so zelo pomembna. Iz Slovenije je možno sodelovati le z distributerjem ali agentom. Prisotnost na trgu je zelo pomembna.

5. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

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

8 let; Vzhodna Evropa, Rusija, Kazahstan, Centralna Evropa.

2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?

Izvozni in uvozni posli, skupna vlaganja, lastna proizvodnja; zadnjih 8 let.

3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?

Živel sem v Rusiji, dnevno sem se pogajal.

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

V Rusiji (direktor podjetja sem bil).

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

To so ljudje, ki radi tvegajo. Zelo hitro dobijo impulz, vendar energija hitro pojenja. Razlog je v patriarhalnosti in hierarhičnosti družbe – zgodovina. Zelo dobro se počutijo, če imajo nad seboj določenega vodjo. Želijo kontrolo nad kontrolo! Sicer jim veliko pomenijo mehke zadeve – gostoljubnost, praznovanja.

6. 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 tudi do pomembnejših dogovorov?

Ne. Zelo ločujejo posel in privatno, neformalno sodelovanje. Stereotip glede vodke ne drži. Odpisali smo 300 pogodb (naša skupina), vendar vsi skupaj nismo spili 1 liter vodke. Ni bilo tako veliko poslovnih večerij.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Definitivno drži. Zelo pomembno je poznati hierarhijo, ki ti odpre vrata. Tudi administriranje je zelo močno v podjetjih.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

Birokracija je izredna, vendar je videti napredek. Korupcija je in se je zavedajo, trudijo se tudi, da bi jo zmanjšali. Čeprav je vprašanje korupcija in sales commision? Pri uradnikih je še bolj prisotno, področje farmacije in državnih podjetij.

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

Zelo velike spremembe. Mlajša generacija se hitro uči in povzema dobro prakso.

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu potrebno pri pripravah na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Blizu smo si po kulturi, vendar je ruski jezik drugačen in se ga je treba naučiti, potem ti pomaga sorodnost. Pomembno je poznavanje kulture in običajev.

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Tečaj ruskega jezika je bil osnova. Potem sem začel tako, da smo se pogajali skupaj z izkušenimi kolegi, kasneje sem prevzel sam.

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

Izkušnje od sodelavcev in sam sem si jih nabiral. Potem, ko sem vodil podjetje sem bil edini Slovenec med 150 ljudmi in moral sem jih spoznati in se od njih naučiti. Veliko je stereotipov, ki ne veljajo.

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

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

Na začetku starejši kolegi, s projektantom ali s tistim, ki je potem prevzel projekt. Pogajanja se zaključijo na 4 oči.

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

Negativno:

- Cena je ekstremno pomembna, pogajanja se začnejo se ceno;
- Posla ne moreš skleniti, če ga ne poznaš, ali če te ni kdo priporočil;
- Ni takšen red kot je v Nemčiji

- Kazahstan – pridih arabsekega sveta – nujno si moraš pustiti rezervo s ceno, ker na koncu želijo še dodatno znižanje;

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?

Začne se s telefoni in sporočili. Potem se je potrebno srečati. Pomembna so priporočila.

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?

So zelo nezaupljivi. Primer po telefonu se ne predstavijo, kar izhaja še iz časov komunizma.

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?

Zelo.

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

Posredno.

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Nujen je ruski jezik – prevajalci so zelo vprašljivi.

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?

Rusi se ne znajo pogajati. Mi smo bili proaktivni.

22. Je bila strategija ruske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?

Dobim – dobiš, ker smo oboji želeli narediti posel.

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?

Zelo so neorganizirani, zavlačujejo in potem na koncu naenkrat vse rešijo.

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnjšim temam?

Bolj dogovorno, razen, če so to takšna podjetja, ki morajo poročati nadrejenim, tam so protokoli zelo določeni.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Smo, to je zelo pomembno.

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?

Na začetku so zelo impulzivni, potem se zavleče. Ne želijo se odločati in tudi ne mislijo preveč na jutri.

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?

Veliko sprememb je bilo kasneje.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Ni bilo potrebno, saj smo se osnovne stvari domenili in so veljale.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Sistematično slovenska država ne deluje na vzpodbujanju. Ni sinergije med podjetji (primer, da se eni in isti ljudje zaposlujejo pri različnih slovenskih podjetjih).

