

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV POGAJALSKEGA SLOGA NA SLOVENSKO-RUSKE
MEDNARODNE ODNOSE**

Ljubljana, marec 2024

LEJA LOGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Leja Logar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv pogajalskega sloga na slovensko-ruske mednarodne odnose, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Gregorjem Pfajfarjem

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 28. 03. 2024

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	POGAJANJA V POSLOVNEM SVETU	3
2.1	Značilnosti pogajanj.....	3
2.1.1	Strategije pogajanja.....	5
2.1.2	Pogajalske taktike	7
2.1.3	Pogajalski slogi.....	10
2.1.4	Modeli pogajanj	12
2.1.5	Ovire pri pogajanjih.....	15
2.2	Potek pogajanj.....	17
2.3	Dejavniki, ki vplivajo na pogajanja.....	19
2.3.1	Prostor in čas pogajanja	19
2.3.2	Pogajalska moč	20
2.3.3	Osebnostne lastnosti pogajalcev.....	21
2.3.4	Vpliv kulture.....	21
2.4	Pogajanja na mikro in makro ravni.....	24
2.4.1	Pogajanja na ravni posameznika – mikro nivo	24
2.4.2	Pogajanja na ravni panoge – mikro nivo	25
2.4.3	Pogajanja na državni ravni – makro nivo	27
3	POSLOVNO KOMUNICIRANJE Z RUSIJO	29
3.1	Rusija kot svetovna velesila.....	29
3.1.1	Temelji Ruske federacije	29
3.1.2	Ruska kultura in običaji	32
3.1.3	Organizacija in razvoj ruskega poslovanja	34
3.2	Slovensko-ruski mednarodni odnosi	38
3.3	Ruski pogajalski slog.....	43
3.3.1	Poslovni običaji in pogajanja v Rusiji	43
3.3.1.1	<i>Komunikacija in poslovni odnosi.....</i>	<i>43</i>
3.3.1.2	<i>Poslovni sestanki in pogajanja</i>	<i>45</i>
3.3.1.3	<i>Položaj žensk v ruskem poslovnem svetu.....</i>	<i>47</i>
3.3.2	Ruski poslovni bonton	48

3.3.3	Ruske pogajalske taktike	50
4	PRIMERJAVA ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA IN RUSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA PO MODELIH KULTURE	51
4.1	Teorije kulture po Hallu.....	52
4.2	Hofstedejeve dimenzije kulture	54
4.3	Jin Jang teorija kulture.....	57
4.4	Lewisov model kulture.....	58
5	RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI PODJETNIKI, KI SODELUJEJO Z RUSIJO	59
5.1	Intervju kot metoda raziskovanja	59
5.2	Opis vzorca	60
5.2.1	Podjetje P1.....	63
5.2.2	Podjetje P2.....	64
5.2.3	Podjetje P3.....	66
5.2.4	Podjetje P4.....	67
5.2.5	Podjetje P5.....	68
5.2.6	Podjetje P6.....	69
5.3	Priporočila za različne deležnike na podlagi analize empiričnih rezultatov ..	70
5.3.1	Priporočila za teorijo	71
5.3.2	Priporočila za pogajalce in druge deležnike.....	74
5.3.3	Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskave.....	83
6	SKLEP	83
	LITERATURA IN VIRI	84
	PRILOGE.....	91

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava pogajalskih strategij	7
Tabela 2:	Modeli pogajanj.....	12
Tabela 3:	Faze pogajalskega procesa	17
Tabela 4:	Osnovne značilnosti Rusije	30
Tabela 5:	Značilnosti ruskih in slovenskih pogajalcev	51
Tabela 6:	Primerjava sodelujočih podjetij po posameznih kategorijah.....	62
Tabela 7:	Demografske značilnosti intervjuvancev	63
Tabela 8:	Delitev slovenskih in ruskih pogajalcev po modelih kulture	72

Tabela 9: Vstopne ovire na ruski trg in priprave na pogajanja.....	74
Tabela 10: Značilnosti slovensko-ruskega pogajalskega procesa	76
Tabela 11: Dejavniki vpliva na pogajalski proces.....	77
Tabela 12: Primerjava slovenskih podjetij glede na pogajalske strategije in taktike	78
Tabela 13: Slovenska podjetja glede na pogajalske sloge in modele pogajanj	80
Tabela 14: Vpliv rusko-ukrajinske vojne na poslovanje slovenskih podjetij z Rusijo.....	82

KAZALO SLIK

Slika 1: Razdeljenost Evrope v obdobju hladne vojne (1945–1962)	31
Slika 2: Prikaz števila prebivalcev v letih 1992–2022	35
Slika 3: Struktura BDP Rusije	36
Slika 4: Potencialni in dejanski izvoz med Rusijo in EU	39
Slika 5: Blagovna menjava med Slovenijo in Rusijo (2016–2022).....	40
Slika 6: Kulturne dimenzije po Hofstedu	54
Slika 7: Vrednosti indeksov dimenzij kulture za Slovenijo in Rusijo	55
Slika 8: Lewisov model kulturnih razlik	59

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opredelitev poslovne komunikacije	1
Priloga 2: Slovenski pogajalski slog.....	4
Priloga 3: Zapis intervjujev s slovenskimi podjetniki	7

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

BATNA – (angl. Best Alternative to a Negotiated Agreement); najboljša alternativa za pogajalski sporazum

BDP – bruto domači proizvod

BRUPCZ – Zakon o ratifikaciji sporazuma o sodelovanju in medsebojni pomoči pri carinskih zadevah

BRUTGS – Zakon o ratifikaciji sporazuma o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju

BRUTZP – Zakon o ratifikaciji sporazuma za dobavo zemeljskega plina iz Ruske federacije v Slovenijo

IBM – (angl. International Business Machines Corporation); ameriška korporacija

idr. – in drugi

ILO – (angl. International Labour Organisation); Mednarodna organizacija dela

IND – (angl. Indulgence Index); indeks popustljivosti

INV – (angl. Individualism Distance Index); indeks razdalje individualizma

ipd. – in podobno

ISO – (angl. International Organization for Standardization); mednarodni standard za vodenje kakovosti

LTO – (angl. Long (Short)-term Orientation Index); indeks dolgoročne usmerjenosti

MAS – (angl. Masculinity/Femininity Index); indeks moškosti/ženskosti

MGIMO – (angl. Moscow State Institute of International Relations); Državni inštitut za mednarodne odnose

NATO – (angl. North Atlantic Treaty Organisation); Severnoatlantska pogodbeno organizacija oz. Organizacija Severnoatlantske pogodbe

OZN – Organizacija združenih narodov

PDI – (angl. Power Distance Index); indeks razdalje moči

RPC – ruska pravoslavna cerkev

RUB – ruski rubelj

rus. – rusko

SFSR – Sovjetska federativna socialistična republika

SKD – standardna klasifikacija dejavnosti

SZ – Sovjetska zveza

t. i. – tako imenovan

UAI – (angl. Uncertainty Avoidance Index); indeks izogibanja negotovosti

ZDA – Združene države Amerike

ZDR-1 – Zakon o delovnih razmerjih

ZSSR – Zveza sovjetskih socialističnih republik

1 UVOD

Pri poslovanju podjetij na mednarodnih trgih je za doseganje ciljev potrebno upoštevati pomembnost uspešnega pogajanja. Dobro poznavanje pogajalskih slogov lahko prinaša hitre in učinkovite poslovne dogovore. Ključni dejavnik za dolgoročno delovanje vsakega podjetja je uspešno komuniciranje. Način sporazumevanja, slog pogajanja in reševanje konfliktov se razlikujejo tako med posamezniki in podjetniki znotraj iste panoge kot tudi med posameznimi državami. Reševanje konfliktov in sprejemanje kompromisov sta pomembna na mednarodnih trgih, saj podjetniki sodelujejo z različnimi udeleženci v notranjem in zunanjem okolju (Katić, 2011). Močno opazne razlike se kažejo, ker v takšnih primerih med seboj sodelujejo podjetniki z različnih geografskih območij, podjetniki različnih narodnosti in kulturnih ozadij.

Pomembnost reševanja mednarodnih konfliktov obravnavajo številni avtorji. Najpomembnejše sredstvo iskanja mirne rešitve spora so pogajanja. Pogajanja so namreč ključna za usklajevanje različnih stališč. So najboljši način komunikacije, ki vodi do dosega dogovora in izpolnitve interesov ene, druge ali obeh pogajalskih strani. Da si sprte strani pridejo nasproti, so potrebne dobre komunikacijske diplomatske veščine. Pogajanja potekajo med tistimi, ki jih sporna stvar zadeva. Do pogajanj stranki prideta z lastno pobudo. Če temu ni tako, to ni več pogajanje, temveč posredovanje pri reševanju spora. Še posebej za majhne države – med katere spada tudi Slovenija – so dobri diplomatski odnosi in znanje spretnega pogajanja ključni za ohranjanje dobrih mednarodnih odnosov (Podobnik, 2021).

Tematiko o vplivu pogajalskega sloga na slovensko-ruske mednarodne odnose sem za obravnavo v okviru magistrskega dela izbrala iz več razlogov. Že tekom študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani sem odkrila interes do ekonomskih tem, povezanih s sociološkimi vsebinami, saj me razsežnosti in vplivi človeškega faktorja ter širših družbenih razmer na delovanje podjetij na mednarodni ravni zanimajo. Rada spoznavam kulture in vrednote, ki se razlikujejo od domačih navad. Zanimajo me predvsem področje medkulturnega upravljanja, raziskovanje medkulturnih vrednot, področje upravljanja mednarodnih odnosov in reševanja mednarodnih konfliktov.

Namen magistrskega dela je predvsem pomagati razumeti izbrano tematiko slovenskim podjetnikom, ki poslovno sodelujejo z ruskimi podjetji ali pa sodelovanje načrtujejo v prihodnosti. V delu predstavim raziskave izbranega področja, ki so bile že opravljene in objavljene v strokovnih člankih in znanstveni literaturi. Poleg teoretičnih izhodišč, pridobljenih iz sekundarnih virov, v empiričnem delu magistrskega dela analiziram in izpostavim še na novo zbrane primarne vire, pridobljene s pomočjo kvalitativnih raziskovalnih metod. Magistrsko delo skuša namen uresničiti z raziskavo, ki sledi zastavljenima raziskovalnima vprašanjema:

- Kako pogajalski slog vpliva na slovensko-ruske mednarodne odnose?

- V kolikšni meri - po mnenju slovenskih podjetnikov - vpliva vojna med Rusijo in Ukrajino na delovanje slovenskih in ruskih podjetij?

Namen raziskave poskušam uresničiti z doseganjem konkretno zastavljenih ciljev. Cilje magistrskega dela sem opredelila dovolj natančno, da jih bo mogoče realizirati. Cilji magistrskega dela so predvsem predstaviti pogajalske sloge in dejavnike, ki vplivajo na pogajanja, predstaviti slovenski in ruski pogajalski slog ter predstaviti pomembnost in vpliv pogajalskega sloga na mednarodne poslovne odnose med Slovenijo in Rusijo. Predstavljen je pomen poslovne komunikacije in uspešnih pogajanj pri sklepanju mednarodnih sodelovanj. Prav tako je pomemben cilj zbrati in analizirati primarne vire, ki predstavljajo dodano vrednost magistrskega dela. Eden izmed zastavljenih ciljev raziskovanja je poiskati odgovor na že zastavljeno raziskovalno vprašanje o tem, kako pogajalski slog vpliva na slovensko-ruske mednarodne odnose, ter poiskati odgovor na dodatno raziskovalno vprašanje o tem, v kakšni meri vojna med Rusijo in Ukrajino vpliva na delovanje slovenskih in ruskih podjetij.

Magistrsko delo razdelim na teoretični in empirični raziskovalni del. V začetnem delu začnem s predstavitvijo teoretičnih izhodišč obravnavanega problema. Pojasnim pojem poslovna komunikacija in pomembnost pogajanja kot metode mirnega usklajevanja stališč. Predstavim teorijo pogajalskih slogov, pogajalskih strategij in taktik, dejavnike, ki vplivajo na pogajanja in sam potek pogajalskega procesa ter opredelim pogajanja v mikro in makro družbenem okolju. Po teoretični raziskavi nadaljujem z iskanjem povezanosti med načinom pogajanja in poslovanja ter mednarodnimi poslovnimi odnosi. Raziščem poslovno kulturo in pogajalske sloge ruskih pogajalcev. Ruski poslovni svet primerjam s slovenskim. Iščem podobnosti in razlike v vplivu kulturnih dimenzij na meddržavno poslovno sodelovanje.

V drugem delu sledi empirična raziskava. Kot raziskovalna metoda zbiranja primarnih podatkov je uporabljen intervju. Intervju je kvalitativna metoda zbiranja primarnih podatkov, kjer intervjuvanec odgovarja na zastavljena vprašanja vpraševalca. Pri obravnavi izbrane teme se mi zdi najprimernejša oblika intervjuja strukturiran oziroma polstrukturiran intervju. Tematske pogovore s slovenskimi podjetniki, ki sodelujejo z ruskimi podjetji in so bili pripravljeni sodelovati v moji raziskavi, sem izpeljala na osnovi vnaprej pripravljenega vprašalnika, ki je dodan kot priloga. Empirični del magistrskega dela začnem s predstavitvijo značilnosti intervjuja kot kvalitativne metode raziskovanja, nadaljujem pa s predstavitvijo delovanja slovenskih podjetnikov, ki sodelujejo z Rusijo. Zaključim z rezultati empirične analize in s priporočili za različne deležnike mednarodnih odnosov.

Vsebina magistrskega dela se dotakne tudi najaktualnejšega dogajanja na evropskih tleh – vojne med Rusijo in Ukrajino. Zanimajo me predvsem posledice v mednarodnem delovanju na ruskem trgu po začetku ruske invazije na Ukrajino. O razlikah v poslovanju med Slovenijo in Rusijo pred in po začetku trenutnega vojnega stanja na evropskih tleh

sem povprašala slovenske podjetnike, ki so sodelovali v raziskavi. Pridobljeni primarni podatki tako predstavljajo dodano vrednost magistrskega dela.

2 POGAJANJA V POSLOVNEM SVETU

2.1 Značilnosti pogajanj

Za uspešno delovanje podjetja je pomemben potek komunikacije. Dejavniki, ki vplivajo na poslovanje organizacije se nenehno spreminjajo, zato so komunikacijske ovire in konflikti pri poslovanju pogosti. Pomen poslovne komunikacije je predstavljen v Prilogi 1. V poslovnem svetu je ključno predvsem sprotno reševanje problemov: ovire v komuniciranju je možno premagati, če se nastala nasprotja interesov rešuje sproti (Lipičnik in Možina, 1993).

Najpogosteje uporabljena metoda komuniciranja, s katero skušamo uveljaviti svoje interese in uskladiti različna stališča, so pogajanja. Preko pogajanj si želimo pridobiti nekaj, česar še nimamo. Čeprav se pogosto ne zavedamo, se v vsakdanjem življenju vsi znajdemo v vlogi pogajalca. Pogajamo se vsak dan in v vseh družbenih okoliščinah – kot otroci in najstniki se pogajamo s starši, v odrasli dobi se pogajamo z vrstniki, pogajamo se v službenem okolju, pogosto z našimi nadrejenimi, pogajamo se tako v vlogi prodajalca kot v vlogi kupca. Za uspešno delovanje poslovne organizacije, ki se uspe obdržati na trgu daljše časovno obdobje, so pogajanja ključna metoda komuniciranja. Le dobri pogajalci si uspejo izpogajati položaj in pozicijo, ki ju želijo zasedati (Podobnik, 2021). Dober pogajalec je tisti, ki je zmožen odkrivati nasprotnikove pomanjkljivosti, dvome, prepričanja in percepcije. To uspe uporabiti v svojo korist oziroma v korist obeh pogajalcev (Tavčar, 2013, str. 26).

Kljub temu da smo vsi zagotovo že bili kdaj v vlogi pogajalca, je rezultat, ki ga uspemo doseči, odvisen od naših pogajalskih veščin. Določenim posameznikom je talent dobrega pogajanja prirojen, drugi se ga morajo priučiti. Pri doseganju dogovorov lahko postanemo uspešnejši s poznavanjem slogov pogajanja, pogajalskih strategij in taktik, dejavnikov, ki vplivajo na način pogajanja in z razumevanjem komunikacije nasprotnega pogajalca.

Posamezniki, skupine enot, poslovne organizacije, države in širše družbeno okolje se pogajajo praktično o vsem. Vsebina pogajanj se razlikuje, predmet pogajanja pa ostaja enak – doseči dogovor. Vsak pogovor še ni pogajanje: znati moramo ločevati med uvodnim pogovorom, diskusijo, posvetovanjem in pogajanjem. Te vrste pogovorov se razlikujejo v namenu. Namen večine pogajanj je doseči sporazum. V vsakdanjem – predvsem pa v mednarodnem poslovnem svetu – pa je vse več takšnih pogajanj, kjer doseganje končnega sporazuma ni najpomembnejši cilj. Namen tovrstnih pogajanj je predvsem ohranjanje miru med razvnetima pogajalskima stranema, ki do dogovora nikakor ne uspeta priti (Lipičnik in Možina, 1993, str. 133).

Cilj pogajanj na vseh nivojih je sprejeti sporazum in uskladiti interese obeh strani. Usklajevanje dveh ali več različnih stališč ni enostavno. Najuspešnejša pogajanja vodijo v izid »zmagam-zmagaš« (angl. win-win situacija) – takrat govorimo o integrativnih pogajanjih. V primeru integrativnega pogajanja si stranki postavita skupni dogovor, doseči ga skušata obe. Tovrstnih pogajanj se najpogosteje poslužujejo v mednarodnem poslovnem svetu, saj omogočajo doseg rezultata, ki je najboljši za vse vključene. Integrativna pogajanja so sodelovalna pogajanja, saj njihov proces vsebuje sodelovanje pogajalskih strani. Namen sodelovanja je najti kompromis, poiskati elemente, ki lahko obe strani povežejo in ne še bolj razdvojijo (Forjan, 2020, str. 23).

Medsebojno soglašanje ni značilno za t. i. distributivna pogajanja (angl. win-loose situacija). Ta so v primerjavi z integrativnimi pogostopogosto uničevalna za odnose. Kar uspejo integrativna pogajanja doseči in ohraniti na dolgi rok, lahko z distributivnim načinom pogajanja uničimo v kratkem času. Tovrstna pogajanja niso zaželena – sploh ne v poslovnem svetu – saj problema obe vključeni strani ne rešujeta skupaj. Rezultat distributivnih pogajanj so konflikti. Ta način pogajanja je vse pogostejši v vsakdanjem življenju, pogosto se pojavlja predvsem na področju religije pa tudi v poslovnih vodah, kjer je pogajalska moč pogosto nepravilno porazdeljena. Izid pogajanj je v tem primeru pozitiven samo za enega udeleženca, druga stran običajno želenega ne doseže. Vzrok slabše učinkovitosti je nesorazmerje pogajalske moči med pogajalskima stranema (Forjan, 2020, str. 23).