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

Malih podjetij je veliko, ki iščejo svoje priložnosti. Slovensko združenje v Moskvi ima vključenih 30 podjetij.

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Najpomembnejša ovira so kadri, torej ljudje, ki govorijo rusko. Pomembna je proaktivnost vodje, omejitve so v naših glavah.

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

- Znanje jezika, potem boste lahko brali njihove internetne strani, obiskali boste tudi lokalne sejme, ki jih je veliko.
- Nastop na sejmu
- Odpreti predstavništvo – za ustanovitev d.o.o. potrebujete 10 dni in 100 USD ustanovitvenega kapitala

6. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

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

20 let, vsa bivša SZ

2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?

Prodaja.

3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?

Pogosto. Najprej je veliko pogajanj z novim kupcem, potem podpišemo letno pogodbo in je le še letno usklajevanje.

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

Oboje.

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

Podobnost s srbsko mentaliteto. Živijo za danes. Tajkuni imajo veliko denarja in jim ni treba misliti na jutri. Zelo radi se družijo. Znajo biti tudi grobi.

6. 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 tudi do pomembnejših dogovorov?

Tudi na poslovnih večerjih.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Zelo pomembno.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

Visok nivo birokracije in korupcije.

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

Med privatnimi podjetji ni korupcije, med uradniki je še zelo prisotna.

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu potrebno pri pripravah na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Znamo delati z njimi zaradi kulturne bližine, smo si blizu.

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Poznamo okvirne cene za blago na tem trgu. Za plačilo je garancija, predplačilo je v primeru novih kupcev. Sicer pregledamo konkurenco, izkušnje,...

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

Učili smo se na izkušnjah starejših sodelavcev, saj smo že veliko let prisotni na tem trgu. Cena je najpomembnejša, vendar mi poskušamo prodajati ceno in kvaliteto.

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

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

Na začetku s sodelavci, sedaj sama ali s tehnično podporo.

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

Negativno je neuresničevanje dogovorov, upozarjam na pazljivost.

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?

Telefoni, elektronska pošta, potem pogajanja na skupnem sestanku.

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?
Ne.

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?
Ni nujno.

19. Ali so ruski pogajalci svoje predloge izražali na bolj posreden ali neposreden način?
Zelo neposredno; hitro povedo ceno. Kvaliteto štejejo kot nujo.

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?
Le na začetku s prevajalci, sedaj ruski jezik.

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?
Različno.

22. Je bila strategija ruske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?
Dobim – dobiš.

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?
Nekateri so odlični pogajalci; znajo te prepričati, da popustiš.

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnjšim temam?
Ne.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?
V preteklosti, ko je bila centralna nabava malokrat. Sedaj se to ve.

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?
Zelo različno.

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?
Ni bilo potrebno dodatno se pogovarjati.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Seveda.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Ne.

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Ni ovir. Pomembni sta kakovost in cena.

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

- Pazljivost
- Preverba partnerja
- Nikoli na začetku potrditi plačila na odprto, v muslimanskem delu tudi kasneje nikoli

7. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

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

7 let, Nemčija, Češka, VB, Rusija, Ukrajina

2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?

Licenčni dogovori, od leta 2002

3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?

Pogosto, več kot 30X.

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

Skoraj vedno v Rusiji, nekajkrat v Sloveniji in na Hrvaškem.

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

Splošna ruska mentaliteta priznavanja absolutne moči v vseh dejavnikih življenja.

6. Ali so na poslovnih večerjih ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo?

Da, povsem normalno. Poslovne večerje večinoma na začetku niso namenjene »popivanju«.

Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji tudi do pomembnejših dogovorov?

Da.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Da.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

Je bilo, situacija se spreminja, ker je vse več poslov sklenjenih s podjetji v zasebni lasti, kjer lastniku podkupnine niso v interesu. Drugače velja za državne sisteme.

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

Pritisk trga je tudi v Rusiji vse večji in to pripelje do hitrejšega odvijanja poslov.

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu potrebno pri pripravah na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Poznavanje običajev in kulture je nujno na vsakem trgu, tu ruski trg ni bolj zahteven od npr. francoskega. Pomembno je poznavanje ozadja relacij.

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Odkvisno, većinoma bi ta čas ocenil s cca 50% trajanja pogajanj (z novimi sogovorniki), kasneje je poraba časa bistveno manjša.

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

Verjetno ne na tako akademsko konkreten način, bolj razumevanje motivov posameznika, ki so tako ali tako verjetno del njegove nacionalne mentalitete.

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

Odkvisno od proizvoda, kot rečeno tržišče funkcionira po normalnih zakonitostih.

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

Vsi, ki na pogajanjih sodelujejo.

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

Pozitivno v Rusiji je, da dana beseda velja enako kot podpis pogodbe, negativnih izkušenj nimamo.

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?

Nimamo izkušenj z neformalnimi uvodi, ki bi bili daljši kot drugje.

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?

Ne.

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?

Da.

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

Neposredno, razen v primeru, da je predlog izrazil član ruske skupine, ki je ne vodi. Rusko načelo je »v podjetju je lahko samo eden pameten, ve se kdo«.

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Vse naštet.

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanjem in bila na splošno bolj proaktivna?

Večinoma naša, vendar to ni neka lokalna značilnost, saj smo vedno nastopali v vlogi ponudnika.

22. Je bila strategija ruske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?

Dobim – dobiš. Ruskemu partnerju je bistven lastni cilj, vendar ga ne moti, da tuji partner pri tem zasluži. Razlog je v zavedanju lastne velikosti.

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?

Če Rusi taktizirajo med pogajanjem, imajo večinoma paralelni cilj, pogosto interen, izpostavljajo pomanjkljivosti znotraj podjetja, oziroma igrajo igro med seboj.

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnim temam?

Nimam takšne izkušnje.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Ne vedno.

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?

Ne, proces ni trajal dalj.

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?

Dodatni pogovori so potrebni, ker se dejanske okoliščine spremenijo, oziroma niso bile zajete v pogodbi.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Da, enako, kot kjerkoli.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Da.

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

Ne vem, ne poznam njihovih poslovnih načrtov in priložnosti.

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Lokalna prisotnost.

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

Rusija kot trg je draga, vendar so zaradi velikosti trga tudi zaslužki relativno veliki. Nujna je investicija v prodor na trg.

8. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

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

Pogajanja potekajo dobri 2 leti, predvsem s firmami iz Rusije, Litve in Ukraine.

2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?

Začetki pogajanj segajo v november l. 2003, ko je firma prvič nastopila na sejmu v Moskvi in vzpostavila prve kontakte s potencialnimi kupci. Od takrat potekajo stalna pogajanja, predvsem v cilju prodora oz. izvoza naših izdelkov na navedene trge.

Za rusko tržišče potekajo pogajanja o možnostih zastopanja firme na tem trgu. V to je vključena tudi raziskava trga (velikost, potrebe po naših izdelkih, kupna moč, zahteve kupcev, specifičnosti, konkurenca, pogoji poslovanja,...)

3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?

Navedena pogajanja so del mojega delovnega procesa in so v določenih obdobjih bolj intenzivna. Najbolj intenzivna so bila v času sejma in polletnem obdobju po sejmu, sedaj pa so občasna (predvsem ob spremembah cen surovin oz. materialov).

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

V glavnem so pogajanja potekala na sejmu v Moskvi. S predstavnikom firme iz Litve pa so razgovori potekali pri nas. Nadalje gre predvsem za telefonske pogovore in pisno poslovno komunikacijo (e-mail, fax,..).

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

Na podlagi mojih vtisov bi lahko izpostavila ambicioznost in velikopoteznost pri mlajših generacijah, pri nekaterih pogajalcih srednje generacije pa je opazna rahla zadržanost in nedostopnost, kar smatram kot posledico prejšnjega družbeno-političnega sistema.

6. 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 tudi do pomembnejših dogovorov?