Distributivna pogajanja hitro privedejo do situacije, v kateri zmagovalca pogajanja ni (angl. loose-loose situacija). Pogajanja se v tem primeru končajo brez dogovora. Oba pogajalca ostaneta z neizpolnjenimi interesi (Završnik, 2007).

V procesu pogajanj poteka izmenjevanje različnih stališč: različna stališča si izmenjujeta bodisi dva posameznika bodisi večje skupine pogajalcev. Sam proces pogajanja je odvisen od pogajalske moči posamezne strani (Tavčar, 2013, str. 26). Glede na udeležence v procesu ločimo več vrst pogajanj, in sicer (Forjan, 2020, str. 24; Knežević in drugi, 1995, str. 311):

- individualno pogajanje, ki poteka med dvema sodelujočima stranema – v družbi so individualna pogajanja med dvema pogajalcema najpogostejša: pogajalec je posameznik, ki določa način komuniciranja, slog pogajanja in svojo strategijo, kako bo dosegel cilj, rezultat pogajanja pa je v tem primeru odvisen od pogajalskih veščin pogajalca;
- skupinsko pogajanje, ki poteka med več udeleženci; uspešnost skupinskih pogajanj je odvisna od pogajalske moči posamezne udeležene strani, soglasje pa je kot najboljši izid pogajalskega procesa neke vrste sprememba nasprotnikovih stališč in vrednot. Z uporabo pogajalske moči in z vplivanjem se doseže spremembo v nasprotnikovem razmišljanju. Že majhna sprememba razmišljanja pri obeh pogajalskih straneh lahko vodi do popuščanja moči in prilagoditve. Na ta način je sporazum lažje doseči.

Nepogrešljiv element skupinskega pogajanja je dober vodja skupine. Odgovornost vodje je velika, saj se ne poteguje zgolj za lastne interese, temveč za interes celotne skupine. Skupinska pogajanja so pogosta predvsem v poslovnem svetu, kjer so učinkovita pogajanja na ravni poslovnih organizacij in na mednarodni ravni ključ do uspeha.

2.1.1 Strategije pogajanja

Pogajanja so učinkovita, ko pogajalski strani uspeša uskladiti nasprotna stališča. Dogovor, ki ustreza obema stranema, je najboljši možen rezultat pogajalskega procesa. Kot dobri pogajalci moramo poznati in prepoznati strategije in taktike, ki nas pripeljejo do »zmagovalne situacije« kot cilja pogajanja.

Pri izbiri pogajalske strategije mora pogajalec vedeti, kaj je namen pogajanja. Izhodišče za začetek pogajanja so vedno interesi ljudi. Da je pogajalska strategija izvedljiva, jo moramo prilagoditi nasprotnemu pogajalcu. Analizirati je potrebno, kateri so glavni cilji nasprotnikov, znati predvideti, katere strategije bodo pri doseganju ciljev najverjetneje uporabili in s katerimi taktikami nas bodo skušali zavesti (Knežević in drugi, 1995, str. 310).

Pogajalci morajo pri zastavljanju pogajalske strategije izbrati ustrezen pristop k pogajanju in določiti vrstni red obravnavane vsebine. Postaviti je potrebno navidezno mejo, do katere bodo popuščali pri sprejemanju dogovorov, in hkrati vedeti, do katere meje popuščanja želijo pripeljati nasprotno stran. Že pri iskanju prave strategije je treba vedeti, da bo potrebno sprotne reševanje morebitnih ovir. Če pride med pogajalci do nerešljivega konflikta, niso pogajanja vedno najboljša metoda doseganja sporazuma. V kolikor nobena stran ni pripravljena popustiti, je treba strategijo spremeniti in pogajanja prekiniti. Za reševanje spora se v tem primeru izbere ustreznejšo metodo mirnega reševanja konfliktnih situacij. S tem preprečimo hude posledice, ki jih lahko prinesejo dolgotrajna nesoglasja. Uspešen je tisti pogajalec, ki v nasprotniku ne vidi sovražnika in v proces pogajanja ne pristopi tekmovalno naravnano (Vrzel, 2011, str. 9).

Pri poslovnih pogajanjih obstaja več pogajalskih strategij. Pogajalec lahko izbere zgolj eno ali pa sledi mešanici več različnih strategij pogajanja. Učinkoviti rezultati so odvisni od dobro izbrane pogajalske strategije. Avtorji obstoječe strokovne literature v svojih delih navajajo vrsto določil o tem, kakšna naj bi bila dobra pogajalska strategija. Razlikujemo jih po kriterijih za določanje uspešnosti pogajanj. Završnik (2007) v svojem delu opredeli tri ključne dejavnike razlikovanja med uspešnimi in manj uspešnimi pogajalskimi strategijami. Uspešno strategijo pogojuje učinkovitost, ki tudi v uveljavljanju doseženih interesov ene pogajalske strani ne povzroča škode drugi strani. Druga dva pomembna kriterija sta še skupna ali splošna korist in teženje k doseganju rešitve, ki bo doprinesla čim boljši učinek obema pogajalskima stranema (Završnik, 2007, str. 19).

Poleg zgoraj omenjenih kriterijev ključne dejavnike za primerjavo pogajalskih strategij opredeli Roy J. Lewicki, ameriški profesor univerze The Ohio University, raziskovalec in avtor številnih strokovnih člankov in znanstvene literature s področja družboslovnih ved. V svojem avtorskem delu skupaj z ostalimi raziskovalci (Barry in drugi, 2011) razlikuje med tremi najpogostejšimi pogajalskimi strategijami. Te so tekmovalna strategija, strategija sodelovanja in strategija prilagajanja – prikazane so v tabeli 1 (Barry in drugi, 2011, str. 94).

Tekmovalni strategiji pogosto v pogovornem jeziku pravimo strategija »barantanja«. Pogajalski strani namreč tekmujeta za večji in boljši delež, za zadovoljevanje svojih interesov (Knežević in drugi, 1995, str. 312). Glavna motivacija je maksimirati lastne cilje. Kdor se tekmovalno pogojuje, interese in potrebe nasprotne stranke sicer pozna, a jih pri pogajanju ne upošteva. Iskanje rešitev je zgolj navidezno, kompromis na dolgi rok ni pomemben (Čoderl in Udovič, 2020, str. 11). Izid tekmovalne pogajalske strategije je kratkoročno lahko pozitiven, a se pogosto ob ponovnih nesoglasjih odnos spremeni v povračilno ravnanje (Knežević in drugi, 1995, str. 312). V primeru prekinitve procesa pogajanja se za mirno doseganje dogovorov uporabi drugo sredstvo reševanja vsebine pogajanj (bodisi mediacijo bodisi arbitražo) (Čoderl in Udovič, 2020, str. 11). Glede na vedenjski vzorec gre za distributivna pogajanja (angl. win-loose situacija), kjer na agresiven način ena stran doseže uveljavitev svojih interesov.

Sodelovalna oziroma združevalna strategija ali strategija partnerskega povezovanja je v teoriji najbolj priljubljena oblika vstopanja v pogajalske odnose. V primerjavi s tekmovalno strategijo, ki ima sicer poštena in jasno določena pogajalska pravila, gre pri sodelovalni strategiji za skupno urejanje in določanje pravil. S pravili se strinjata obe pogajalski stranki, kar zagotavlja učinkovitejše rezultate. Ti uspejo obdržati dobre medsebojne odnose na dolgi rok (Forjan, 2020, str. 28; Knežević in drugi, 1995, str. 313). Gre za integrativno obliko pogajanja, ki upošteva dolgoročne cilje (angl. win-win situacija). Oba pogajalca poznata želje, cilje in interese druge pogajalske strani. Sodelovalna strategija upošteva raznolikost stališč in gradi pogajanja na skupnih interesih (Forjan, 2020, str. 27).

Strategija prilagajanja je način pogajanja, ki zmanjšuje konflikte in znižuje previsoko postavljena pričakovanja pogajalskih strani. Pogajalec se prilagodi nasprotni stranki s ciljem izboljšanja medsebojnih odnosov in s tem tvega zadovoljitev lastnih interesov. Ena stran išče rešitve, druga se predlaganim rešitvam prilagodi in jih sprejme. Pogajalci dobro poznajo interese nasprotne strani, hitro popustijo zahtevam in svoje cilje podredijo ciljem nasprotnika (Čoderl in Udovič, 2020, str. 11).

Barry in drugi (2011) primerjajo omenjene tri strategije na način, ki je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: Primerjava pogajalskih strategij

strategija dejavnik primerjave	Tekmovalna strategija	Strategija sodelovanja	Strategija prilagajanja
zasledovanje ciljev	lastni cilji > cilji nasprotne strani	Iskanje skupnih ciljev.	Podreditev ciljem nasprotne strani.
odnos	kratkoročen	dolgoročen	kratko-/dolgoročen
glavna motivacija	Maksimirati lastne cilje.	Maksimirati skupne cilje.	Maksimirati cilje drugih s ciljem izboljšanja odnosa z nasprotno stranjo.
zaupanje	Trajnost, obramba. Visoko zaupanje vase, nizko v nasprotno stranko.	Zaupanje in odprtost, aktivno poslušanje, skupno iskanje alternativ.	Ena stran je odprta, predstavlja svoje šibkosti nasprotni strani.
poznavanje nasprotne strani	Potrebe poznaš, a jih narobe interpretiraš.	Potrebe poznaš, jih skušaš razumeti in nanje odgovoriti.	Ena stran prehitro zadovoljuje potrebe nasprotne strani.
predvidljivost	Ne; triki, presenečenja.	Da; skušajo se ogibati presenečenjem.	Ena stran nepredvidljiva, druga stran predvidljiva.
agresivnost	Da; grožnje, zavajanje, ipd.	NE; sodelovanje.	Šibkejši se podredi.
iskanje rešitev	Uradno da, dejansko ne.	Da.	Ena stran išče rešitve, druga se prilagaja.
merjenje uspešnosti	Nasprotno stran prikazati v slabi luči, močna povezanost v pogajalski skupini.	Ocenjevanje drugih po tem, kakšni so.	Zmanjševanje konfliktov, zniževanje pričakovanj, zapostavljanje svojih čustev in pogledov.
vedenjski vzorec	Jaz zmagam, ti izgubiš.	Kako lahko skupaj pridemo do najboljše rešitve?	Jaz izgubim, ti zmagaš (oba zadovoljna).
nadaljevanje po prekinitvi pogajanj	Če se pogajanja zaustavijo: mediator, arbiter.	Če se pogajanja zaustavijo: iščemo skupaj rešitve.	Pogajanja se ne zaustavijo, se pa strani izčrpajo (in pogajanja propadejo).

Vir: prirejeno po Čoderl in Udovič (2020).

Izbira strategije mora biti konsistentna. Sprememba stila tekom pogajanja upočasni in oteži doseganje željenih rezultatov (Čoderl in Udovič, 2020, str. 12).

2.1.2 Pogajalske taktike

Oblikovanju pogajalske strategije sledi izbira ustreznih pogajalskih taktik. Razumeti je treba, v čem se uporaba pogajalskih taktik razlikuje od zastavljene pogajalske strategije, v čem pojma sovpadata in kje je meja med njima.

Čeprav se taktika in strategija razlikujeta v obsegu in neposrednosti, pojma v procesu pogajanja sovpadata. Strategija je načrt, kako doseči cilje, ki smo si jih zastavili še pred začetkom procesa pogajanja. Planu lažje sledimo ob uporabi sredstev, s katerimi hitreje dosežemo uveljavitev naših stališč. Sredstvo za izvrševanje strategij so med drugim pogajalske taktike (Završnik, 2007).

Strokovna literatura strategije in taktike strogo ločuje. Strategije so dolgoročneje. V nasprotju s taktiko so na problem vezane posredno, in sicer preko doseganja pogajalskega cilja. Taktike so namenjene kratkoročnejši uporabi, običajno se navezujejo na reševanje točno določenega problema. Pogajalci lahko isto zastavljeno strategijo izpeljejo preko menjavanja različnih pogajalskih taktik. Taktike so vezane na samo vsebino posameznega pogajanja, s spreminjanjem vsebine se lahko spremeni pogajalska taktika. To pomeni, da za točno določen problem lahko pogajalec oblikuje eno samo pogajalsko strategijo, ki ji tekom pogajalskega procesa konsistentno sledi, pogajalskih taktik pa lahko pri istem pogajanju uporabi več (Čoderl in Udovič, 2020, str. 12).

Pojem taktiziranje ima večkrat negativen prizvok, predvsem takrat, ko smo pri komuniciranju preveč očitni in grobi (grožnje, zavlačevanje, negativno manipuliranje, ipd.). Taktična ravnanja pa so lahko tudi pozitivno naravnana. Pogajalska strategija in taktika pogajanja sta v neenakovredni poziciji; lahko rečemo, da so taktike podrejene oblikovani pogajalski strategiji. Namenjene so izvrševanju višjih ciljev. Strategija zagotavlja stabilnost, kontinuiteto in določa smer taktičnega vedenja. V primeru integrativne strategije, ki spodbuja doseganje obojestranskih koristi, lahko uporabimo različne pogajalske taktike – aktivno poslušanje, da prepoznamo interese nasprotnega pogajalca, taktiko opisovanja naših lastnih interesov ter taktike in načine iskanja rešitev potencialnih problemov (Barry in drugi, 2011, str. 92).

Knežević in drugi (1995, str. 319) v svojem delu opredelijo taktike kot temeljno orodje učinkovitega pogajanja. Delijo jih glede na statični vidik (adaptiranje) in dinamični vidik (manipuliranje).

- Pri adaptiranju gre za taktiko prilagajanja, pogajalca si med seboj ne skušata spreminjati stališč. Pri tej taktiki ni glavni cilj doseči sporazum, temveč postopno prilagajanje oziroma popuščanje ene izmed pogajalskih strani. Adaptivne tehnike so pasivne, zahtevajo nižjo stopnjo ustvarjalnosti. Pogajalci, ki podležejo tovrstni taktiki nasprotnika, običajno spregledajo svoje lastne interese. Izgubijo pogajalsko moč in se postopoma adaptirajo idejam nasprotnika.
- Manipulacija je kot dinamična uporaba taktiziranja lahko pozitivna ali negativna. Manipuliranje v pogajanjih lahko razdelimo na štiri oblike: prepričevanje, zavezovanje, navajanje in prisila. Navajanje je v poslovnih pogajanjih najbolj priljubljena oblika taktiziranja. Gre za pozitivno manipulacijo, kjer pogajalec sogovorniku zgolj navaja dejstva in predstavi koristi, ki si jih lahko ometata ob morebitnem doseženem kompromisu. Pozitivna oblika manipulacije je tudi prepričevanje, ki se od navajanja

razlikuje v intenzivnosti pogajalčevega prepričevanja. Pogajalec skuša na vso moč prepričati nasprotno pogajalsko stran v spremembo razmišljanja in v sprejetje njegove ponudbe. Tovrstno taktiziranje že meji na negativno manipulacijo. Primera negativne manipulacije sta zavezovanje in prisila. Siljenje je taktika, ki je v poslovnih pogajanjih najredkeje uporabljena, saj ne prinaša želenih rezultatov. V poslovnem svetu je k sreči negativne manipulacije vse manj. Pogoj za uspešno pogajanje je namreč tudi ohranjanje etičnosti v poslovnem ravnanju.

Poslovna pogajanja med podjetji, organizacijami in državami dajejo veliko priložnosti za uporabo različnih pogajalskih taktik. Zavajanje je nemoralna, neetična in neustrezna izbira taktičnosti v medsebojnih pogajalskih odnosih (Tavčar, 2009, str. 391). Na račun zavajanja lahko nasprotni pogajalski strani povzročimo nepopravljivo škodo. Takšnih možnosti taktiziranja, ki za ohranjanje dolgoročnih poslovnih in medosebnih odnosov niso primerne, je veliko. V kolikor želijo pogajalci zadovoljiti lastne interese ne glede na sredstvo doseganja cilja, se velikokrat poslužujejo tudi neprimernih in škodljivih načinov pogajanja. V nekaterih primerih je zato bolje, da se iz pogajanja pravočasno umaknemo (Forjan, 2020, str. 25).

Forjan (2020, str. 26) v svojem raziskovalnem delu opredeli najpogostejše uporabljene pogajalske taktike. Mednje sodijo:

- taktika poigravanja – gre za spreminjanje taktike skozi proces pogajanja; pogajalec je tako vedno korak pred nasprotnikom, saj ga s taktičnimi potezami in z menjavanjem načina pogajanja vedno znova uspe presenetiti;
- taktika podpore strokovnjakov – gre za vključevanje mnenja strokovnjakov v pogajalski proces; na tak način pogajalec izpodrine mnenje nasprotnika, poskuša ga prepričati, da je njegovo razmišljanje zmotno in da je podpora strokovnjaka na strani boljšega stališča. S tem pogajalec poudarja, da je njegovo mnenje bolj tehtno. Če tovrstno taktiziranje uspemo prepoznati, se mu lahko izognemo tako, da vključimo v proces drugega strokovnjaka, ki poda oceno in komentar na perečo vsebino. Tovrstnemu načinu taktiziranja je podobna tudi taktika omejevanja pristojnosti in sklicevanja na avtoriteto. Ta se za taktiziranje uporablja predvsem v pogajalskih procesih med poslovnimi organizacijami in v mednarodnih pogajanjih. Pogajalec nasprotnika prepričuje v to, da je potrebno sprejeti pogoje, ki jih zahteva višja avtoriteta – vodstvo podjetja, institucije, države;
- taktika rezin – zelo pogosto je uporabljena v procesu pogajanj med podjetji. Pogajalci obravnavajo le del ponudbe. Nasprotniku ne predstavijo istočasno vseh pogojev, ki so jih določili. Tako uspejo pri vsakem pogoju doseči ugodnosti, ki povečajo njihovo lastno korist – če nasprotnik ne prepozna pogajalčeve taktike, prehitro sprejme ponudbo, ki je sicer ne bi;
- igralsko obnašanje – pogajalska taktika, ki je pogosto uporabljena v družbenem življenju. Vključuje močne čustvene odzive pogajalca, ki jih nasprotnik ni pričakoval. Izražena pogajalčeva čustva so lahko pozitivna ali negativna (izredna prijaznost,

priliznjenost, strah, žalost, histerija, ipd.). Pogajalec pretirano intenzivno izrazi svoja čustva in s tem presenetiti nasprotnega pogajalca, ta pa je zato hitreje pripravljen sprejeti ponujene pogoje;

- taktika vzemi ali pusti – pogajalska taktika, pri kateri pogajalec izsiljuje nasprotno stran. Nasprotni pogajalec nima veliko izbire – ponujene pogoje lahko sprejme ali pa pristane na to, da sporazuma ne bo;
- postavljanje ekstremnih zahtev – taktika, pri kateri pogajalec vstopi v proces pogajanja s ciljem zmanjšati pričakovanja nasprotnega pogajalca in pridobiti čim večjo lastno korist. To uspe doseči tako, da postavi zelo visoke zahteve, ki jih nasprotnik praktično ni zmožen izpolnjevati. Običajno se res zgodi, da nasprotna stran popusti in tako pogajalec s taktiko uspe.

Taktiziranje v pogajanjih je pogosto in v večini primerov nujno potrebno. Vse pogajalske taktike niso enako učinkovite in tudi ne enako ustrezne v vseh situacijah. Pogajalec mora pozornost ohranjati skozi celoten proces pogajanja. Izkušeni pogajalci uspejo prepoznati pogajalske trike nasprotne strani in hkrati izberejo svojo pravo taktiko, s katero bodo v pogajanju uspešni.

2.1.3 Pogajalski slogi

Pogajanja se razlikujejo tudi na ravni pogajalskega sloga. Upoštevajoč variabilnost pogajalskih procesov ločimo klasična in načelna pogajanja. Pri doseganju svojih ciljev načelna pogajanja upoštevajo tudi cilje drugih udeležencev, klasična pogajanja pa uporabljajo sredstva za doseganje lastnih interesov, ne da bi se ozirala na nasprotno pogajalce (Knežević in drugi, 1995).

Glede na način izvajanja pogajalskega procesa Knežević in drugi (1995) vrsto načelnega pogajanja povezujejo s popustljivim slogom pogajanja. Popustljiv slog daje pozornost interesom nasprotnih pogajalcev in med udeleženci v pogajanju se razvije prijateljski odnos. Prizadevajo si poiskati alternativne rešitve, ki so ugodne za vse vključene. Medsebojne odnose ohranjajo s popuščanjem v odločitvah; cilj je doseči sporazum. Pri sporazumu vztrajajo, skušajo se izogniti navzkrižju interesov. Z nasprotniki delijo svoja stališča, a jim jih ne vsiljujejo. Vsem udeleženi v pogajanju popolnoma zaupajo. Skoraj vedno popustijo nasprotni strani. Pogajanja, ki potekajo v slogu nepopustljivosti, se pri nasprotniku osredotočajo na tista stališča, ki jih slednji ne želi spremeniti. Pogosto se zgodi, da do sporazuma sploh ne pride, saj se nobena stran ni pripravljena odreči svojim interesom. Do udeležencev v pogajanju so nezaupljivi, obravnavajo jih kot težke nasprotnike. Dobre medsebojne odnose pogojujejo s popuščanjem nasprotne strani. Njihov cilj ni sporazum, temveč zmaga (Knežević in drugi, 1995, str. 317).

Najučinkovitejši je tisti pogajalski stil, ki išče ravnovesje med popustljivim in nepopustljivim načinom pogajanja. Namen udeležencev mora ostajati urejanje zadev, cilj

pa učinkovito in prijateljsko dosežen sporazum. Osredotočiti se je treba na interese ljudi in ne zgolj na njihova stališča. Pogajanje je učinkovito ob najdeni rešitvi, ki prinaša korist vsem vpletenim. Vsakokratno popuščanje nasprotniku na dolgi rok ne more biti uspešno. Popustiti je treba zaradi načel, v katera verjameš, in ne zaradi pritiska nasprotne pogajalske strani. Na ravni vsebine je mogoče pogajalske sloge deliti na podatkovni slog, intuitivni, normativni in analitični slog (Knežević in drugi, 1995).

Podatkovni slog predpostavlja dejstva kot najboljše sredstvo v pogajalskem procesu. Pogajalec nasprotniku navaja preverjena dejstva in s tem poudarja relevantnost svojih izjav. Navajanje resničnih dejstev je namreč objektivni in nepristranski način pogajanja, za katerega je značilno povezovanje podatkov in izkušenj, dokumentiranje izjav in iskanje dokazov o resničnosti povedanega. Pogajalec je v odzivih zadržan, sicer pa si pogajalci med seboj pojasnjujejo težave in jih na podlagi preverjenih dejstev razrešujejo (Knežević in drugi, 1995, str. 318).

Temeljna predpostavka intuitivnega pogajalskega sloga je domiselnost, ki naj bi rešila vsako pogajanje. Pogajalec, ki se poslužuje intuitivnega sloga, se osredotoča na zadevo v celoti in poudarja samo bistvena dejstva vsebine: v primerjavi s podatkovnim slogom torej ne gre zgolj za navajanje golih dejstev, temveč za ustvarjanje in apliciranje novih idej, ki predstavljajo način reševanja ovir. Intuitivni slog namreč temelji na intuiciji pogajalcev. Spodbuja domiselnost in ustvarjalnost pri planiranju in projektiranju prihodnosti. Spodbuja deduktivno razmišljanje (Knežević in drugi, 1995, str. 318)

Normativni slog je značilen za distributivna pogajanja, v katerih je ena pogajalska stran zmagovalka, druga poraženka (Plut, 2004, str. 29). Pogajalci, ki sledijo normativnemu pogajalskemu slogu, z nasprotno stranjo tekmujejo. Ostale udeležence v pogajanju in obravnavano vsebino ocenjujejo in presojujejo po lastnih vrednotah in prepričanjih. Nasprotnim pogajalcem v zameno za popuščanje pri sprejetju dogovora ponujajo popuste in nagrade. Zahteve, grožnje in prisila so del tovrstnih pogajanj. Značilno je izkoriščanje lastne pogajalske moči in vpliva. Pogajalci normativnega sloga zelo dobro prepoznajo način komunikacije nasprotne pogajalske strani, kar uspejo uporabiti v svoj prid (Knežević in drugi, 1995, str. 318).

Analitični pogajalski slog temelji na logičnem razmišljanju (Plut, 2004, str. 30) in analitično pristopa k obravnavani tematiki med pogajalskimi stranmi. Pogajalec se reševanja problema loti sistematično. Oblikuje razloge za in proti svoji tezi. Prav tako ovrednoti svoje strinjanje ali nestrinjanje s stališči nasprotnega pogajalca. Pogajalec, ki se pogaja analitično, išče vzroke problema in raziskuje posledice medsebojnega pogajanja (Knežević in drugi, 1995, str. 318).

2.1.4 Modeli pogajanj

Pogajanje kot sredstvo usklajevanja različnih stališč uporabimo tudi v kriznih situacijah, ko zgolj pogovor ne zadostuje več. Tako na medosebni kot tudi na nacionalni ali celo mednarodni ravni iskanje dogovorov prinaša množico možnih izidov. Izbor ustreznega modela pogajanj mora sovpadati z dano situacijo in s kontekstom ter stanjem pogajalskih strani. Za uspešno reševanje konfliktov oziroma iskanje kompromisov je ključna pogajalčeva izbira pogajalskega modela. Za razliko od posameznikovih komunikacijskih veščin, pogajalski model ni v tolikšni meri odvisen od posameznikove osebnosti (Gramc, 2021, str. 7). Če pogajalec izbere ustrezen pogajalski model v dani situaciji, se v večini primerov tekom pogajalskega procesa ugotovi zahtevam večine. Na ta način je izpolnjen cilj individualnih in skupnih interesov (Marenče, 2015, str. 8).

Tabela 2: Modeli pogajanj

Definicija pogajalskega modela	Avtor in leto raziskave	Faktorji vpliva	Faktorji posledic	Empirične ugotovitve
Weiss-Strippov model	Stephen Weiss, William Stripp (1985)	Vpliv raznolikih kultur pogajalcev, 4 komponente pogajanj (politika, interakcija, premislek, izid).	Oblikovanje spremenljivk pri posamezni komponenti pogajanja.	Spreminjanje spremenljivk tekom pogajalskega procesa, komponente nespremenjene.

se nadaljuje

Tabela 2: Modeli pogajanj (nad.)

Definicija pogajalskega modela	Avtor in leto raziskave	Faktorji vpliva	Faktorji posledic	Empirične ugotovitve
Načelno pogajanje (angl. principled negotiation)	R. Fisher, W. Ury (1981), B. Patton (1991)	Vpliv iskanja skupnih rešitev, ločevanje posameznikovih stališč od problema, vpliv objektivnosti.	Aktivno poslušanje in upoštevanje pogajalcev.	Pozitiven izid pogajanj, doseženi kompromisi.
Tekmovalna pogajanja	B. Barry, R. J. Lewicki, D. M. Saunders (1996)	Lastni cilji pomembnejši od ciljev nasprotne strani.	Kratkoročen odnos, vedenjski vzorec Jaz zmagam, ti izgubiš.	V praksi pogajanja večkrat neuspešna – sledi reševanje preko mediacije ali arbitra.
Sodelovalna pogajanja	B. Barry, R. J. Lewicki, D. M. Saunders (1996)	Iskanje skupnih ciljev.	Dolgoročen odnos, maksimiranje skupnih ciljev.	V praksi pogajanja uspešna, skupno iskanje alternativnih rešitev.
Pogajanja prilagajanja	B. Barry, R. J. Lewicki, D. M. Saunders (1996)	Maksimiranje ciljev drugih.	Kratkoročen ali dolgoročen odnos, šibkejša stran se podredi.	V praksi dobri odnosi z nasprotno stranjo, pogajanja se ne ustavijo.
Valjast model komunikacije v kriznih pogajanjih	R. Rogan, M. R. Hammer, C. R. Van Zandt (1997)	Vpliv pristranskosti in nepopolnih informacij.	Oblikovane so 3 komunikacijske dimenzije – raven interakcije, komunikacijski načini, stopnja intenzivnosti komunikacije.	Razvoj pojasnjevalnega okvirja: razumevanje odnosov med komunikacijskem vedenjem tekom pogajalskega procesa, pogajalci se soočajo z instrumentalnimi (zunanji) in izraznimi (notranji) izzivi – s čustvenimi pomisleki posameznika.

Model S. A. F. E.	M. R. Hammer, R. Rogan (1997)	Vpliv 4 sprožilcev: vsebinske zahteve, usklajenost, samopodoba, čustva.	Vsebinske zahteve: izraženi interesi in potrebe vseh strani. Usklajenost: vzpostavljeno zaupanje med pogajalcema. Samopodoba: zaznavanje oseb kot posameznikov ali kot skupine. Čustva: večja sposobnost reševanja problemov, racionalna pogajanja.	V praksi: velik pomen komunikacije med storilcem in pogajalcem v določeni krizni situaciji.
Model STEPS	B. Kelln, M. McMurtry (2007)	Vpliv 4 stopenj modela: stopnja 0 – predhodno razmišljanje, stopnja 1 – razmišljanje, stopnja 2 – priprava, stopnja 3 – dejanje.	Sprememba vedenja pogajalcev.	V praksi: premikanje in napredovanje pogajalskega procesa po fazah modela.
Model stopnišnega vedenjskega vpliva	V. B. Vecchi (2007)	Vpliv 5 stopenj modela: aktivno poslušanje, empatija, odnos, vpliv, vedenjske spremembe.	Aktivno poslušanje, razvoj empatije, zmanjšanje negativnega vedenja storilca »krizne« situacije.	V praksi: ob izpolnitvi vseh petih stopenj modela prihaja do spremembe vedenja pogajalcev.

Vir: prirejeno po Čoderl in Udovič (2020) in Gramc (2021).

Strokovna literatura s področja proučevanja mednarodnih odnosov, komuniciranja in poslovnih pogajanj navaja avtorje, ki so proučevali učinkovite pogajalske modele. Tabela 2 prikazuje podatke o avtorjih, ki so postavili določen pogajalski model, okvirni čas njihovega raziskovanja, njihove empirične ugotovitve in definicije pogajanj. Pogajalski modeli, kot sta valjast model komunikacije v kriznih pogajanjih, model S.A.F.E., model STEPS idr. so uporabni predvsem v primerih kriznih situacij, ko je potrebno hitro in učinkovito pogajanje.

Eden prvih učinkovitih modelov, oblikovanih z namenom izboljšanja medsebojnih pogajanj, je Weiss-Strippov pogajalski model. Ta medkulturni model pogajanj sta

oblikovala Stephen Weiss in William Stripp, ko sta leta 1985 postavila okvir sistematičnega medkulturnega pogajanja. Weiss-Strippov model omogoča boljše razumevanje različnih kultur, ki jim pripadajo pogajalci. Pogajalcu je v pomoč pri pripravi na pogajanja, tekom pogajalskega procesa in pri sprejemanju končnih odločitev. Politika, interakcija, premislek in izid so štiri komponente, ki sestavljajo model. Pravilno izpeljane prve tri faze modela vodijo v učinkovite rezultate pogajanja. Komponente modela sestavlja dvanajst spremenljivk, ki so odvisne od posameznega pogajalca, njegove osebnosti in osebnih odločitev. Tekom pogajanja se spremenljivke lahko spreminjajo, medtem ko komponente ostanejo enake ne glede na proces pogajanja (Petkovšek, 2011, str. 9).

Weiss-Strippov model se začne s komponento politike, pri kateri se oblikujejo pogajalčeve zamisli. Sledijo izbira pogajalcev, sestava pogajalskih skupin in oblikovanje vprašanj ter pričakovanih koristi. Pogajalec, ki sledi modelu, lahko ob pomoči komponent modela odkrije samega sebe in zase najustreznejši način komuniciranja in pogajanja – ugotavlja, v kolikšni meri je naklonjen tveganju, koliko je zaupljiv in kakšnega besednega in nebesednega sporazumevanja se poslužuje v odnosih z drugimi. Komponenti politike sledi interakcija med pogajalci, pri kateri skušajo obe strani s prepričevalnimi argumenti uveljaviti svoja stališča. V fazi premisleka pogajalci ustvarjajo medsebojno zaupanje. V želji po ugodnem rezultatu pogajanja so pripravljeni sprejeti določena tveganja in sklepati kompromise; vzpostavijo se notranji sistemi sprejemanja odločitev. Uspešno upoštevanje in opravljene prve tri komponente modela vodijo v komponento izida pogajanja. Pogajalec pripravi odgovor na pogoje in zahteve nasprotnega pogajalske strani – izid pogajanja je lahko pozitiven ali negativen. Sprejemanje in razumevanje raznolikosti kulture, vrednot in stališč vseh pogajalskih strani prinašata pozitivne pogajalske rezultate (Petkovšek, 2011, str. 10).

Model, ki je predvsem v kriznih situacijah najpogosteje uporabljen, je model načelnega pogajanja. Model poudarja pomembnost osredotočanja na skupne interese, na ločevanje udeležencev v pogajanjih od samega problema, na iskanje skupnih rešitev, ki ustrezajo obema stranema, ter na ohranjanje objektivnih meril tekom pogajalskega procesa. Ne glede na to, ali se pogajalec strinja z načeli nasprotnega pogajalca, mora stremeti k iskanju kompromisa in uresničevanju interesov obeh strani. Pogajalec, ki sledi modelu načelnega pogajanja, aktivno posluša nasprotnega pogajalca, razume vsebino problema in se ne osredotoča zgolj na stališča nasprotnika, temveč na iskanje dogovora. Načelna pogajanja običajno vodijo v pozitiven izid pogajanja. Kljub temu da se pogajalec z vsemi pogoji in stališči nasprotnika ne strinja, njegove želje spoštuje in jih v določeni meri tudi upošteva (Gramc, 2021, str. 8).

2.1.5 Ovine pri pogajanjih

Uspeh je tako v zasebnih kot v poslovnih okoliščinah velikokrat odvisen od medsebojnih pogajanj. Zelo verjetno je, da bo v pogajanjih prvi popustil tisti, ki ni uspel usvojiti dobrih

pogajalskih veščin. Uspešnost pogajanj je namreč tesno povezana z uspešnostjo udeleženih pogajalcev. Učinkovita pogajanja so predpogoj dolgotrajnega obstoja na trgu.

Ovire in problemi v pogajanjih so stalnica. Nič neobičajnega ni, da pri usklajevanju stališč z nasprotno stranjo vstopiš v konfliktno situacijo. V veliki meri je učinkovitost pogajanja odvisna od lastnosti pogajalcev, njihovega znanja in pogajalskih veščin, poznavanja dobrih pogajalskih taktik in oblikovanja izvedljivih pogajalskih strategij.

Pri pogajanjih igra ključno vlogo dobra komunikacija. Večkrat namreč pride do nesporazuma zaradi nerazumevanja in napačne interpretacije v komunikacijskem procesu. Proces komunikacije mora biti dobro organiziran. To omogoča boljše vodenje in upravljanje vsake organizacije. Predvsem v poslovnih organizacijah je pomembno medosebno navezovanje stikov in ohranjanje dobrih odnosov z javnostjo. Objektivnost, verodostojnost in odprtost sodijo med pomembne lastnosti udeleženih v pogajalskih procesih – pogajanja so namreč objektivno-subjektivna. Kljub temu, da je v pogajanju osrednji cilj uresničenje interesov, ki prinašajo več koristi, je tekom procesa nujno ohranjanje določene stopnje objektivnosti. Prevelikim vzgibom subjektivnega značaja se je dobro izogniti, če želimo ohranjati pogajalski proces na profesionalnem nivoju (Hrvatini in drugi, 2006).

Poleg komunikacijskih šumov in neustreznega načina sporazumevanja na slabšo kvaliteto pogajanj vplivajo tudi pogajalčeve napake. Ob nezadostni pripravi pogajalcev se lahko proces pogajanja oteži in upočasni. Z dobro predpripravo in z načrtovanjem učinkovite pogajalske strategije ter z upoštevanjem načela obojestranskega pridobivanja se lahko izognemo oviram (Lipičnik in Možina, 1993, str. 138).

Pogajanja lahko prinesejo dobre rezultate, če so pogajalci v procesu mirni in potrpežljivi. Izkušeni pogajalec ne govori preveč in ne posluša premalo. Osebnostne lastnosti dobrega pogajalca so premišljenost, potrpežljivost, prilagodljivost, trezno in pametno razmišljanje (Lipičnik in Možina, 1993, str. 139). Osebnost pogajalcev vpliva na vedenje tekom pogajanj. Pogosta težava pri pogajanjih je neprava izbira pogajalcev oziroma pogajalske skupine. Učinkovitost pogajalske skupine namreč ni odvisna zgolj od strategije, ki ji morajo slediti, temveč tudi od individualnih lastnosti članov (Lipičnik in Možina, 1993, str. 78). Pogajalci lahko postanejo ovira, če so prepirljivi, rigidni, naivni in ne znajo obvladovati svojih čustev.

Pogajalec s prejemom pooblastil za pogajanje prejme tudi veliko odgovornost. Vsako pogajanje prinaša posledic obema sodelujočima stranema. Pogajalci se morajo zavedati svoje naloge in tudi odgovornosti. Na nasprotno pogajalsko stran se morajo pripraviti še pred samim začetkom pogajalskega procesa. Informacije pridobivajo z aktivnim poslušanjem nasprotnika (Forjan, 2020, str. 34). Pozanimati se morajo tudi o vrednotah, načinu komuniciranja in slogu pogajanja drugega pogajalca. Oviro v pogajanju namreč pogosto predstavljajo medkulturne razlike in različni običaji ter vzorci.

Ovira pri reševanju konfliktov je lahko že sam proces pogajanja. Pogajanje je oblika komuniciranja, ki v vseh situacijah ni primerna. Za reševanje konfliktov se lahko pogajanja uporabi samo takrat, ko sta obe pogajalski strani pripravljene sodelovati in v procesu tudi odstopiti od določenih interesov. Taktika »vzemi ali pusti« je zato običajno ovira v pogajanju. V konfliktnih situacijah, kjer ni mogoče doseči dogovora med dvema ali več stranmi, se uporabijo druga sredstva mirnega reševanja sporov. V tem primeru spore običajno rešujejo mediacije ali arbitraže (Vrzel, 2011, str. 9). Arbiter je razsodnik v nesodnih obravnavah, ki ga izbereta stranki sami – njegova razsodba je t. i. arbitraža. Sprte strani lahko mirno rešitev dosežejo tudi s pomočjo posebnega postopka, imenovanega mediacija, kjer se družbeni ali pravni konflikt rešuje preko tretje nevtralne osebe (Mediacija, brez datuma).