Po mojih izkušnjah so njihove poslovne večerje vesel družabni dogodek z obilo nazdravljanja in tudi petja. Vmes se prepleta tudi poslovna tematika in tako pridobljene informacije lahko koristijo pri nadaljnjih poslovnih odločitvah. Do kakšnih pomembnejših dogovorov pa ni prišlo.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Tako, kot na drugih trgih, tudi na ruskem trgu poznavanje »pravih« ljudi lahko bistveno pripomore pri prodoru, saj takšni ljudje lahko zelo olajšajo vstop na trg z navezavo kontaktov, odpiranjem vrat v firme, opozarjanjem na značilnosti trga, navade, kulturo, ipd.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

Poznana mi je samo velika birokracija in tudi korupcija pri ruskih carinskih organih, drugače pa s korupcijo pri Rusih nimam izkušenj.

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

V dvehletnem obdobju dogovarjanj in komuniciranja nisem zaznala večjih sprememb v navadah oz. obnašanju pri Rusih.

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu potrebno pri pripravah na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Kljub določeni podobnosti z Rusi menim, da ima vsak narod svoje značilnosti in posebnosti tako v kulturi, navadah, običajih,... ki jih je pred pogajanjem dobro poznati in jih pri samih pogajanjih tudi upoštevati. Namreč, dobro poznavanje pogajalčeve kulture lahko nasprotno pogajalsko stran prijetno preseneti in pripomore k boljšemu pogajalskemu rezultatu.

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Pri pripravah gre predvsem za natančno analizo obstoječega stanja s pogajalcem, analizo ponudbe oz. cen in določitev okvirov, v katerih so še možna odstopanja za dosego dogovora.

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

Podjetje doslej ni imelo izkušenj s tem tržiščem in tudi ruski pogajalski slog ni bil poznan. Vsekakor pa sem v času dveletnega komuniciranja upoštevala vse informacije o Rusih, ki sem jih pridobila v tem obdobju.

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

Menim, da nepoznavanje elementov lahko vpliva na kakovost pogajanj, ni pa odločilnega pomena. Še vedno je za obe strani najpomembnejša sama vsebina pogajanj (pogoji sodelovanja, cene,...)

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

Pred pogajanjem je bil posvet z vodjem prodaje, s katerim sva analizirala obstoječe stanje s pogajalcem in določila okvire pogajanj.

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

Nič me ni prav posebej presenetilo.

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?

Kot pričetek pogajanj lahko štejem že korespondenco po e-mailu ali faxu. Sicer pa so pogajanja v RF potekala doslej le na našem razstavnem prostoru na sejmu.

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?

Da, to sem opazila predvsem pri nekaterih Rusih srednje generacije.

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?

Da, ker na dolgi rok ustvari zaupanje pri pogajalcu.

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

Šlo je za dokaj odprt in neposreden razgovor.

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Vsa pogajanja oz. razgovori so doslej potekali brez prevajalcev.

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanji in bila na splošno bolj proaktivna?

Različno.

22. Je bila strategija ruske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?

Različno, v glavnem pa je bil izražen interes po obojestranskem zadovoljstvu.

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?

Imajo zelo dober pogajalski pristop.

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnjšim temam?

Ne.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Pogajala sem se le s posamezniki in ne s skupinami. Vloga pogajalca mi je bila poznana.

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?

Pogajanja so v glavnem potekala v povsem normalnih časovnih okvirih. Pri nekaterih sogovornikih pa so se pogovori zavlekli predvsem zaradi daljšega neformalnega uvoda, kjer je šlo predvsem za medsebojno spoznavanje kultur, okolja,...

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?

Do podpisa pogodbe še ni prišlo.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Načeloma naj bi se obe strani držali določil iz pogodbe. V primeru, da gre na eni strani za odstopanje od pogodbenih določil iz nekih objektivnih razlogov, je možno dogovoriti tudi spremembo določil, vendar morata s tem soglašati obe strani.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Menim, da se z izjemo nekaterih večjih slovenskih izvoznikov na trge RF, ostali premalo zavedamo pomembnosti in velikosti tega trga in njegovih priložnosti za naše gospodarstvo. Predvsem opažam majhen interes pri managerjih, lahko pa bi na tem področju več storila tudi država.

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

Zahtevnost tržišča in premajhen interes vodstev podjetij.

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Poleg zahtevnosti tržišča in nemotiviranosti vodstva podjetij za prodor na rusko tržišče bi lahko izpostavila tudi jezikovno oviro-znanje ruščine.