Pogosta ovira v procesu pogajanja je pomanjkanje časa. Čas namreč kot dejavnik zelo pomembno vpliva na vse faze pogajanj – na priprave, izvedbo in na rezultat. Vsaka izmed pogajalskih strani si želi čimprej izpogajati želeno pozicijo, zato je časovni pritisk še večji. Pogajalci morajo znati čas, ki ga imajo na voljo, dobro prerazporediti in čim bolje izkoristiti. Pogajanja, ki so časovno neomejena lahko trajajo v nedogled in so neučinkovita. Tudi pri tem dejavniku opazujemo vpliv medkulturnih razlik, saj je čas lahko relativen in v različnih kulturah čas in točnost različno zaznavamo (Borko, 2014, str. 27).

2.2 Potek pogajanj

Pogajanja so raznoliki in dolgotrajni procesi, ki jih med seboj ne moremo enačiti – vsako pogajanje je zgodba zase. Upoštevati moramo, da smo akterji pogajanj ljudje, ki smo spremenljiva bitja. Ni zagotovila, da bo način pogajanja, ki je sicer učinkovit, ustrezen tudi v drugem, na videz enakem pogajanju. Meje med posameznimi fazami procesa pogajanja so težko določljive (Fak, 2018, str. 14).

Pogajanja potekajo sistematično, in sicer v treh strukturiranih korakih: prva faza je predpogajalska faza, druga faza je stopnja srečanja, tretja faza je zaključek pogajanja (Forjan, 2020, str. 17). V vsakem pogajanju gremo skozi vse faze, se pa vsebina in časovni okvir posamezne faze razlikujeta od primera do primera (Fak, 2018, str. 14). Potek pogajalskega procesa je odvisen tudi od tega, ali gre za tekmovalna ali sodelovalna pogajanja (Tavčar, 2013, str. 119). Glavne značilnosti posameznih faz so navedene v tabeli 3 (stran 18).

Tabela 3: Faze pogajalskega procesa

Faza procesa pogajanj	Značilnosti faze
1: predpogajalska faza	– Zbiranje informacij in določitev začetne ponudbe, – preverjanje alternativ obeh strani in določitev pogajalskega prostora, – izbor strategije in predstavitev začetnih pozicij.

se nadaljuje

Tabela 3: Faze pogajalskega procesa (nad.)

Faza procesa pogajanj	Značilnosti faze
2: stopnja srečanja	– Začetek komunikacije, – ugotavljanje in navajanje dejstev, – prepoznavanje interesov pogajalcev, – ugotavljanje skupnih interesov, – kreativno iskanje rešitev, – reševanje ugovorov, – (ne)strinjanje o rešitvi, – preverjanje sklepov.
3: zaključek pogajanja	– Sklenitev sporazuma, – dogovor o sodelovanju v prihodnosti, – izpolnitev dogovora.

Vir: prirejeno po Tavčar (2013).

Proces pogajanj se prične z zbiranjem informacij v predpogajalski fazi. Najprej je potrebno dobro razumeti vsebino obravnavanega problema. Spoznati je treba nasprotno pogajalsko stran in njen način komuniciranja. Poznavanje nasprotnega pogajalca in predpriprava na njegov pogajalski slog sta še posebej pomembna, če pogajanje poteka na mednarodni ravni. Brez odkrivanja in razumevanja kulture ter načina komuniciranja nasprotne strani bo pogajanje neuspešno. Vodja pogajalskega procesa ima možnost in odgovornost izbrati dobre pogajalce z ustreznimi pogajalskimi veščinami (Forjan, 2020, str. 18).

V fazi pred začetkom pogajanj se poleg pogajalske skupine določita še prostor in čas pogajanj. Izbira lokacije lahko vpliva na sproščenost in splošno dobro počutje pogajalskih strani, kar ima pozitiven učinek na rezultate pogajanja. Tudi določitev časa je pomemben začetni korak; določiti je treba termin, ki ustreza obema stranema (Tavčar, 2013, str. 122). Pomembna je tudi določitev ciljev, ki jih v pogajanju želimo doseči. Zavedati se je potrebno lastnih mnenj in stališč, ki jih bomo poskušali predstaviti nasprotnemu udeležencu. V začetni fazi se opredeli cilje, strategije in taktike, s katerimi bomo dosegli dogovor in zadovoljili obojestranske interese (Tavčar, 2013, str. 126). Potencialne spore v nadaljevanju pogajalskega procesa lahko omeji ali celo prepreči poznavanje in preverjanje alternativ obeh strani. To pomeni, da morajo dobri pogajalci poznati najboljšo alternativo dogovoru ene in druge pogajalske strani, t. i. BATNA (angl. Best Alternative to a Negotiated Agreement, v nadaljevanju BATNA). Najboljšo drugo možnost za sporazum obeh strani lahko pogajalci dosežejo skupaj v procesu pogajanja (Forjan, 2020, str. 18). Najboljša alternativa dogovoru (BATNA) ni fiksna; pogajalci se lahko z alternativnim dogovorom ne strinjajo in investirajo v druge alternativne dogovore (Brett, 2000, str. 98).

Sledi osrednja faza pogajalskega procesa – srečanje pogajalskih strani in začetek komunikacije. Obe strani predstavita svoja stališča, delita mnenja, znanje in izkušnje; uveljaviti skušata svojo pogajalsko moč in vplivati na stališče nasprotnika. Pogajalci

predstavijo ponudbo in pogoje, ki naj bi jih nasprotna stran sprejela. Tekom pogajanja je pomembno spodbujanje pozitivnih čustev pri nasprotniku. Nujno je aktivno poslušanje udeleženih pogajalcev in dobro odzivanje na morebitne ugovore (Tavčar, 2013).

Ko pogajalski strani uspeta uskladiti stališča, se pogajanja sklenejo. Pogajanja se formalno končajo s podpisom sporazuma. Dogovori, doseženi tekom pogajanj, so lahko ustni ali pisni. Za obe strani je boljše, da so izjave dogovora obojestransko podpisane. Na zaključek pogajalskega procesa vplivajo tudi običaji in stalne prakse, ki se jih poslužujejo določene kulture. Ob zaključku nekaterih mednarodnih pogajanj je značilna izmenjava skromnih daril, v znak uspešnega sodelovanja (Forjan, 2020, str. 22). Najpomembnejši in najtežji del sledi zaključku pogajalskega procesa – gre za izpolnjevanje medsebojnega dogovora.

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na pogajanja

Na učinkovitost pogajanj vplivajo dobro oblikovana pogajalska strategija in ustrezno izbrane taktike pogajanja, izbrani pogajalski slog mora sovpadati s tematiko in vsebino pogajanj, pogajalski proces pa bo uspešen le ob idealni povezavi in prepletu dejavnikov, ki vplivajo na kvaliteto pogajanja.

2.3.1 Prostor in čas pogajanja

V začetnem koraku pripravljen na pogajanja pogajalske strani določijo lokacijo dogovarjanj. Pogajanja lahko potekajo na lastni strani pogajalca, na strani nasprotnega pogajalca ali na tretji lokaciji, ki je nevtralna za oba. Izbran prostor lahko pomembno vpliva na pogajalski proces in izid pogajanj. Na domačem terenu se pogajalci počutijo bolj sproščeno in domače kot na tujem ozemlju. Pri tem igra pomembno vlogo psihološki vidik dojemljanja kontrole, saj poznavanje terena pri pogajalcu vzbuja občutek varnosti in nadzora nad situacijo. Pogajalci na domačem terenu lažje obvladujejo nasprotnega pogajalca (Milič, 2008, str. 24). Prednost domačega terena je tudi lažja organizacija strateških prekinitev. Prav tako lahko pogajalci v proces kot dodano vrednost vključijo domačega strokovnjaka (Forjan, 2020, str. 24). Nasprotna stran lahko tuji teren izkoristi za zavlačevanje celotnega procesa. Sklicuje se lahko na oddaljenost od domačega terena in na možnost dodatnega posvetovanja z nekom iz njegovega domačega podjetja ali stroke (Forjan, 2020, str. 24).

Pogajanje se lahko odvija vedno na isti lokaciji ali pa poteka vsakič drugje. Uporabna pogajalska veščina je znati izkoristiti prednosti domačega terena (Milič, 2008, str. 24). Zasebna pogajanja in poslovna pogajanja na ravni panoge in poslovnih organizacij potekajo na domačem terenu ene ali druge pogajalske strani. Mednarodna pogajanja, ki obravnavajo pomembne politične teme, običajno potekajo na nevtralni lokaciji. Z izbrano lokacijo se morata strinjati obe pogajalski stranki. Na nevtralni lokaciji nima prednosti domačega terena nihče. Pogajanja po navadi potekajo v poslovnem prostoru tretje osebe ali v najetem javnem poslovnem prostoru. Za nemoten proces pogajanj morajo poskrbeti

pogajalci sami. Obe pogajalski strani morata poskrbeti za potreben vsebinski material, za organizacijo dogodka in odpravljanje logističnih ovir (Forjan, 2020, str. 20).

Na dober izid pomembno vpliva tudi časovni potek pogajanj. Za pogajanje morajo udeleženci vedno imeti dovolj časa. Pomanjkanje časa je eden izmed razlogov prehitrega sprejetja odločitve. Če časa primanjkuje, je intenzivnost vztrajanja pri uresničevanju interesov večja, večji so pritiski in napetosti med pogajalci. Posledično večkrat pride do neustreznega načina pogajanja, kot je prisila. Različna pogajanja potrebujejo in zahtevajo različno veliko časa. Pogajanja na mednarodni ravni običajno trajajo dlje, dolgotrajnejše so tudi priprave (Forjan, 2020, str. 19). Pomembna je tudi ustrezna prerazporeditev časa preko posameznih faz pogajanja. Z nabiranjem znanja in pogajalskih izkušenj pogajalci porabijo manj časa pri pripravah na pogajanja (Milič, 2008, str. 18). Pogajalci morajo imeti za diskutiranje dovolj časa, a morajo biti pri tem vseeno časovno omejeni – v nasprotnem primeru lahko pogajanja trajajo v nedogled in se zaključijo brez pričakovanega učinka (Borko, 2014, str. 27).

2.3.2 Pogajalska moč

Veliko vlogo v procesu pogajanj ima pogajalska moč posamezne pogajalske strani. Pogajalsko moč definiramo kot zmožnost vplivanja na mnenja in stališča drugih. Pogajalec oziroma pogajalska skupina z večjo pogajalsko močjo bo hitreje dosegla želeni cilj – sprejetje svojih interesov. Pogajalska moč se meri z dejavniki, ki vplivajo na izboljšanje kakovosti pogajalskega procesa. Večjo pogajalsko moč in vpliv v pogajanjih ima pogajalec z veliko znanja in izkušnjami, moč pogajalca pa ni nujno pogojena z njegovo starostjo, s statusom ali družbenim položajem (Milič, 2008, str. 19).

Najpomembnejša oblika pogajalske moči je interesna moč. Ta temelji na sinergijah v odnosih in v delovanju poslovnega ter širše družbenega okolja. Ključni za dobre pogajalske rezultate sta tudi osebna in kolektivna pogajalska moč. Dober pogajalec je tisti, ki zna izražati osebno moč – ima karizmo, pozitivne osebnostne lastnosti, je prepričljiv, občutljiv in pronicljiv poslušalec, ustvarjalno in odkrito rešuje probleme. Kolektivna moč se izraža v lokalnih organizacijah in v širše družbenih stikih. Člani organizacije se kolektivno združijo in v pogajanjih skušajo omejiti dosego interesov nasprotne organizacije (Okhuysen, brez datuma).

V pogajalskih procesih je pomembno predvsem zdravo ravnovesje pogajalske moči (Milič, 2008, str. 19). Na podlagi tega, kako bo nasprotni pogajalec delil informacije in ali bo izkoristil svoj vpliv in moč, lahko pogajalec prepozna svoje prednostne naloge. Pogajalci lahko tako strateško načrtujejo tudi to, ali se je morda bolje izogniti taktikam moči nasprotne strani (Adair in drugi, 2004, str. 108).

2.3.3 Osebnostne lastnosti pogajalcev

Kdor se pogaja mora obvladati večšine poslovnega komuniciranja. V pogajanjih na vseh družbenih in statusnih nivojih je pomembno vljudno vedenje in upoštevanje bontona ter pravil obnašanja. Uspešnost pogajanj je odvisna od splošnega in pravnega znanja, pogajalskih sposobnosti, dosedanjih dosežkov in izkušenj pogajalcev, znanja jezikov ter profesionalnih veščin komuniciranja. Velik vpliv na pogajanja ima tudi pogajalčeva osebnost (Milič, 2008, str. 20).

Poleg prilagajanja različnim medkulturnim razlikam med pogajalskimi skupinami je nujno tudi prepoznavanje lastnih osebnostnih značilnosti. Ko raziščemo in poznamo svojo osebnost, lažje razumemo navade in običaje drugih. Lastnosti dobrih pogajalcev so potrpežljivost, fleksibilnost, vztrajnost in prepričljivost, zavedanje odgovornosti, vljudnost in taktičnost (Forjan, 2020, str. 34).

Na uspeh pogajalskega procesa vplivajo pozitivne osebnostne lastnosti pogajalske skupine. Negativne lastnosti posameznikovega značaja imajo na izid pogajanj negativen učinek. Nestrpni in prepirljivi pogajalci trmasto vztrajajo pri svojih pogojih. Prav tako niso učinkoviti vsiljivci – pretirano vsiljiv način predstavljanja in vsiljevanja svojih stališč ni dobrodošel. Sebični interesi pogajalcev nikoli ne vodijo v zelene rezultate (Tavčar, 1995, str. 49). Avtorja Fisher in Shapiro (2005) v teorijo o načinih pogajanja vneseta še vidik čustev. V svojem delu predstavita, kako močno naj bi na uspešnost vzpostavljanja poslovnih sodelovanj vplivala prisotna pozitivna čustva pogajalca. Prav tako naj bi se s pozitivnim pristopom do pogajanj okrepil odnos z nasprotno pogajalsko stranjo (Fisher in Shapiro, 2005)

V procesu pogajanja je predvsem pomembno ohranjanje dobrih medčloveških odnosov. Konfliktov, ki nastanejo med pogajanci, ne smemo prenašati v medosebne spore. Pomembna komponenta je zaupanje. Brez zaupljivosti med pogajalci ni uspešnih pogajanj. Pogajalci poslovnih pogajanj se morajo zavzemati za interese celotne skupine in ne zgolj za lastna stališča. Znati morajo obvladovati impulzivna čustva, najti ravnovesje med emocijami in razumom. Nasprotni pogajalce morajo prepričati v lastno zaverovanost in naklonjenost v ponujene predloge. Najuspešnejši pogajalci niso tekmovalno naravnani; v drugi pogajalski strani ne vidijo nasprotnikov. Usmerjeni so v skupno iskanje poštene rešitve. V težkih situacijah ostanejo mirni. V multikulturnih pogajanjih se dobro znajdejo, saj nimajo predsodkov do drugače mislečih. V odnosih so nepristranski. Ne glede na vsebino in razsežnost problema vedno iščejo ustrezne opcije (Milič, 2008, str. 22).

2.3.4 Vpliv kulture

Za ustvarjanje poslovnih uspehov je pomembno ohranjanje dobrih medosebnih odnosov znotraj organizacije in v širšem družbenem okolju. Posamezniki se med seboj razlikujemo v osebnostnih lastnostih, načinu komuniciranja, vedenju, različni smo v navadah, stališčih

in v vrednotah. Večkrat se našega vedenja in načina komuniciranja z okolico sploh ne zavedamo. Velik vpliv na naše delovanje ima namreč kultura, katere del smo. Pripisuje nam določene vrednote, pravila in norme, način obnašanja in odzivanja na družbene situacije (Musić, 2010, str. 579).

Poslovanje in poslovni odnosi segajo tudi izven nacionalnih meja. Globalizacija, odpravljanje mednarodnih ovir, posredovanje dela, kapitala, blaga in storitev izven meja držav so še bolj razmahnile medkulturno raznolikost. Na svetovni ravni kultura ne pozna nacionalnih meja – kulturo nosimo ljudje. V pogajanjih je najpomembnejši ravno človeški faktor. Slog pogajanj je odvisen od kulturnega konteksta. Lahko rečemo, da ima skoraj vsaka kultura svoj slog izražanja, stil komuniciranja in način sprejemanja dogovorov. Poznavanje in razumevanje kultur je še posebej pomembno v mednarodnih pogajanjih (Musić, 2010, str. 25).

Na pogajanja kultura vpliva preko običajev, vere, jezika, izobraževanja, pravil in norm, preko prepričanj in vrednot. Pred začetkom pogajanj morajo pogajalci spoznati kulturo nasprotnega pogajalca. Razumeti in upoštevati morajo dejavnike, ki vplivajo na kulturno različne pogajalske sloge (Forjan, 2020, str. 39). Poslovna komunikacija v mednarodnih podjetjih in drugih mednarodnih organizacijah je pogojena z nacionalno kulturo zaposlenih. V multikulturnih pogajanjih je najtežje vplivati na norme, prepričanja in vrednote drugih. Vrednote so namreč steber vsake kulture. Težko je razvrednotiti vrednost, ki ji posameznik daje velik pomen in prednost pri vseh odločitvah. Vrednote so načela, ki usmerjajo način življenja ljudi (Forjan, 2020, str. 39). Schwartz in Bilsky (1987) sta želela ugotoviti, katere so vrednote, ki jim različne kulture najpogosteje sledijo. Glede na rezultate raziskave so to osebne usmeritve, tradicija, prilagodljivost, hedonizem, stimulacija, uspeh, moč, varnost, dobrohotnost in univerzalnost (Schwartz in Bilsky, 1987). Poleg vrednot so težko spremenljive tudi posameznikove norme – družbena pravila o tem, kaj je prav in narobe. Norme določene kulture v pogajalskem procesu večkrat predstavljajo oviro, saj pogajalci niso pripravljeni delovati v skladu z določenimi normami in pravili druge kulture (Forjan, 2020, str. 39).

Odraž prepričanj, vrednot in pravil je vera. Poznavanje religije kot elementa kulture je ključno v pripravi na pogajanja s pogajalci drugačne kulture od naše. Religija močno vpliva na način posameznikovega življenja. Pripadnost in striktno upoštevanje verskih načel lahko omeji delovanje tudi v poslovnem svetu. Če so postavljeni pogoji v nasprotju s sledenjem verskim pravilom, jih pogajalci zagotovo ne bodo sprejeli (Štuhec, 2019). Verska pripadnost pogajalcev vpliva tudi na sam potek pogajanj. Zagotovo je potrebno upoštevati čas pogajanja – včasih so tako tekom verskih praznovanj pogajanja prekinjena (Bekić, 2008, str. 6).