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

Naj imajo potrpljenje in vztrajnost, ker nič ne uspe čez noč.

9. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

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

12 let dela na trgih SND (tudi RF, Ukrajina, Belorusija, Pribaltik), v zadnjem času predvsem v Ukrajini.

2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?

Izvozni dogovori – prodaja gotovih izdelkov tja, definiranje prodajne politike (ekskluzivci za posamezne programe). Pogajanja potekajo vedno.

Pred sklenitvijo pogodbe (prodaje, nakup) – definiranje pogojev.

Izvrševanje posla – kontrola, način dela, usklajevanje naših in njihovih načinov dela, upoštevanje zahtev trga (do katere stopnje itd.)

Poprodajne aktivnosti- servis kupca, analize, odzivi trga, dejavnost konkurence

Pogajanja so vedno zato ker ne moremo 100% ustreči sugestijam kupcem (cena, embalaža, posebne zahteve, novi izdelki, druga kvaliteta itd.).

3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?

Tedensko, dnevno, je del normalnega delovnega dneva.

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

Večinoma so potekala v RF, redkeje tudi ob njihovih obiskih pri nas, ker so le-ti večinoma povezani s prezentacijami, turizmom, šolanjem.

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

Hierarhija- izpostavljen pogajalski vodja (izrazitost liderja)

Profesionalnost (pripravljenost na sestanek, točnost, poznavanje tematike itd.) – praktično pri vseh pogajalcih mlajše generacije (40 in manj let)

6. 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 tudi do pomembnejših dogovorov?

Ponavadi gre ob neformalnih srečanjih (večerja) za nadaljevanje razgovorov v toku dneva. Gre za spontanost, pobuda ni pomembna oz. je iz različnih strani. Ne gre

toliko za težo pomembnost, kot mogoče bolj za sprejetje zaključka, morda nedorečenega kompromisa na predhodnih razgovorih.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Najprej je potrebno ločiti dva pojma: pogajanje in lobiranje.

Pravi ljudje – oni lobirajo, tukaj ne potrebujemo dobrih pogajalcev, ker pač večino uredijo pravi lobisti, torej ti bistveno olajšajo zadevo, pospešijo.

Pogajalci pa niso pravi, so le: dobri (spretni) - torej tisti, ki obvladajo pogajalske veščine ((pri)učeno, naravno) in tisti, ki to ne znajo.

Ruski partnerji so večinoma zelo dobri pogajalci, zakaj? Ker je okolje v katerem delujejo poslovno bistveno bolj zahtevno.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

Ni nujno.

Pri »privatnikih« je praktično izključeno, npr. razgovor s top managerjem, ki ni lastnik podjetja.

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

Da, v smer profesionalizma (pripravljenosti na razgovore, poznavanje teme) in tudi sicer zahodnih poslovnih navad npr. točnost, kultura oblačenja itd. (čedalje več kontaktov z »zahodnimi« podjetji).

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu potrebno pri pripravah na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Da. Vendar stvar spontanosti, vzgoje; kulture in navad se posebej ne učimo. Ruska kultura in navade pa so nam seveda bližje, kot npr. Nemcu.

Še bolj kot sama kultura je za nas, resda čedalje manj, prednost, da poznamo nekatere značilnosti socializma (inflacija, deficit, vrste, slaba kvaliteta izdelkov itd.) in

tudi zaradi tega hitreje razumemo (zakaj so nekatera podjetja propadla, zakaj ljudje ne znajo delati, zakaj imajo učitelji nizek standard) in najdemo skupne točke.

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Splošna predispozicija: koliko »kilometrine« že imaš za sabo, več kot je je, lažje so priprave (lahko so tudi spontane)

Sama priprava določene teme: lahko individualna, ali priključiš ustrezen tim (npr. tehnični)

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

Glede na to, da imamo v podjetju tradicijo oz. tudi zaradi tega, o teh zadevah sploh posebej ne razmišljamo. Z Rusi kontaktiramo vsak dan.

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

Da, vendar čedalje manj. Če bi se imenovali Mercedes Benz bi se oni prilagodili nam.

To je tisto, kar je že zgoraj omenjeno – profesionalizem.

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

Ni priprav. Pogaja se praviloma eden, ob izjemnih (morda enkrat letno) temah dva, največ tri. Pogajalec pa se sam pripravi oziroma posvetuje z ustreznimi sodelavci.

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

Veliko se lahko naučiš od njih, vedno znajo presenetiti.

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?

Ponavadi ob prihodu v poslovne prostore partnerja. Lahko so tudi npr. ob kosilu.

Lahko so tudi pred tem npr. korespondenca.

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?

Ne.

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?

Da., zlasti pri reševanju kasnejših problemov (npr. reklamacije).

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

Na neposreden način. Ni velikih skrivnosti.

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Ne. Nisem uporabljal prevajalcev.

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?

Odvisno, kdo si bolj česa ali kaj želi.

22. Je bila strategija ruske strani povečini bližje dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?

Zelo odvisno. Lahko je tudi out - out.

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?

Zelo dobro, dober timing.

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnjšim temam?

Ni nujno.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Da, večinoma je tako.

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?

Zelo odvisno od posamezne situacije.

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?

V glavnem ne.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Ne. O dogovorjenem se praviloma ne pogajaš (ok, razen da ni posebnih temeljnih razlogov.) Dogovorjeno načeloma realiziraš.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Deklerativno da, vsebinsko večinoma nimajo pojma (razen top 10 izvoznikov na ta področja, in peščice privatnikov)

Ali pa želijo, pa nimajo znanja, hrabrosti itd., skratka bolj enostavno je poslovati po »Jugi«.

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

Glej zgoraj.

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

Znanje ruščine, sposobnost kadrov, pripravljenost vodstva podjetij.

Nikjer ni ovir, če želiš, znaš in se tudi potruдиš. Trg RF je tabu samo za te, ki želijo stvari »easy«.

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

Naj vprašajo tiste, ki to znajo.

10. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

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

30 let Zahodna Evropa

15 let Ruski trg

2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?

Izvozni posli, lastna proizvodnja

Zadnjih 15 let

3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?

Vsakdanjik.

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

Oboje.

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

Slovanska značilnost je to, da se navežejo na človeka, ne na podjetje. Če človek zapusti podjetje je ponovno potrebno izgraditi odnose. Veliko pomenijo poznanstva.

6. 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 tudi do pomembnejših dogovorov?

Pogajanje in sklepanje pogodb je vedno v pisarni. Informacije je potrebno dobivati tudi neformalno.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Da.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

Birokracija je strašna in zelo otežkoča delo.

Pri sklepanju poslov ni korupcije.

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

Birokracija se povečuje, ker ščitijo lastno proizvodnjo, tudi z omejevanjem uvoza.

Spremenili so se ljudje predvsem v privatnih podjetjih, ni več proslavljanja, vse je posel.

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu

potrebno pri pripravi na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Slovanska kultura, za nas je toliko lažje.

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Pripravimo letne pogodbe za distributerje, ustvariti moramo povpraševanje torej informirati zdravnike. Zaposlenih imamo 400 zdravnikov.

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

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

14. Kdo v podjetju je bil prisoten pri pripravi na ta pogajanja?

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

Pozitivno:

➤ Ko navežeš stike, ko jih spoznaš in oni tebe, držijo besedo.

Negativno:

➤ Kadar ti kaj potrebuješ od njih in jim ne ustreza preveč, se ne odzovejo prav hitro. Če oni potrebujejo so zelo vztrajni.

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?

Niti ne.

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna? Kredibilnost je izrednega pomena.

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

Zelo neposredno.

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Pogajanja so potekala v ruskem jeziku.

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?

Mi kot prodajalci.

22. Je bila strategija ruske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?

Dobim – dobiš.

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?

Zavlačujejo - ne smeš biti popustljiv. Morajo dobiti občutek, da določene stvari ne popustiš.

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnim temam?

Redko.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Da.

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?

Zelo različno.

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?

S podpisom pogodbe se pogovori zaključijo.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Primerov nespoštovanja pri nas ni.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Mogoče se zavedajo, vendar pomoči ni.

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

Velik riziko plačil.