Pri pogajanjih s tuje govorečimi pogajalci in v mednarodnih poslovnih pogajanjih je priporočljivo znanje tujega jezika. Pogajanja v tem primeru običajno potekajo v angleščini, ki se uporablja kot splošno uveljavljen svetovni jezik. Za pozitiven doprinos k pogajanjem

je dobro, če se pogajalci pripravijo na jezik, ki ga govori nasprotna pogajalska skupina in se tudi naučijo vsaj osnov drugega jezika. Na ta način pokažejo zanimanje za njihovo drugačno kulturo in jezik ter interes za učinkovit izid pogajanja. V poslovnih pogajanjih je poleg jezika pomemben element kulture izobrazba. S kvalitetnim izobraževanjem in pridobivanjem izkušenj smo lahko uspešni doma in v tujini (Forjan, 2020, str. 39).

Kulturne vrednote vplivajo na razlike v normah in vedenju pogajalcev. Znotraj regij obstajajo normativne razlike med narodnostmi in kulturami. Zahod naj bi bil v splošnem nekoliko bolj nagnjen k individualizmu, vzhodne družbe h kolektivizmu in hierarhiji. Na področju povezanosti kulturnih vrednot in pogajalskih strategij v resnici ne obstaja veliko empiričnih raziskav, ki bi pojasnile neposredni vpliv kulturnih vrednot na zastavljene pogajalske strategije ali obratno. Avtorica Brett (2000) podaja tudi kritični vidik teoretičnim izhodiščem, ki izpostavljajo, kako naj bi kulturna raznolikost vplivala neposredno na pogajalske strategije oziroma na način pogajanja. Pogajalci, ki pripadajo različnim kulturam, nimajo nujno nasprotnih lastnosti kot druga pogajalska stran. Raznolikost v kulturi in drugačnih poslovnih običajih ne prinaša vedno težav ali ovir pri komuniciranju s pripadniki druge kulture. Pripadnost različnim kulturnim vrednotam lahko kljub raznolikosti vodi v optimalne rezultate. Pogajalci različnih narodnosti in kultur lahko tekom komunikacije in pogajanj ugotovijo, da si delijo podobne izkušnje in vrednote ter stremijo k podobnim ciljem. Po drugi strani lahko tudi pripadniki iste kulture tekom pogajalskih ali drugih odnosov naletijo na izzive sporazumevanja in medsebojnega razumevanja. Pripadnost raznolikim kulturnim vrednotam in poslovnim praksam torej ni razlog za neuspeh v poslovnih pogajanjih. Prav tako tudi pripadnost enakim kulturam ni vodilo za zagotovljen uspeh (Brett, 2000, str. 103).

Kritično lahko obravnavamo tudi pretirano prilagajanje pogajalčeve kulture tujim, drugačnim vrednotam in poslovnim praksam. Odpre se nam lahko vprašanje, ali je poznavanje kulturnih pristopov nasprotnih pogajalcev sploh koristna informacija v nadaljnjem pogajalskem procesu. Kljub želji po sklepanju kompromisov je namreč potrebno biti previden pri prevelikemu teženju k ustvarjanju pozitivnega izida pogajanja. V tem primeru lahko pride do napačnega rezultata in nezadovoljstva z izidom pogajanja. Pogajalec naj bi svojo kulturo in odločitve prilagajal le do meje, ki ne spremeni njegove pogajalske strategije na nepravilen način. V praksi se namreč lahko zgodi, da pogajalci večkrat »nasedejo« stereotipom kulture nasprotnega pogajalca in svoj način pogajanja oziroma komuniciranja nasprotniku napačno prilagodijo. Pogajalci morajo biti pri prilagajanju v pogajanjih pozorni, da kulturne vrednote nasprotnega pogajalca ne dojemajo pristransko (Brett, 2000, str. 103).

Empirična dognanja dr. Brett potrdi tudi raziskava psihologinje dr. W. Adair, profesorice organizacijske psihologije na univerzi University of Waterloo v Kanadi. Ugotovitve avtorice Adair in drugih soavtorjev (2004) potrjujejo, da je razumevanje pogajalskih strategij lahko ključno za usmerjanje poslovnih pogajanj in za medsebojno pomoč pri ustvarjanju skupnih dobičkov. Za razumevanje pogajalskih strategij nasprotnih pogajalcev

bi se pogajalci morali naučiti, da je vsaka kultura razdeljena na vrednote in norme. Na podlagi razumevanja in upoštevanja teh kulturnih vrednot, pogajalci znajo predvideti vedenje nasprotnega pogajalca (Adair in drugi, 2004, str. 108).

Kulturne razlike lahko vplivajo tudi na celotno izvedbo pogajalskega procesa. Način pogajanja in sprejemanja dogovorov se lahko razlikuje med različnimi narodnostmi in med pripadniki raznolikih kultur. Vpliv ruske kulture na ruski pogajalski slog raziščem v nadaljevanju magistrskega dela.

2.4 Pogajanja na mikro in makro ravni

Pogajanja potekajo na mikro nivoju (pogajanja na ravni posameznika, pogajanja na ravni panoge) in makro nivoju (pogajanja na ravni države). Pogajanja naj bi kot sredstvo mirnega reševanja konflikta interesov veljala za najboljšo metodo, saj izid dobrega pogajanja vedno koristi obema stranema (Bobek in drugi, 2021).

2.4.1 Pogajanja na ravni posameznika – mikro nivo

Ne glede na raven in vsebino pogajanj smo udeleženci pogajalnega procesa vedno posamezniki. V vsakem procesu pustimo del svoje osebnosti. Način komuniciranja in slog pogajanja se razlikujeta glede na to, ali se pogajamo v svojem imenu, v imenu poslovne organizacije ali na nacionalni oziroma celo na mednarodni ravni. V poslovnem svetu so individualna pogajanja redka. Na ravni poslovne organizacije se namreč v kolektivnih pogajanjih pogajamo za interese celotne skupine. Do pogajanj na osebni ravni pride predvsem zaradi usklajevanja mnenj s sodelavci in z nadrejenimi. Pri pogajanjih na mikro ravni posameznika je pomemben način sporazumevanja. Z učinkovitim komuniciranjem in izbiro ustreznega pogajalskega sloga odražamo svojo intelektualno razgledanost, znanje, izkušnost in osebnost.

V poslovnem svetu pogajanja potekajo na podjetniški, meddržavni in nacionalni ravni ter med organizacijami nadnacionalnega značaja. Predvsem pri individualnih pogajanjih je potrebno ločiti med problemom in pogajalci. Osredotočiti se je treba na obravnavani problem in ne zgolj na stališča in vrednote drugega pogajalca. V nasprotnem primeru lahko med pogajalcema hitro pride do konflikta. Pomembno je prepoznavanje nasprotnikovih čustev. Kot udeleženec pogajanj si moramo priznati in pokazati svoja čustva, z namenom, da pomirimo konfliktno situacijo, pa moramo tudi nasprotniku dopustiti, da izrazi svoja občutja (Nikiforov, 2010, str. 9).

V poslovnem okolju se posamezniki pogajajo v lastni organizaciji – pogajajo se bodisi na isti hierarhični ravni bodisi med ravnmi. Individualna pogajanja potekajo tudi v drugih organizacijah in skupnostih, v zasebnem življenju v družini, med prijatelji in znanci. Veliko sporazumevalno vlogo ima poleg besednega pogajanja tudi neverbalna

komunikacija (Knežević in drugi, 1995, str. 307). Večinski delež sporočila predstavlja prav nebesedno komuniciranje. K nebesedni komunikaciji sodijo glasnost in hitrost govora, višina in barva glasu, položaj in gibanje ljudi v prostoru, mimika obraza in oči, kretnje glave in rok pa tudi osebni videz pogajalca. S simboli in znaki neverbalnega govora uspemo pri nasprotnemu pogajalcu ustvariti prvi vtis že v prvih petih sekundah. Z neverbalno komunikacijo lahko izražamo svojo negotovost, strah, nepripravljenost ali pa samozavest, moč, prepričljivost, elegantnost (Venta, 2017, str. 26).

Pogajanja se običajno začnejo in zaključijo z rokovanjem pogajalcev, pri čemer je pomemben stisk roke. Premočan prijem izdaja grob in napadalen značaj pogajalca. Prav tako ne sme biti stisk roke preohlapen. To nakazuje na nestabilnost in nezanesljivost pogajalca, kar je pri pogajanjih odbijajoče. Zanimive so tudi druge kretnje, ki jih pogajalci, včasih tudi nevede, uporabljajo tekom pogajanj. Negotovost in dvom glede predloga lahko pogajalec nakaže s praskanjem po vratu. Izogibanje očesnemu stiku ali pogled v tla pomeni, da nam pogajalec laže. Pogosto je tudi rahljanje ovratnika posameznika, ki sumi, da je dobljen na laži. To značilno kretnjo uporabi tudi pogajalec, ki občuti jezo. Kdor si med pogajanjem podpira glavo, udarja s prsti po mizi ali tepeta z nogami po tleh, se dolgočasi. S tem pogajalec da vedeti, da je čas za premor ali konec pogajanja. Pomembno vlogo imajo tudi kretnje glave v znak strinjanja ali odklanjanja. Če pogajalec drži glavo na stran je zainteresiran, če je drža glave pokončna je do predloga nevtralen. Sklonjena glava pomeni odklonitev (Venta, 2017, str. 26).

Pogajanja, ki potekajo na mikro ravni med posamezniki, so predvsem pogajanja nakupnih in prodajnih transakcij med prodajalci in kupci. Vsak posameznik se v tem primeru pogaja za uveljavitev svojega stališča in uresničitev svojih interesov. Kupec razkrije svoje interese, primerja ponudbe prodajalcev in izbere najboljšo ponudbo. Na drugi strani prodajalec svojo ponudbo predstavi kupcu kot najbolj posebno in ugodno samo zanj. Tako prodajalec premaga svojo konkurenco in uspe prodati izdelek ali storitev. V pogajanjih na mikro nivoju med prodajalcem in kupcem lahko pride tudi do neskladja interesov. Kupec je običajno prepričan, da je prodajalec tisti, ki z oglaševanjem in predstavljanjem izdelka manipulira in pretirava. V očeh prodajalca pa je kupec tisti, ki želi izpodbijati ceno izdelku in pri tem ustvarja pritisk na prodajalca. Uspeh tovrstnih pogajanj je odvisen od prilagodljivosti in pripravljenosti obeh strani za nakup oziroma prodajo (Venta, 2017, str. 35).

2.4.2 Pogajanja na ravni panoge – mikro nivo

Na mikro nivoju poleg individualnih pogajanj med posamezniki potekajo tudi pogajanja na ravni panoge. Poslovna pogajanja lahko potekajo med dvema ali več organizacijami znotraj iste panoge ali med panogami, ki se razlikujejo glede na stroko. Na ravni panoge so pogajanja postopek med podjetjem in dobavitelji, kupci, poslovnimi partnerji ter med delodajalcem in sindikatom delavcev (Djinović, 2014, str. 129). V podjetju ali drugi

poslovni organizaciji potekajo pogajanja predvsem med delavci in vodstvom. Nadrejeni običajno postavljajo pogoje, ki naj bi jih vsi izpolnjevali. Na drugi strani se zaposleni kot soudeleženci pogajanja potegujejo za boljše ekonomske in socialne pogoje. Pogosto se v imenu delavcev za izpolnjevanje delavskih pravic pogajajo združenja zaposlenih – sindikati (Adrović, 2012).

Poslovno komuniciranje in pogajanje sta ključna pri doseganju medsebojnih dogovorov. Uspeh poslovne organizacije lahko temelji izključno na dovršenih pogajalskih strategijah in taktikah. Pogajanja na ravni gospodarske dejavnosti oziroma pogajanja v določeni panogi potekajo podobno kot pogajanja na ostalih družbeno-poslovnih ravneh (Škafar, 2021, str. 8). Tekom pogajanj se je potrebno držati načel, ki vodijo k dosegu skupnega končnega cilja. Zavedati se moramo, da konceptualna nasprotja niso naša osebna nasprotja. V procesu pogajanja je nujna uporaba objektivnih meril, pomembno je vedeti, kdaj je potrebno popustiti za doseg kompromisa, in poznati je treba naše alternativne možnosti, če dogovor ni dosežen (Tavčar, 2014, str. 84–85). Pogajanja na mikro ravni panoge so integrativnega značaja. Delavci in delodajalci v praksi ne morejo brez soodvisnega delovanja, zato so tovrstna pogajanja sodelovalna ali združevalna. Tako je mogoče doseči trajnejše skupne cilje (Tavčar, 2014, str. 83).

Del pogajanj na ravni dejavnosti so tudi t. i. kolektivna pogajanja, ki potekajo znotraj podjetij in med njimi. Mednarodna organizacija dela (v nadaljevanju ILO) opredeljuje kolektivna pogajanja kot pogajanja med eno ali več organizacijami delodajalcev na eni strani in eno ali mnogo organizacijami delavcev na drugi strani, pogajanja stečejo z namenom doseganja sporazuma (Ceglar in drugi, 2021, str. 46). Pogajanja na ravni dejavnosti in poslovna pogajanja na podjetniški ravni se razlikujejo. Vsebina kolektivnih in drugih poslovnih pogajanj na panožni ravni se dotika predvsem ekonomskih in vodstvenih vprašanj. V ospredju je običajno pogajanje o plačah in pravicah zaposlenih v določeni panogi. Razporeditev pogajalske moči je pri kolektivnih pogajanjih na ravni panoge veliko bolj enakomerna kot v pogajalskih razmerjih na drugih nivojih (Marc, 2014, str. 135–136). Rečemo lahko, da je kolektivno dogovarjanje nadrejeno podjetniškemu (Djinović, 2014, str. 139). Povod za pogajanja na ravni panoge oziroma sektorjev je moč iskati v delovnopravni zakonodaji, saj so podprta z zakonskimi regulacijami (Kokol, 2005). Zakonodaja ureja razmerja, pravice in dolžnosti v kolektivnih pogodbah dejavnosti (Marc, 2014, str. 135). Delovno pravo obsega Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPĐVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS, ki narekuje obseg pravic delavcev in delodajalcev. Pravni red določa tudi nesodno reševanje individualnih delovnih sporov preko mediacije ali arbitraže. Rezultat kolektivnega pogajanja je pisni kompromis, sklenjen med delodajalcem in delavcem, ki je poznan kot kolektivna pogodba. Ta določa uskladitev interesov obeh skleniteljev. Dogovor med zaposlenimi oziroma sindikatom delavcev in

delodajalcem je nujno potreben za povišanje produktivnosti in sožitja v delovanju celotne gospodarske panoge (Penko Natlačen, 2014, str. 9).

Rezultat kolektivnega pogajanja je dogovor med delavcem in delodajalcem o trajanju zaposlitve, obliki povračila stroškov in drugih prejemkov, dogovor o plačanem nadurnem delu, odpravnini v primeru odpovedi ali ob upokojitvi, o varnosti in zdravju pri delu ter o drugih pravicah in obveznostih, ki izhajajo iz delovnih razmerij med delavci in delodajalci (Fink Ružič, 2014, str. 33–37). Kolektivna pogodba lahko ureja in določa reševanje kolektivnih in individualnih delovnih sporov. Kolektivna pogajanja na ravni panoge obravnavajo tudi tematiko plač. Pogajalski stranki se dogovorita o višini in načinu plačila za opravljeno delo. Dogovorita se lahko tudi o posebnih dodatkih na delovno dobo ali delovno uspešnost zaposlenega. Prav tako kolektivne pogodbe vsebujejo zakonsko določeno pravico do koriščenja letnega dopusta, nadomestila za porodniški dopust in plačano bolniško odsotnost (Penko Natlačen, 2014, str. 49–52).

2.4.3 Pogajanja na državni ravni – makro nivo

Svetovna globalizacija je v zadnjem obdobju uspela ustvariti tesno povezavo med »notranjim in mednarodnim« svetom. Delovanje brez mednarodnega sodelovanja je postalo praktično nemogoče. Države skušajo na podlagi svojih interesov prispevati k iskanju skupnih rešitev globalnih problemov. Preplet kultur in ideologij je opazen na vseh ravneh. Univerzalne ideologije se vse bolj prepletajo s splošnim delovanjem družbe – skuša se jih projicirati v mednarodno skupnost (Štrukelj, 2004, str. 4). Pogajalski slog, ki si ga pogajalci izberejo, je odvisen tudi od njihove narodne pripadnosti. Države oziroma različne narodnosti uporabijo različne pogajalske načine za doseg zastavljenega cilja. Pogajalske sloge oblikujejo nacionalna kultura, zgodovina, politični sistem in tudi geografsko območje, kjer pogajanja potekajo. Pri pogajanjih, ki potekajo na nacionalni in meddržavni ravni, je zato nujno potrebno poznavanje kulture in načina komuniciranja nasprotne pogajalske strani. Razumeti je treba pogajalčevo nacionalno kulturo, organizacijske okvirje in nacionalne strategije ter taktike, ki se jih pogajalci poslužujejo (Binnendijk, 1987, str. 5–6).

V mednarodnem poslovanju je ključnega pomena ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov. Poslovno in politično uspešne države imajo dobro urejena in vodena področja zunanje politike in diplomacije. Mednarodna pogajanja so obvezna tudi pri usklajevanju interesov na državni in internacionalni ravni (Štrukelj, 2004). Pogajanja na ravni managementa in diplomatska pogajanja se razlikujejo v vsebini – slednja pokrivajo širšo družbeno tematiko. Težje pa je primerjati diplomatska pogajanja s političnimi pogajanjmi. Politična pogajanja sicer pokrivajo vsebine notranjepolitičnega področja, gospodarstva, šolstva, zdravstva, sprejemanja zakonodaje, na drugi strani pa pogajanja v diplomaciji obravnavajo področja kulture, trgovine, zunanjepolitičnega mirovništva in vojske. Kljub temu je vsebinska ločnica med političnimi in diplomatskimi pogajanjmi nejasno določljiva. Namen tovrstnih

pogajanj je namreč sprejetje mednarodnih sporazumov, ki jih pravzaprav dosežejo diplomati, potrdijo pa politiki (Keber, 2011).

Diplomacija (brez datuma) je kot veda, ki se ukvarja z zunanjo in mednarodno politiko, nezanemarljiva dejavnost vsake države. Pomen diplomacije se odraža v vzpostavljanju poznanstev, predvsem pa v ohranjanju odnosov med državami. Posredniki diplomacije – diplomati in konzuli – so predstavniki svoje države v drugi državi prejemnici. Ščitijo interese države pred interesi drugih držav v mejah, ki jih določajo pravila mednarodnega prava. Na zakonit način raziskujejo dogodke in razmere v tujini in o tem tudi poročajo svoji državi. Vloga diplomatov obeh držav, države pošiljateljice in države prejemnice, so pogajanja poslovnih in političnih vsebin. Na ta način narodi usklajujejo stališča, vrednote in ideologije ter skušajo doseči mednarodne dogovore (Klemenčič, 2018, str. 14).