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

- Jezik
- Riziko plačil
- Strašna velikost trga
- Logistika

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

1. Naučiti se ruskega jezika
2. Poznavanje sistema na področju v katerega želijo vstopiti

11. Intervju

A. OKVIR POGAJANJ V RF

V prvem delu pogovora bi se dotaknili nekaterih okoliščin pogajanj v RF, med drugim bi vam zastavila nekaj vprašanj o vaših izkušnjah v pogajanjih z ruskimi pogajalci, v katerem obdobju so pogajanja potekala, kakšen je bil njihov namen ipd.

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

20 let

Največ Irak, Rusija

2. Kakšen je bil namen pogajanj v RF (izvozni/uvozni dogovori, licenca, skupna vlaganja, lastna proizvodnja, ...) in v katerem obdobju so ta pogajanja potekala?

Pretežno izvozni posli, tudi uvozni posli, skupna vlaganja.

3. Kolikokrat oz. kako pogosto ste se pogajali z ruskimi pogajalci?

Stalno (3 tedne s Sloveniji, 3 tedne v Rusiji)

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

Oboje. Največje uspehe smo imeli v Sloveniji, ker, ko pridejo v Slovenijo, jo spoznajo in dobijo zaupanje. Slovenija je v Rusiji nepoznana tako kot država, tudi podjetja so nepoznana (razen Krke in Iskre) in ravno tako blagovne znamke.

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

Ponosni so na svojo kulturo, zgodovino in tradicijo, zato je zelo pomembno poznati literaturo, zgodovino, vraže in običaje. Sicer tega ne pokažejo, a je zelo pomembno.

6. Ali so na poslovnih večerjah ali v drugih neformalnih situacijah potekali tudi poslovni pogovori in na čigavo pobudo? Ali je prišlo v tej ali kakšni drugi neformalni situaciji tudi do pomembnejših dogovorov?

Pogajanje je proces v vseh stikih, tako, da je tudi pri večerji možno skleniti dogovor.

7. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja pravih ljudi v Rusiji olajšati pogajanja?

Da in samo na ta način. Poznavanje pravih ljudi je izjemnega pomena. Veliko vlogo igrajo priporočila. Npr. pri akviziciji je najbolj uspešen lokalni človek.

8. V povezavi z RF se poudarja še vedno prisotna birokracija, ki je žal nemalokrat povezana tudi s korupcijo. Menite, da je podkupovanje pri sklepanju poslov neizbežno?

Oboje je še vedno prisotno, vendar ne v obliki kot si mi mislimo.

Birokracija je za 10% večja kot v Sloveniji.

Dosti stvari se odvija brez korupcije, predvsem pa ni na škodo prodajalca.

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

Videti je pozitivne spremembe, globalizacija.

Prehod iz socializma v tržno gospodarstvo je zaključen.

Posli se ne delajo več v gostilni, temveč tudi pri športnem udejstvovanju ali obisku kulturnih prireditev.

B. PRIPRAVE IN POGAJANJA MED RUSKIMI IN SLOVENSKIMI POGAJALCI

V drugem delu bi se osredotočili na vašo pripravo in potek pogajanj z ruskimi pogajalci. Zanima me vaš pogled in pristop do priprav na omenjena pogajanja, več vprašanj bi vam zastavila tudi v zvezi s slogom ruskih pogajalcev, denimo o pomenu medsebojnega zaupanja, prevajalcev, strategiji obeh strani, poteku in trajanju samih pogajanj, morebitnih taktikah nasprotne strani ipd.

I. Priprave na pogajanja v Rusiji

10. Prevladuje mnenje, da je zaradi kulturne bližine ruski trg še toliko bolj privlačen (podobnost z bivšimi jugoslovanskimi narodi). Ali se strinjate, da je kljub temu potrebno pri pripravah na pogajanja nameniti določen del tudi poznavanju kulture in običajev? Vaše izkušnje?

Brez poznavanja kulture in običajev ni posla.

11. Kaj konkretno so vsebovale priprave na pogajanja z Rusi v vašem podjetju in koliko časa ste jim namenili?

Detaljnije spoznavanje partnerja, tudi v privatni sferi. Čimveč podatkov o konkurenci. Znanje ruskega jezika je predpogoj.

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

To je zelo pomembno. Izredno je pomembno spoštovanje njihovih navad. Poznati je potrebno tudi npr. literaturo, vendar ni potrebno znati npr. recitirati Puškina.