Cilj pogajanj na makro nivoju je pospeševanje prijateljskih odnosov med državami, razvoj kulturnih, znanstvenih in gospodarskih odnosov v meddržavni razsežnosti (Klemenčič, 2018, str. 14). Pogajalci, ki se pogajajo na mednarodni ravni, morajo dobro poznati vsa področja. Spoznati morajo celotno kulturo in načine vodenja ter delovanja nasprotne pogajalske države. Pomanjkljivost pogajanj na makro ravni je njihov počasen potek. Zasledujejo dolgoročne cilje, ki jih želijo doseči na način, ki bi ustrezal obema pogajalskima stranema. Posledično pogajanja trajajo dlje časa, tudi sama priprava pred začetkom pogajalskega procesa je zahtevnejša (Klemenčič, 2018, str. 14). Diplomati kot predstavniki svoje države in udeleženci v mednarodnih pogajanjih poznajo vsa osnovna načela pogajanj. Dobro poznano jim je področje politike in managementa, predvsem pri diplomatskih pogajanjih na makro nivoju mednarodnega delovanja je izrednega pomena tudi upoštevanje kulturnih in verskih razlik. Prekinjena pogajanja in neuspešno rešen problem na meddržavni ravni lahko vodijo v neželene posledice. Če sporazuma med dvema ali več državami ni mogoče doseči na miren način, se lahko znotraj države ali med državami vnamejo hujši spori. Dolgotrajna nesoglasja, ki spodbujajo agresiven način reševanja, običajno vodijo celo v začetek vojne (Keber, 2011, str. 479–480).

Pogajanja, ki potekajo znotraj države – na nacionalni ravni – obravnavajo tematiko, ki rešuje interese državljanov. Potekajo podobno kot pogajanja na mikro nivoju. Ostale pogajalce je potrebno obravnavati ločeno od problema, osredotočimo se lahko na njihove interese in ne samo na stališča. Iščemo rešitve, ki prinašajo obojestransko korist, in tekom pogajalskega procesa ohranjamo nivo objektivnosti (Keber, 2011, str. 476). Pri pogajanjih, ki potekajo v odnosu med dvema ali več državami, obstajajo razlike, ki jih povzroča variabilnost multinacionalnih kultur. Način pogajanja med državami se tako razlikuje v bistvenih značilnostih – v jeziku, religiji, vrednotah, nebesedni komunikaciji, pogajalskemu slogu in taktikah, v formalnosti, obnašanju in morali. Pri mednarodnem pogajanju je zato težko poiskati skupna stališča in uskladiti različna mnenja in prepričanja. Medkulturna pogajanja namreč predstavljajo pomembne strateške izzive. To pogosto vpliva tudi na sam izid pogajanj. Če so pogajalci prilagodljivi in tudi dovolj motivirani, je

lahko pogajanje uspešno (Brett, 2000, str. 97). Ne glede na slog pogajanja se je treba znati pogajati medkulturno (Klemenčič, 2018, str. 16).

3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE Z RUSIJO

3.1 Rusija kot svetovna velesila

Omemba Rusije pri vsakem zagotovo ustvari nekaj asociacij: z največjo državo na svetu se povezuje katedrale s kupolastimi strehami, trolejbusy in mogočne zgradbe nekdanjega Ruskega carstva ter najsodobnejšo rusko arhitekturo. Obširne površine tundre in neprijazno hladno podnebje nista dovolj veliki oviri za množično poseljenost območja. Na ruskem ozemlju namreč živi več sto milijonov ruskega prebivalstva z visoko narodno zavestjo. Rusija je kulturno bogata država, ki se skozi čas lahko pohvali s svetovno znanimi imeni književnikov, likovnikov, glasbenikov, baletnikov, uspešnih športnikov, političnih in drugih javnih osebnosti.

Ruščina je kot uradni jezik večinskega prebivalstva Rusije najpogosteje uporabljen slovanski jezik in eden izmed glavnih simbolov ruske kulture. Posebna ruska abeceda – t. i. azbuka – je mešanica glasov in znakov pisave cirilice. Poznan simbol ruske države so tudi tradicionalne lesene igrače v obliki deklic – babuške matirjoške. Simbolizirajo družinsko srečo, blagostanje in ljubezen (Hafner, 2019). Poleg bogate zgodovine in kulture Rusija velja tudi za eno največjih svetovnih izvoznic nafte in zemeljskega plina. Večina ruskega gospodarstva temelji ravno na bogatih energetskih zalogah ruskega ozemlja. Energetski viri ruske države niso edini svetovno poznani in koriščeni ruski produkt – povsod dobro poznana je tudi ruska vodka – tradicionalno proizvedena v osrčju ruskega ozemlja. Glavne značilnosti ruske države, njeni zgodovinski in kulturni simboli, predvsem pa o temelji in razvoj ruskega gospodarstva so predstavljeni v nadaljevanju poglavja.

3.1.1 Temelji Ruske federacije

Rusija, ki je uradno poimenovana kot Ruska federativna republika, obsega ozemlje Evrazije – prehodno območje med Evropo in Azijo. Rusija na ravni obsega in površine velja za največjo državo na svetu. Segi od Črnega morja na zahodu do Tihega oceana na vzhodnem delu države, razteza se vzdolž Uralskega gorovja, reke Ural in gorovja Kavkaz, kjer poteka meja med vzhodno Evropo in severno Azijo. Zunanje državne meje Rusijo ločujejo s kar štirinajstimi sosednjimi državami (Forjan, 2020, str. 56).

Rusija je geografska povezava Evrope in Azije, stičišče evropske in azijske zgodovine, mešanica raznolikih narodnosti, kultur in običajev. V tabeli 4 so podane glavne značilnosti in simboli ruske države.

Tabela 4: Osnovne značilnosti Rusije

Opisne značilnosti	Značilnosti Rusije
Uradni naziv države	Ruska federativna republika (rus. Rossiyskaya Federatsiya)
Površina države	17.075.400 km ²
Število prebivalcev	145 milijonov (podatek pridobljen februarja 2023)
Zastava	
Državno-pravna ureditev	federativna republika, dvodomni parlament
Jezik in pisava	ruski jezik, cirilica
Denarna valuta	ruski rubelj (v nadaljevanju RUB)

Vir: prirejeno po M-ost d.o.o. (brez datuma) in Rosstat (brez datuma).

Značilnosti, ruska kultura in narodni simboli, ki definirajo Rusijo, kakršno poznamo danes, so se oblikovali skozi čas. Njena zadnja predhodnica je Sovjetska zveza (v nadaljevanju SZ), ki je kot svetovna velesila delovala do razpada v letu 1991. Z razpadom Zveze sovjetskih socialističnih republik (v nadaljevanju ZSSR) in z osamosvojitvijo priključenih držav je vlogo naslednice komunistične Sovjetske zveze prevzela Rusija, največja izmed sodelujočih držav (Boden, 2004).

Moč ruske države in vpliv ruskih voditeljev segata že v 9. stoletje, ko zgodovinski viri pričajo o pojavu prvih Slovanov na obravnavanem območju (Boden, 2004). Po naselitvi so tam začela nastajati prva slovanska naselja. Začetki velike dinastije ruskega vladanja segajo v 11. stoletje. Oblikovale so se plemiške dinastije, območje se je kasneje delilo na kneževine. V obdobju plemičev in fevdalcev se je izoblikovala tudi današnja ruska prestolnica Moskva. Sledila so obdobja monarhov in carjev, ki so močno zaznamovali rusko zgodovino – od razvpitega Ivana Groznega do Katarine II., ki je poskrbela za kulturni razcvet Rusije. Odprle so se prve univerze, založniške dejavnosti, množično tiskanje knjig je omogočilo zlato dobo ruske literature. Bogatenje ruskih veljakov se ni ustavilo rasti niti v poznih letih 18. stoletja. Zadnja ruska dinastija – dinastija Romanovih pod vodstvom carja Nikolaja I. – se je končala šele po tlačanski reformi proti koncu 19. stoletja (Hribernik, 2015, str. 25).

Na vlogo Rusije v svetu so močno vplivali dogodki v času prve in druge svetovne vojne ter dogajanje v povojnem obdobju. Proti koncu prve svetovne vojne se je leta 1918 začejalo popolnoma novo socialistično obdobje ruskega sveta. Ustanovila se je Ruska sovjetska federativna socialistična republika (v nadaljevanju SFSR), ki je pod vplivom Lenina in boljševikov vladala na takratnem ozemlju. Kasneje je postala ena izmed zveznih držav pozneje ustanovljene Sovjetske zveze (Hribernik, 2015, str. 25).

Sledilo je kruto obdobje ruske zgodovine – čas druge svetovne vojne. Pod vodstvom Stalina je imela vodilno vlogo v Rusiji ZSSR oziroma SZ. Zvezno državo so združevale

komunistične države vzhoda. Politični in pravni sistem je bil pod nadzorom in vodenjem edine dovoljene politične stranke Komunistične partije Sovjetske zveze (Hribernik, 2015). Uničevalni vojni je sledilo obdobje stopnjevanja napetosti v mednarodnih odnosih – obdobje hladne vojne. Ta je zaznamovala predvsem odnose med Združenimi državami Amerike (v nadaljevanju ZDA) in SZ (Hribernik, 2015). Psihološko ustrahovanje med ZDA in Vzhodom se je iz leta v leto stopnjevalo. Tekmovalnost in konkurenčnost sta se večali v gospodarstvu, predvsem pa na vojaškem področju. Socialistični vzhod se je boril proti poskusu širjenja takrat vse bolj demokratičnega Zahoda (slika 1). Napeti politični odnosi med Rusijo in ZDA oziroma zahodnim svetom so se ohranili tudi do danes (Klun in Rupel, brez datuma).

Slika 1: Razdeljenost Evrope v obdobju hladne vojne (1945–1962)



Vir: StoryboardThat (brez datuma)

Podoba in ureditev današnje Rusije se je začela dokončno oblikovati proti koncu 20. stoletja. Veliki izdatki za jedrsko orožje in oboroževanje so državo pripeljali do velike gospodarske in finančne krize. Po koncu hladne vojne je postal zadnji socialistični vodja takratne SZ Mihail Gorbačov. Želel si je prestrukturiranja, zvezni državi je skušal približati bolj demokratične ideje. To je vseeno vodilo v upore in vstaje v vseh vključenih članicah. Skoraj vseh petnajst držav, ki so bile del SZ, se je takrat osamosvojilo. Strog socialistični sistem, kot so ga poznali do takrat, je začel počasi propadati. Z odstopom Gorbačova je po skoraj sedemdesetih letih SZ razpadla. Njena politično-pravna naslednica je postala današnja Rusija (N1, 2023).

Federativna Republika Rusija je svoj uradni naziv pridobila 1. januarja 1992. Ruska ustava, sprejeta leto pozneje, definira Rusijo kot socialno in demokratično federalno pravno državo z republikansko obliko vladanja. Njena federativna socialistična politična in pravna ureditev se je uspela ohraniti skozi tridesetletno dobo vse do danes (Hribernik, 2015). V Rusiji je državna oblast zastavljena nekoliko drugače kot v demokratičnih

državah republikah. Celotna država je razdeljena na republike, avtonomne oblasti, na okrožja in okraje. Moskva – kot prestolnica države – in Sankt Peterburg – kot drugo največje rusko mesto – imata v upravni ureditvi status federalnega mesta oziroma mesta zveznega pomena. Delitev na okraje in okrožja je potrebna zaradi lažjega izvajanja oblasti. Spremlja se povezavo med regionalnimi in zveznimi pravnimi organi. Znotraj okrožij se izvaja vladni nadzor nad sodstvom, javno upravo in zveznimi agencijami (M-ost d.o.o., brez datuma).

Državno zakonodajno oblast predstavlja dvodomni parlament. Upravlja se iz dveh delov oblasti – spodnji dom (t. i. Duma) in zgornji dom (t. i. Svet federacije). Duma sestavlja 450 parlamentarnih poslancev, svet federacije pa 178 – vedno po dva poslanca iz vsake republike in pokrajine v državi. Vlado odlikuje in imenuje predsednik države s soglasjem dume oziroma spodnjega parlamenta. Trenutni ruski predsednik je Vladimir Putin, ki je s svojo stranko Enotna Rusija na oblasti že četrti predsedniški mandat – bodisi kot predsednik vlade bodisi kot predsednik države (Izvozno okno, brez datuma b). Putin velja za karizmatičnega voditelja, ki je Rusijo vodil skozi leta gospodarske moči in rasti. Trenutne vojne razmere med Rusijo in Ukrajino bodo zagotovo turbulentno zamajale stanje in vlogo Rusije v svetu. Več o vplivu ruske politike na Evropo in svet sledi v nadaljevanju magistrskega dela.

3.1.2 Ruska kultura in običaji

Literatura s področja mednarodnih odnosov in izkušnje iz poslovne prakse nas učijo, da je nezanemarljiv dejavnik uspešnega mednarodnega poslovanja kulturno delovanje. Način življenja, komuniciranja in slog poslovanja posameznikov, ki so pripadniki različnih narodnosti, lahko pomembno spremenijo potek poslovnih dogodkov in končni poslovni uspeh. Posledično je dobra priprava pred začetkom vzpostavljanja poslovnih odnosov nujno potrebna. Kljub relativni geografski bližini Rusije in preostalih držav Evrope ter stikanju državnih meja so meje med raznolikostjo kultur mnogo večje.

Ruska kultura je specifična in se v marsičem razlikuje od ostalih. Ob iskanju razlik med evropskimi in ruskimi običaji se lahko ustavimo že pri najvidnejših elementih narodne kulture – pri jeziku in pisavi. Uradni jezik Rusov je ruščina. Ruski jezik je najpogostejše govoren materni jezik v Evropi, saj je to slovanski jezik, ki ga govori največje število Slovanov. Predvsem v zadnjih letih je bilo učenje ruskega jezika v evropskem prostoru močno zaželeno. Aktivno znanje ruščine lahko namreč v veliko primerih olajša iskanje zaposlitve, saj so ruska podjetja v obdobju zadnjih desetletij vse pogostejše vstopala na svetovne trge (Lingula, brez datuma). Po začetku vojne med Rusijo in Ukrajino, ki poteka na evropskih tleh že od februarja 2022, so se zaradi političnih napetosti in vojnega stanja mednarodni odnosi z Rusijo spremenili. Za razliko od velike večine evropskih držav Rusi za zapis jezika uporabljajo pisavo cirilico. Ta se od latinice, ki jo uporabljamo tudi Slovenci, razlikuje v praktično vseh črkovnih znakih. Uporaba drugega jezika in pisave

se lahko večkrat izkaže kot ovira v mednarodnem poslovanju. Potrebno je sprotno prevajanje oziroma dosledno uporabljanje enotne pisave in jezika.

Rusija ima narodnostno mešano prebivalstvo. Večinski delež etnične sestave prebivalstva predstavljajo Rusi (81,5 %), sledijo Tatari (3,8 %), Ukrajinci (3,0 %), Čuvaši (1,2 %) in Baškirci (0,9 %). Veliko je tudi Belorusov, Armencev in Nemcev (M-ost d.o.o., brez datuma). Po zadnjih ocenah naj bi v Rusiji živelo 150 Slovencev (Urad Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu, 2022). Poleg raznolike narodnostne sestave najdemo med prebivalstvom Rusije tudi vse bolj raznoliko versko pripadnost. Največ je pripadnikov pravoslavne vere (75 %), sledijo muslimani (5 %). Približno po 1 % prebivalstva je katolikov, protestantov, budistov in judov ter pripadnikov drugih veroizpovedi. Ostali niso pripadniki nobene religije (8 % ateistov) (Izvozno okno, brez datuma b). Po ruski ustavi sta delovanje cerkve in države ločena: ruska pravoslavna cerkev (v nadaljevanju RPC) naj ne bi na nobenem področju vplivala na delovanje ruske države in obratno. V praksi se je večkrat izkazalo, da temu ni tako. Cerkev kot institucija je v zadnjih letih pridobivala na avtoriteti, tudi zaupanje vernikov v institucijo je precej močno. Kljub splošnemu sprejemanju narodnostne in verske raznolikosti nemalokrat pride do verskih nestrpnosti. Do velikih trenj je tako prišlo leta 2017, ko so v eni izmed ruskih pokrajin, kjer živi pretežno muslimansko prebivalstvo, prepovedali nošnjo naglavne rute (hidžaba) za deklice in učitelje (Sinelščikova, 2019).

Na dojemanje Rusije v mednarodnem prostoru vplivajo tudi značaj ruskega naroda, tipični vzorci »ruskega vedenja«, stereotipi, ki jim jih pripisuje okolica. Čeprav na prvi pogled Rusi dajejo vtis hladnosti in brezizraznosti, naj to ne bi nakazovalo na nezainteresiranost ali sovražnost. Redko sistematično načrtujejo vnaprej, njihova ravnanja so pogosto vraževerno naravnana (M-ost d.o.o., brez datuma). Rusi so namreč nagnjeni k verovanjem in prepričanjem, ki so večkrat iracionalna. Tako se izogibajo rokovanju z drugimi na pragu vrat, prečkanje črne mačke naj bi prinašalo nekaj slabega. Nikoli naj se ne bi podarilo parnega števila cvetov v šopku, saj naj bi soda števila predstavljala konec življenjskega cikla. Po ruskem vraževerju naj bi stekleni kozarci, ki jih razbiješ po nesreči, prinesli srečo. Prav tako naj bi trkanje na les obvarovalo pred pojavom nesrečnih dogodkov. Izogibajo se predaji gotovine iz roke v roko, raje si jo predajo preko polaganja na mizo. Ravnanje nekaterih Rusov je v odnosih večkrat ponižno. To je moč pripisati njihovem prepričanju, da hvaliti se z bodočim uspehom prinaša nesrečo (Ševčenko, 2021). Nekateri izmed teh tipično ruskih vraževerij poznamo tudi v preostalih delih Evrope, del te slovanske kulture lahko najdemo tudi v vraževernem razmišljanju Slovencev.

Spoznavanje ruske kulture in etike je pomembno predvsem v poslovanju. Njihova prepričanja in moralna razmišljanja vplivajo na njihovo vedenje tudi v poslovnem procesu. Rusi večkrat kritizirajo ureditev in političnost svoje države, a neradi slišijo kritike ruskega sistema in domovine od tujcev. Lahko rečemo, da cenijo lastno moč in uspešnost. Redko priznajo uspeh in konkurenco drugih narodov, predvsem ZDA, evropskih držav ali drugih demokratičnih zahodnih držav. Pri vzpostavljanju poslovnih stikov z Rusi je dobro vedeti,

da se pri srečanju rokujejo moški. Z žensko se lahko rokuješ, če ti sama ponudi roko in je voljna rokovanja. V družbenem življenju sicer Rusi veljajo za družaben in gostoljuben narod. Tudi pri vzpostavljanju poslov si želijo ohranjati prijateljske odnose in stik s poslovnimi partnerji. Druženja, zasebna ali poslovna, pogosto potekajo ob zdravicah z alkoholnimi pijačami. Pri nazdravljanju in trku s kozarci si običajno ne gledajo v oči. Ob koncu pogajanj ali srečanj si radi izmenjajo darila. Rusi večinoma spoštujejo svojo kulturo, poznajo rusko in tujo literaturo, radi hodijo v gledališča. Ohranjanju domače ruske kulture dajejo velik pomen (M-ost d.o.o., brez datuma).