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

Da, primeri so nam poznani iz prakse.

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

Lokalni sodelavci.

II. Pogajanja med ruskimi in slovenskimi pogajalci

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

Pozitivno:

- Odkritost, ki je večja kot v Sloveniji
- Direktnost

Negativno:

- Abstraktno mišljenje
- Neorganiziranost
- Nespoštovanje dogovorjenih rokov

16. Kdaj po vašem prihodu v RF so se formalna pogajanja dejansko začela?

Pogajanja so stalna.

Od prvega kontakta do uspeha je potrebno od 1-3 let.

17. Ali ste v začetnih srečanjih dobili občutek, da so Rusi do vas nezaupljivi?

Da.

18. Ali menite, da je v pogajanjih z ruskimi pogajalci osebna kredibilnost pomembna?

Kredibilnost je izredno pomembna.

Bolj resno se pogajajo z moškimi.

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

Neposredno in impulzivno.

20. Ali ste v dosedanjih pogajanjih v RF uporabljali svoje prevajalce, prevajalce nasprotne strani ali so pogajanja potekala brez prevajalcev?

Pretežno v ruskem jeziku, občasno tudi prevajalci.

21. Katera stran je ponavadi prevzela pobudo med pogajanja in bila na splošno bolj proaktivna?

Običajno naša.

22. Je bila strategija ruske strani povečini bliže dobim – dobiš ali dobim – zgubiš konceptu? Kaj je po vašem razlog za tak pristop?

Dobim-dobiš. Bojijo se, da bodo izgubili.

23. Kako bi ocenili uporabo pogajalskih taktik na ruski strani?

Niso dobri pogajalci. Na začetku imajo velike ideje. Vendar se pri mlajši generaciji že pojavljajo zelo dobri pogajalci.

24. Ali je ruska stran vztrajala pri splošnem dogovoru o principih, preden ste se spustili h konkretnjšim temam?

Opredeľjujejo se na konkretno.

25. Ali ste poznali vloge vseh članov ruske pogajalske skupine?

Ne vedno.

26. Ali je celoten proces pogajanj trajal dlje časa, kot ste pričakovali? Kaj je bil po vaše razlog za to?

Vedno. Njihova značilnost je strah pred odločitvijo. Izredno so dobri, ko delajo pod pritiskom – AVRAL.

27. So se pogajanja s podpisom pogodbe zaključila, ali so bili po podpisu potrebni še kakšni dodatni pogovori?

Odkvisno od vrste posla. Pri storitvah so vedno še potrebna pogajanja, pri kupo - prodajnih dogovorih bolj spoštujejo dogovor kot Slovenci.

28. Ali ste oz. bi v primeru nespoštovanja določil iz pogodbe privolili v ponovna pogajanja?

Gotovo, če bi bilo potrebno.

C. SLOVENSKA PODJETJA NA RUSKEM TRGU

Na koncu vas bom prosila še za oceno dinamike nastopa slovenskih podjetij na tem trgu ter za nekaj nasvetov podjetjem, ki se odpravljajo na trg RF.

29. Ali menite, da se slovenski politiki in gospodarstveniki zavedajo pomena in razsežnosti sprememb v RF?

Priložnosti se zavedajo, ne pa kaj vse je treba storiti, da se priložnost izkoristi.

Politiki se zavedajo pomena, vendar nič ne naredijo, da bi olajšali vstop na trg.

30. Čemu pripisujete relativno majhno število slovenskih podjetij, ki delujejo na ruskem trgu?

Visok strošek za vstop in velika poraba časa.

31. Katere ovire za nastop slovenskih podjetij na ruskem trgu bi izpostavili kot najpomembnejše?

- Nepoznavanje specifičnosti komuniciranja in poslovanja
- Splošno nepoznavanje mednarodnega marketinga
- Vstopni stroški
- Specifičnost poslovanja – ekonomija obsega in čas

32. Kaj bi na podlagi izkušenj svetovali podjetjem, ki se šele odpravljajo na ruski trg ali o odhodu razmišljajo?

- Dobiti dobre izkušnje od podjetij, ki jih že imajo
- Sodelovanje z GZS
- Dobiti čimveč informacij v neformalnih druženjih.