Za doseganje dobrih poslovnih uspehov v sodelovanju z Rusijo je torej potrebno dodobra spoznati njihovo kulturo in običaje, a se je kljub temu treba izogibati zaupanju določenim stereotipom, ki veljajo za rusko populacijo. Ti so neresnični oziroma v veliko primerih ne veljajo več. Tako zasebni kot poslovni odnosi so odvisni od pripravljenosti prilagajanja in sodelovanja obeh strani, in sicer ne glede na narodno pripadnost ali razlike v kulturah.

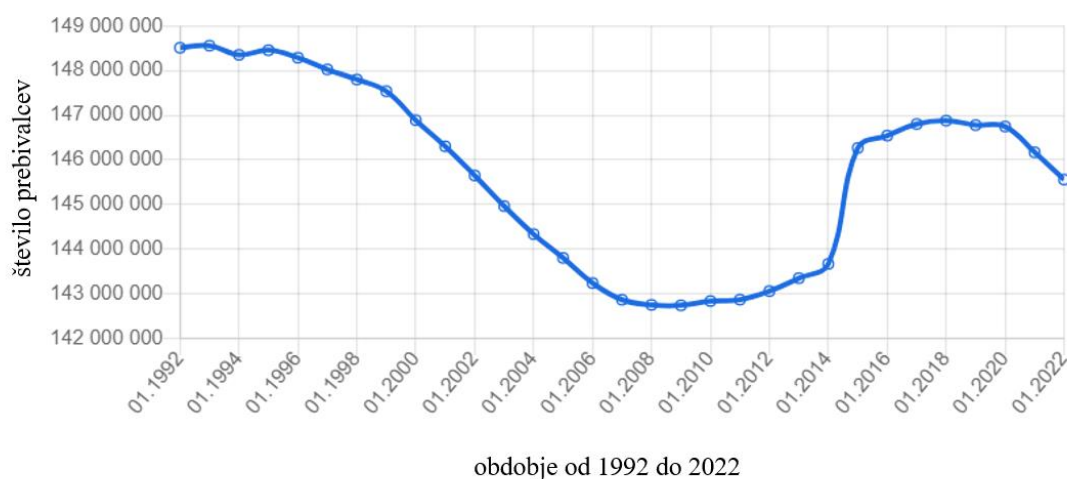
3.1.3 Organizacija in razvoj ruskega poslovanja

Podjetja, ki želijo vstopati na ruski trg, se morajo zavedati njegove specifičnosti. Poznavanje ruske kulture, običajev, načina poslovanja in komuniciranja ter splošnih karakteristik ruskega naroda je predpogoj za uspešen preboj in uspeh na ruskem trgu. Rečemo lahko, da se je gospodarstvo in poslovanje Rusije po začetku vojne v Ukrajini spremenilo. O tem nam pričajo podatki o embargu in odpovedih poslovanj z ruskimi podjetji in bankami, ki so se sprožili takoj po ruskem napadu na Ukrajino. K razumevanju ruskega poslovanja pripomore vedenje o tem, katere so gospodarske panoge in dejavnosti, ki so Rusijo pripeljale do gospodarske velesile, kakšna je sestava ruskega prebivalstva in kateri dejavniki vplivajo na njeno gospodarsko uspešnost ter kaj ji daje pogajalsko moč. Prav tako se v zadnjih letih odpirajo vprašanja o tem, kakšen je bil življenjski standard ljudi pred in po začetku rusko-ukrajinske vojne.

Rusija ima v svetovnem gospodarstvu pomembno strateško vlogo. Je ena največjih svetovnih izvoznic zemeljskega plina in energetskih virov. Poslovna sodelovanja, uvoz in izvoz iz države so zaradi trenutnih vojnih razmer omejeni. Kot odgovor na rusko agresivno vedenje do Ukrajine so države namreč preklicale številna sodelovanja Rusijo. Evropska unija je sprejela tudi svežnje ukrepov, ki so močno omejili poslovanje evropskih držav z Rusijo, ukrepe in prepovedi pa so sprejele tudi ZDA in druge države pretežno zahodnega dela sveta (Izvozno okno, brez datuma b). Omejevalni ukrepi in nezmožnost sodelovanja Rusije na gospodarskem, športnem in drugih področjih je zamajalo stabilnost države. Kljub temu je Rusija še vedno gospodarsko in finančno močna država. Svojo gospodarsko in poslovno moč je namreč tekom preteklih let gradila na vseh področjih, vojaška moč, zaloge jedrskega orožja in energetskih virov ter visok odstotek možnosti samooskrbe pa ji dajejo še vedno veliko pogajalsko moč (Evropski svet, 2024).

Kljub velikemu obsegu in površini države je Rusija po poseljenosti šele na devetem mestu v svetu – velik del ozemlja je namreč zaradi reliefa, podnebja in rastja neprimeren za bivanje. Rusija ima 145 milijonov prebivalcev (na dan 1. januarja 2022), od tega 46 % moških in 54 % žensk (Rosstat, brez datuma). Tako velika razlika v spolni strukturi prebivalstva je predvsem posledica smrtnih izgub moških v drugi svetovni vojni. Tudi vojna Rusije z Ukrajino bo močno vplivala na starostno in spolno sestavo prebivalstva. Kot v obdobju vsake vojne lahko v prihodnjih letih pričakujemo v Rusiji nižjo stopnjo rodnosti in več umrlega delovno aktivnega prebivalstva moškega spola. Prav tako je v Rusiji visok delež starejšega prebivalstva (Sedlak, 2004, str. 6–7). Nihanje velikosti populacije v Rusiji v tridesetletnem obdobju (1992–2022) prikazuje slika 2.

Slika 2: Prikaz števila prebivalcev v letih 1992–2022



Vir: Rosstat (brez datuma).

Rusi se zavedajo, da je uspeh v gospodarstvu pogojen z izobraženim in usposobljenim kadrom. Že v času SZ so vzpostavili moderniziran izobraževalni sistem, ki je s šolskimi reformami in sodobnimi učnimi programi državo pripeljal do svetovne velesile. Že takrat so poskrbeli za izobraževanje vseh segmentov – od predšolske vzgoje naprej. Izobraževalni programi so bili ideološko naravnani. Lahko bi rekli, da sta red in disciplina Rusom prirojena. Tudi danes ruski narod ceni znanje in izobrazbo. Večina prebivalstva (54 %) med 25. in 64. letom starosti ima dokončano univerzitetno izobrazbo. V zadnjem obdobju se izboljšuje tudi kvaliteta ruskih univerz. Med univerzami višjega standarda sta Državni inštitut za mednarodne odnose (v nadaljevanju MGIMO) in Državna univerza v Sankt Peterburgu. Množičen vpis na univerze je tudi posledica politično-pravnega sistema v državi. V Rusiji je namreč obvezno vojaško usposabljanje za vse mlade fante, stare med 18 in 27 let. Vsi niso navdušeni nad služenjem vojaškega roka. Izognejo se mu lahko z vpisom v študijske programe univerz ali z dvoletnim delom v državni organizaciji, bolnišnici, knjižnici ali na pošti. Večina mladih se odloči za pot izobraževanja (Isajeva, 2017).

V času strogega ruskega socialističnega režima je bilo za Rusijo značilno plansko gospodarstvo. Vse surovine so bile razdeljene med državno in osebno last po načelih planskega gospodarjenja, zasebne lastnine ni bilo. V obdobju po razpadu SZ se je v začetku 90. let prejšnjega stoletja plansko gospodarstvo začelo preoblikovati v tržnega. Prehod med planskim in tržnim gospodarstvom je bil za državo boleč – povečala se je brezposelnost, pojavila sta se velika finančna kriza in nazadovanje v gospodarstvu. Prišlo je do privatizacije zemlje in podjetij. Zaradi takratne makroekonomske situacije je bil uvoz v državo poceni, izvoz pa je izgubljal na vrednosti. Sledilo je obdobje visoke inflacije, vrednosti ruskega rublja so v primerjavi z drugimi valutami nenehno nihale. Devalvacija rublja in konec finančne krize sta bila povod za rast ruskega izvoza. Najuspešnejše panoge so bile strojogradnja, proizvodnja fosilnih goriv in prehrabna industrija. Na trgu je prišlo do velikih sprememb, glavni naročniki so postala privatizirana ruska podjetja (Iljinskaja, 2020).

Danes je največji delež delovno aktivnega prebivalstva zaposlenega v storitvenem sektorju – transport, komunikacija, trgovina in turizem. Dobiček iz sektorja storitev za Rusijo predstavlja kar 59 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). Poleg storitvenih dejavnosti sta v Rusiji najbolj aktivni kemična in obrambno-vojaška industrija. V zadnjih treh letih so se hitro začele razvijati tudi strojna industrija, metalurgija in gradbene panoge. To lahko pripisujemo želji Rusije po samooskrbi. Rusija je na nek način primorana nadomestiti politiko uvoza in izvoza, ki sta zaradi vojne onemogočena oziroma omejena. Najnižji delež ruskega BDP predstavlja kmetijstvo. Zaradi neugodnega ruskega podnebja in relativno neprimerne zemlje za obdelovanje so kmetijske dejavnosti omejene na proizvodnjo določenih izdelkov. Na severu prevladuje predvsem živinoreja, v južnem delu pa se lahko pohvalijo z bogatimi polji žita. Kmetijstvo zaposluje 10 % delovno aktivnega prebivalstva. V primerjavi z drugimi evropskimi državami ta odstotek ni najmanjši, a je glede na površino države in število ruskega prebivalstva relativno nizek (Izvozno okno, brez datuma b). Strukturo ruskega BDP prikazuje spodnji grafični prikaz (slika 3).

Slika 3: Struktura BDP Rusije



Vir: Izvozno okno (brez datuma b).

Do leta 2020 je bila za Rusijo značilna nizka stopnja brezposelnosti. Delovno aktivna ruska populacija je na vedno spreminjajoče se razmere ruskega trga navajena. V obdobjih recesije so se njihove plače močno znižale, a delo so le redko izgubili. Nadomestila za brezposelnost so zelo nizka in ne omogočajo dostojnega preživetja, zato se v primeru izgube službe trudijo poiskati novo. Situacija se je opazno spremenila v obdobju ob začetku pandemije covida-19. Zaradi karantene so bila zaprta vsa večja ruska mesta. Ustavljeno svetovno gospodarstvo je finančno uničilo številna ruska podjetja in gospodarske storitve. Stotine delavcev je izgubilo zaposlitev. Ruska Zvezna državna služba za statistiko meri, da je bila stopnja brezposelnosti, določena po metodologiji Mednarodne organizacija za delo (v nadaljevanju ILO), konec decembra 2022 3,7 % (Rosstat, brez datuma). V obdobju do leta 2023 naj bi se stopnja brezposelnosti povečala celo na 6,8 % (Svet kapitala, 2020). Povprečna delavska plača v Rusiji je trenutno okrog 63.000 ruskih rubljev, kar je približno 780 evrov. Razlike med bogatim in revnejšim ruskim prebivalstvom so vse večje (Jegorov, 2019). Čeprav je razvoj gospodarstva v Rusiji ugoden, razvoj napredne podjetniške kulture zavirajo številne reforme s področja sodstva in zakonodaje, birokracije, visokega deleža korupcije, mafije in organiziranega kriminala (Hrušovar, 2006). Ruska oblast naj bi bila ena najbolj skorumpiranih. Napredovanje na vodilne pozicije je za slehernega povprečnega posameznika zelo neverjetno ali celo nemogoče. Na politične, pravne in poslovne odločitve močno vpliva peščica najpremožnejših posameznikov (poznani kot »ruski oligarhi«), ki imajo na celotno oblast velik vpliv (Jegorov, 2019).

V zadnjih letih se rusko gospodarstvo krči. Slabši gospodarski položaj in nižji življenjski standard ljudi sta le eni izmed negativnih posledic ruske invazije nad Ukrajino. V letu 2021 – leto dni pred začetkom vojne – je bila zabeležena rast industrijske panoge za 5,2 %. Danes je zaznan padec v vseh panogah. Glede na trenutne razmere so gospodarske napovedi pesimistične. Industrija naj bi se znižala za dobrih 4,9 %. Napovedi ruskega gospodarstva v prihodnosti predvidevajo padec ruskega BDP za vsaj 3,4 %, lahko celo za 4,5 % (Evropski svet, 2024). Rusko Ministrstvo za gospodarski razvoj napoveduje krčenje ruskega BDP za celo 7,8 % letno. Padec gospodarstva bodo skušali ublažiti z dvigom cene nafte (Long play, 2022). Analitiki in raziskovalci opozarjajo, da je v sedanjih nestabilnih vojnih razmerah težko točno napovedovati organizacijo in razvoj gospodarstva v prihodnosti (Evropski svet, 2024).

Velik delež gospodarskega dobička temelji na uvozu in izvozu dobrin. Rusija s svojo močno gospodarsko politiko sodeluje z zunanjimi politikami evropskih in drugih držav. Mednarodna trgovina z Rusijo je bila in je še vedno pomemben element skoraj vseh svetovnih gospodarstev. Rusija v tujino izvaža velike količine plemenitih kovin, biserov, dragih kamnov, gnojil, pšenice, železa in jekla. Največji delež izvoza (43 % celote) predstavlja izvažanje mineralnih goriv – premoga, nafte in zemeljskega plina (Izvozno okno, brez datuma a). Rusija ima bogate zaloge naravnih virov. Ima vodilno mesto na seznamu največjih proizvajalk naftnih derivatov. Njena naftna proizvodnja predstavlja

dobrih 14 % svetovne proizvodnje (Patarčič, 2016). To Rusiji daje velike izvozne priložnosti. Nemalokrat se je izkazalo, da pogajalska moč ruske države oziroma njenih vodilnih političnih organov, izhaja iz zalog naravnih virov in oskrbovanja Evrope in drugih delov sveta z gorivom. Največ izvažajo na Nizozemsko, sledijo Italija, Nemčija, Kitajska in Turčija. Uvozni trgi, ki so pomembni za Rusijo, so predvsem kitajski, nemški, ameriški in beloruski trg. Količinsko največje je uvažanje strojev in jedrskih reaktorjev, vozil, elektronske opreme in farmacevtskih izdelkov (Izvozno okno, brez datuma a). Do sprememb v mednarodni trgovini z Rusijo je prišlo v letu 2022. Evropska unija in nekatere druge države so namreč začele kot sankcijski ukrep proti Rusiji zaradi invazije na Ukrajino uveljavljati embargo na ruske proizvode (N1, 2023). Embargo (brez datuma) pomeni prepoved oziroma omejitev trgovanja z neko državo.

3.2 Slovensko-ruski mednarodni odnosi

Slovenski in ruski narod izhajata iz istih korenin, povezujejo ju isti predniki. Slovanski jezik, kultura in običaji so se skozi zgodovino spreminjali in razvijali. Lahko rečemo, da se posamezne slovanske kulture danes med seboj razlikujejo v marsičem, a so zametki pristnega slovanstva opazni v vsaki izmed njih. Tekom raziskave magistrskega dela me zanima, kakšni so odnosi med Slovenci in Rusi. Predvsem me zanima, kako se državi ujameta na poslovnem, gospodarskem in političnem področju. Gospodarsko sodelovanje Rusije z drugimi državami poteka predvsem preko mednarodnega trgovanja. Ruski trg največ pridobiva z izvozom na nizozemski, nemški in italijanski trg. Razmerje med potencialnimi izvoznimi priložnostmi Rusije z Evropsko unijo in ostalimi državami Zahodne Evrope ter odstotek dejanske realizacije izvoza prikazuje slika 4. Vrzal med potencialnim in dejanskim izvozom je obseg razlike med potencialnim in realiziranim izvozom iz države. Ta je lahko višji ali nižji od pričakovanega. Rusija ima najbolj izkoriščen izvozni potencial s Finsko in pribaltskimi državami (Estonija, Latvija, Litva). Vrednost dejanskega izvoza je celo višja od ocenjenih potencialnih izvoznih zmožnosti trgovanja. To je lahko odraz izjemne uspešnosti trgovanja izvozne države, a hkrati lahko nakazuje rusko zanemarjanje drugih držav.

Slika 4: Potencialni in dejanski izvoz med Rusijo in EU



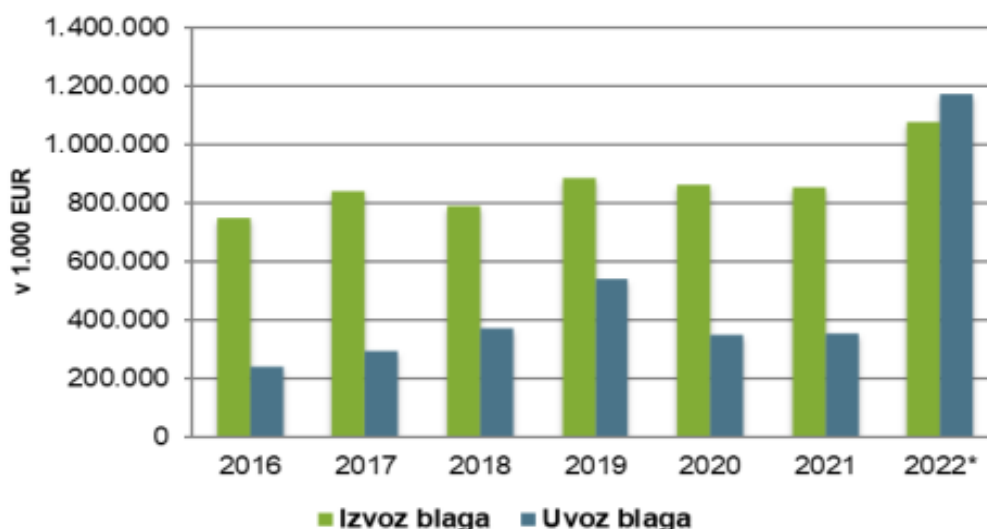
Vir: prirejeno po Export Potential Map (brez datuma).

Največ prostora za rast in širitev mednarodne trgovine ima Rusija s kitajskim trgovom, z Združenim kraljestvom in s Turčijo. Za povečanje izvozne blagovne menjave je potrebno usklajevanje med prodajalcem in kupcem, torej med izvoznikom in uvoznikom. Sprejeti in urejeni morajo biti predpisi in dogovori mednarodnega trgovanja, ki se jih morajo držati vsi udeleženi – država izvoznica in država uvoznica (Export potential map, brez datuma).

Če primerjamo rusko trgovino s Slovenijo, ugotovimo, da ima Rusija na slovenskem trgu še nekaj neizkoriščenega potenciala. Rusija bi lahko izkoristila izvoz v vrednosti 144 milijonov dolarjev – od tega je izkoriščenih 99 milijonov dolarjev (Export potential map, brez datuma, 2023). Blagovna menjava je v letu 2019 dosegla vrednost 1,97 milijarde evrov – predvsem na račun povečanja uvoza energentov in goriv iz Rusije. Na zmanjšanje izvoza iz Slovenije v Rusijo je vplival začetek vojne med Rusijo in Ukrajino. Manjši slovenski izvoz ni le posledica sprejetih ukrepov proti ruskemu gospodarstvu, gre tudi za odraz usmerjanja ruskega gospodarstva v vse večjo lokalno samooskrbo. Ta se je začela že pred začetkom vojne, množična lokalizacija proizvodnje pa se kaže kot posledica sprejetih sankcij (Ministrstvo za zunanje in evropske zadeve, brez datuma).

Razpoložljivi statistični podatki o vrednostih blagovne menjave med Rusijo in Slovenijo v obdobju med letoma 2016 in 2022 kažejo, da sta tako uvoz kot izvoz blaga povečini naraščala. Blagovno menjavo med Slovenijo in Rusijo prikazuje slika 5. Podatki iz leta 2022 se nanašajo na obdobje med januarjem in novembrom 2022. Po začetku ruske invazije na Ukrajino se je poslovanje Rusije s skoraj vsemi evropskimi državami omejilo. Kljub temu se je trgovina med Slovenijo in Rusijo uspela ohraniti (Izvozno okno, brez datuma a).

Slika 5: Blagovna menjava med Slovenijo in Rusijo (2016–2022)



Vir: Izvozno okno (brez datuma a).

Večinski delež slovenskega uvoza iz Rusije predstavljajo mineralna goriva in olja (66 % celotnega uvoza), organski kemijski proizvodi in gnojila (8 %), železo in jeklo (4 %), farmacevtski izdelki, ki jih Slovenci izvozimo iz Rusije, pa predstavljajo le dobra 2 %. Slovensko gospodarstvo je v primerjavi z gospodarstvi drugih evropskih držav relativno majhno. Če njegov obseg primerjamo z gospodarstvom svetovne velesile, kot je Rusija, so razlike skorajda neprimerljive, a je kljub temu slovenski trg dovolj odprt in zna dobro izkoristiti svoj potencial za rast in razvoj. Z ruskim trgov posluje predvsem farmacevtska industrija. Pri slovenskem izvozu v Rusijo tako prevladujejo farmacevtski izdelki (39 % celotnega slovenskega izvoza v Rusijo), sledijo električni stroji in organski kemijski proizvodi (12 %) ter mehanske naprave (11 %). Najmanj izvozimo železa in jekla (2 %) (Izvozno okno, brez datuma a). Že statistični podatki blagovne menjave med Rusijo in Slovenijo kažejo na skladnost trgov. Na pogled se zdi, Rusija uvaža iz Slovenije to, česar nima, in obratno. Ustrezno dopolnjevanje v potrebah, povpraševanju ter ponudbi obeh držav je zagotovo eden izmed glavnih vzrokov in povodov ustvarjanja ter ohranjanja dobrih meddržavnih sodelovanj (Izvozno okno, brez datuma a).

Vse do ruskega napada na Ukrajino v februarju 2022 sta Rusija in Slovenija uspešno gospodarsko in politično poslovali. Nova vojna na evropskih tleh je stabilnost odnosov nekoliko zamajala. Kljub sankcijam proti Rusiji, sprejetim s strani ZDA, članic Evropske unije in drugih držav, je ruski trg še vedno stabilen – rusko gospodarstvo danes beleži zmerno rast. Blagovna menjava med Slovenijo in Rusijo ni popolnoma ustavljena. Po sprejetju embarga Evropske unije trgovanje deluje omejeno. Skupni trg mednarodne trgovine predstavlja gospodarsko povezavo med Slovenijo in Rusijo. Izven meja Evropske unije in Zahodnega Balkana je ravno Rusija največja trgovinska partnerica Slovenije. Zaradi velikega pomena slovensko-ruske trgovine je pomembno ohranjanje dobrih

meddržavnih poslovnih in političnih odnosov. Sodelovanje držav na področju mednarodne trgovine je podprto s sprejetim Zakonom o ratifikaciji sporazuma med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federacije o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju (v nadaljevanju BRUTGS) (Ministrstvo za pravosodje, 2021).

Kakovost mednarodnih odnosov se ohranja preko povezav državnih zunanjih politik. Za dolgoročno delovanje je potrebno ohranjanje korektnih poslovno-političnih odnosov. Pri sprejemanju sporazumov na makro nivoju so ključna mednarodna pogajanja. Rezultat pogajanj med državami so mednarodni sporazumi, zakoni, memorandumi in pisni dogovori, sprejeti med udeleženiimi državami. Slovenijo in Rusijo povezujejo številni bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med državama (Izvozno okno, brez datuma a). Namen tovrstnih sporazumov je olajšanje in pospeševanje sodelovanja pravosodnih organov dveh držav. Pogajanja na mednarodni ravni potekajo v okviru mednarodnih organizacij, kot so Evropska unija, Organizacija združenih narodov (v nadaljevanju OZN), Svet Evrope, Haaška konferenca za mednarodno in zasebno pravo. Mednarodne pogodbe med dvema ali več državami vsebujejo tematiko pravnega reda in postopke v civilnih in kazenskih zadevah. Na ta način se lahko preko sklenjenih pogodb, ki veljajo med državami, ohranja mir in zagotavlja mednarodno pomoč, ko je ta potrebna (Ministrstvo za pravosodje, 2021). Pomembnejši veljavni sporazumi med Slovenijo in Rusijo so sprejeti med organi politične in pravne oblasti obeh držav, v večini primerov med Vlado Republike Slovenije in Vlado Ruske federativne države. Uspešno gospodarsko in politično delovanje med državama je možno ob upoštevanju sprejetih meddržavnih dogovorov, kot so Zakon o ratifikaciji sporazuma za dobavo zemeljskega plina iz Ruske federacije v Slovenijo (v nadaljevanju BRUTZP), Zakon o ratifikaciji sporazuma o sodelovanju in medsebojni pomoči pri carinskih zadevah (v nadaljevanju BRUPCZ), Uredba o ratifikaciji protokola o vzpostavitvi diplomatskih odnosov med državama – predvsem pa vsi sporazumi, ki zadevajo sodelovanje Rusije in Slovenije v kulturi, znanosti in izobraževanju, športu, medicini, sodelovanje na znanstvenem in tehničnem področju (Izvozno okno, brez datuma a).

Rusija in Slovenija vnaprej oblikujeta dvoletne programe sodelovanja. Njuno povezovanje temelji na sporazumu obeh republik o sodelovanju v kulturi, znanosti in izobraževanju. Za ohranjanje dobrih družbenih povezav v odnosih med Slovenci in Rusi skrbijo v prvi vrsti veleposlaništva držav. V Moskvi deluje slovensko veleposlaništvo, Rusi imajo svojega v Ljubljani. Veleposlaništva delujejo kot posrednik dvostranskega delovanja držav. Ruski prebivalci v Sloveniji ali Slovenci v Rusiji se za vse vizumske in konzularne informacije lahko obrnejo na sedeže veleposlaništev, prav tako tudi z njimi sodelujejo tisti, ki v Rusijo zgolj potujejo ali pa poslovno sodelujejo z ruskim trgov. Trenutno slovensko veleposlaništvo v Moskvi vodi ga. Darja Bavdaž Kuret, ki opravlja funkcijo veleposlanice od decembra 2023. S svojimi pogajalskimi in diplomatskimi izkušnjami veleposlaniki skrbijo za dobre meddržavne povezave. Diplomacija in poznavanje koncepta mednarodnega soustvarjanja in sobivanja sta ključni nalogi diplomatov, konzulatov in

institucij, kot je državno veleposlaništvo. Tudi preko njihovega delovanja in širjenja diplomacije se tkejo poznanstva in povezave med različnimi kulturami, kot sta slovenska in ruska (Veleposlaništvo Republike Slovenije v Moskvi, brez datuma).

Kljub kulturnim nacionalnim razlikam v navadah in običajih sta si kulturi ruskega in slovenskega poslovanja relativno podobni. Obe državi stremita k čim boljšemu medsebojnemu sodelovanju in nudenju pomoči. Zasledujeta »slovanski« način poslovanja, ki temelji predvsem na kolektivizmu. Za poslovanje slovanskih kultur v splošnem veljajo discipliniranost, potrpežljivost in organiziranost. Slovenija naj bi v večini primerov poslovnih interakcij delovala kot potrpežljivi in tihi, a pomemben člen v evropsko-ruski politiki. Vsaka vlada in oblast Republike Slovenije je uspela skozi leta ohraniti dobre mednarodne odnose z Rusko federacijo. O dobri gospodarski povezavi pričajo že statistični podatki meddržavne blagovne menjave. Državi dobre odnose ohranjata tudi na kulturnem in vojaškem področju (Hrušovar, 2006).

Slovensko-ruske diplomatske mednarodne odnose v svojih delih izčrpno predstavi Benedejčič (2016) – bivši ambasador v Rusiji, veleposlanik za nadzor oborožitve, razorožitve in neprofiliracijo na zunanjem ministrstvu ter stalni predstavnik Slovenije pri NATU v Bruslju (Vidmajer, 2022). Benedejčič (2016) navaja, naj bi bila Slovenija v odnosu z Rusijo znana po svojem političnem pragmatičnem pristopu. Ob sprejemanju poslovnih in političnih odločitev se vedno odloči za načine ravnanja in obnašanja, ki prinašajo najbolj funkcionalne rezultate, primerne in pričakovane v danih okoliščinah (Benedejčič, 2016).

Slovenija je z odprtimi diplomatskimi odnosi Rusijo vedno podprla v odločitvah in ji stala ob strani. V obdobju rusko-gruzijske vojne in napetih odnosov med Rusijo in Severnoatlantsko pogodbeno organizacijo (v nadaljevanju NATO) (leto 2008), je bila Slovenija med tistimi državami, ki so se nagibale k pogajanju z Moskvo (Kocič, 2018, str. 54). Situacija je danes nekoliko drugačna. Z ruskim vojaškim napadom na Ukrajino in vse večjimi razsežnostmi nove vojne na evropskih tleh se je podpora evropskih držav – tudi Slovenije – do Ruske federacije nekoliko spremenila. Slovenija kot članica Evropske unije sledi sankcijam, ki so uveljavljene proti ruski oblasti. Želeli bi si uspešnih pogajanj Rusije z Zahodom, ki bi s sprejetjem mirovnega sporazuma pripeljali do konca vojne in vzpostavitve novih, boljših mednarodnih odnosov.

Tudi ostali strokovni viri – diplomatska in magistrska dela, doktorske dizertacije slovenskih, ruskih in drugih tujih avtorjev – v splošnem poudarjajo pomembnost povezovanja na mednarodni ravni in ohranjanja dobrih mednarodnih odnosov Slovenije z Rusko federacijo. Več o razlikah v slovenskem in ruskem načinu poslovanja v nadaljevanju dela.

3.3 Ruski pogajalski slog

3.3.1 Poslovni običaji in pogajanja v Rusiji

Rusija velja za eno bolj kompleksnih, zapletenih in skrivnostnih držav. Zaradi v družbi uveljavljenih stereotipov o ruskem narodu se o delovanju države večkrat ustvarja napačna podoba. Postavljajo se vprašanja o tem, ali so vstopne ovire na ruski trg za zunanja podjetja velike, na kakšen način komunicirajo Rusi v poslovnem svetu, katerim pogajalskim slogom in taktikam sledijo pri sklepanju kompromisov ter kako se ruski pogajalski slog razlikuje od načina pogajanja in poslovnega komuniciranja v zahodnem svetu.

Na mednarodno sodelovanje Rusije z drugimi svetovnimi državami v veliki meri vplivajo njen zgodovinski razvoj, kultura in statusna moč, ki jo je Rusija uspela ohraniti do danes. Rusija je samostojna politična enota od razpada SZ dalje, a je v tem relativno kratkem obdobju postala svetovna velesila. Njeno moč in uspeh lahko pripišemo množičnim naravnim virom, ki jih zna dobro izkoristiti. Večina uradnikov in podjetnikov pa je kljub položaju države v interakciji s poslovneži zahodnoevropskih držav neizkušenih. Trdimo lahko, da v Rusiji še vedno primanjkuje znanja o prostem trgu in zahodnem liberalno-demokracijskem svetu, ki ga poznamo tudi v Sloveniji. Individualna odgovornost, lastninske pravice, učinkovito pravno-socialno področje in državno vodenje v prid ljudstva so značilnosti dobro urejene države – Rusija na skoraj vseh navedenih ravneh krepko zaostaja za ostalimi razvitimi državami sveta (Katz, 2017).

3.3.1.1 *Komunikacija in poslovni odnosi*

»Ko poslujete v Rusiji, pričakujte nepričakovano.« (Katz, 2017) so besede Lotharja Katza, ameriškega profesorja na Global Leadership School of Management v Dallasu, glavnega svetovalca Leadership Crossroads in avtorja knjige s področja pogajanj v mednarodnem poslovanju. Kdor vstopa na ruski trg, se mora zavedati drugačnih običajev, drugačne poslovne komunikacije, poznati mora rusko preteklost, poslovanje Rusije skozi čas in prepoznati osebne značilnosti sodelujočih. Velike kulturne razlike se opazijo že med posameznimi regijami in okraji Rusije. Poslovanje in razvitost trga v mestih, lociranih v »evropskem« delu Rusije, se razlikujeta od navad in delovanja v vzhodnem delu države. Rusija namreč prepleta značilnosti kultur Zahodnega in Daljnega vzhoda. Skozi čas se poslovno vedenje sicer spreminja in tudi spremenljivost poslovne komunikacije in način ruskega mednarodnega sodelovanja s svetom sta odraz dinamičnih gospodarskih in političnih sprememb zadnjega obdobja (Katz, 2017).

Vzpostavljanje dobrih odnosov z Rusi je dolgotrajen proces. Njihova komunikacija in vedenje do poslovnega partnerja sta na začetku zelo ostra. Ko spoznajo svoje sogovornike in navežejo bolj osebne stike z njimi, se komunikacija tudi na poslovnih sestankih izboljša.

Če je njihov odnos do nasprotne strani negativno nastrojen tudi po več sestankih in pogajanjih, je to lahko znak, da pogajanja ne bodo uspešna. V tem primeru je velika verjetnost, da želijo nasprotno stran okoristiti za uresničevanje lastnih interesov. Vzpostavljanje osebnih odnosov je pri sodelovanju z Rusi znak, da so željni pogajanj in dosege dogovora. Poslovne odnose Rusi oblikujejo predvsem na mikro nivoju – na ravni posameznika ali podjetja. Radi poslujejo s tistimi, ki jih že poznajo. Kdor uspe enkrat vzpostaviti dobro poslovanje z njimi, se bo vseh nadaljnjih poslovanj lotil lažje in hitreje. Ohranjati si želijo vzajemne odnose. Poslovnim partnerjem zaupajo – zaupljivost in lojalnost pričakujejo tudi od njih (Katz, 2017).

Ruski pogajalci so orientirani v ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov, a se hkrati osredotočajo na pomen formalnih pogajanj. Za razliko od ostalih narodov, ki s pogajalskimi nasprotniki komunicirajo previdno in posredno, so Rusi kar precej direktni. Njihova komunikacija je tipično »sporazumevanje nižjega konteksta« (angl. low-context communication). To pomeni, da sta za komunikacijo značilna neposrednost in eksplicitno deljenje mnenj. V večini primerov Rusi komunicirajo »preveč« neposredno; informacije jasno izrazijo, da jih nasprotnik razume brez poznavanja širšega kulturnega konteksta (Gesteland, 2002, str. 228). Pri izražanju so pogosto bolj posredni in nejasni. Včasih je o bistvu povedanega treba sklepati po lastni presoji in njihove izjave brati med vrsticami. Ko enkrat zavrnejo predlog, je njihovo odločitev težko spremeniti. Po drugi strani znajo prepričati ljudi v nove posle, saj jim obljublajo ugodno in dobičkonosno sodelovanje (Katz, 2017).

Pri poslovni komunikaciji z Rusi treba biti pozoren tudi na znake neverbalnega sporazumevanja. Na ulici se ob srečanju z neznanci izogibajo očesnemu stiku, v poslovnem svetu pa naj bi izogibanje pogleda v oči razumeli kot nemoralno delovanje. Rusi cenijo pogost očesni stik, ki naj traja do točke strmenja v njihove oči. To zanje predstavlja iskrenost in poštene namene ter gradi zaupanje v nasprotnika (Katz, 2017). Obiskovalci ruskega trga se morajo pri pogajanjih izogibati prevelike glasnosti govora. Primerna medosebna razdalja v prostoru naj bi bila od 20 do 30 centimetrov. Uporaba kretenj z rokami in nakazovanje strinjanja ali nestrinjanja nista primerna (Gesteland, 2002, str. 230).

V ruskem poslovnem svetu kot pogajalsko orodje večkrat uporabljajo neformalne poslovne prakse, saj pogosto pridobivajo različne informacije, ki jih lahko nato uporabijo proti poslovnim partnerjem. S temi informacijami večkrat izsiljujejo nasprotnike, povzročijo poslovno škodo in jim pokvarijo ugled (Cuddihy in King, 2008, str. 149). Uspeh ali neuspeh poslovneža na ruskem trgu je odvisen predvsem od kvalitetnih partnerskih povezav, ki jih uspe ustvariti. Ruska kultura v poslovnem svetu naj bi bila »kultura visokega konteksta«, kar pomeni, da sta ruskim poslovnežem najbolj pomembna všečnost nasprotnika in zaupanje vanj. Na podlagi vtisa, ki ga dobijo o nasprotnem pogajalcu, prilagodijo svoje vedenje in se odločijo za poslovanje z njim. Rusi so zagovorniki dolgoročnih poslovnih sodelovanj. Način ruskega poslovanja in komuniciranja predstavlja

Cuddihy in King (2008), ko primerjata izjavi lastnika gradbenega podjetja v Sankt Peterburgu in investicijskega direktorja moskovske banke. Bančni uslužbenci porabijo mesece za pripravo na poslovno sodelovanje, za pregled stroškov in pripravo poslovne ponudbe. Nato gre predsednik banke v savno na druženje s potencialnim poslovnim partnerjem – če mu nasprotna stranka osebno ni všeč, se predsednik izključno glede na lastno presojo odloči, da se projekt – kljub vsemu vloženemu trudu – ne bo izvajal. Na enak način se o poslovnih sodelovanjih odloča tudi direktor nekega gradbenega podjetja – vodje podjetij, ki bi lahko potencialno sodelovali, se dobijo na kavi ali čaju, kramljajo o zasebnem in družinskem življenju, preverijo, ali si lahko zaupajo. Na podlagi prvega vtisa in osebne odločitve se odločijo za poslovno sodelovanje ali pa ga zavrnejo brez obrazložitve (Cuddihy in King, 2008). Nazorno karikirana in opisana primera prikazujeta ruski slog pogajanj oziroma način poslovnega odločanja. Odločanje v ruskih podjetjih poteka počasi. Poslovne odločitve sprejemajo vodilni člani uprave in direktorji družb. Pri sprejemanju odločitev so zelo previdni, saj je tudi reševanje v primeru, da gre kaj narobe, dolgotrajno. Po drugi strani pa nova podjetja, ki sledijo sodobnejšim trendom, večkrat sprejemajo hitre odločitve. Impulzivno odločanje o pomembnih vsebinskih zadevah lahko vodi v velika medsebojna nesoglasja tudi na mednarodni ravni (Cuddihy in King, 2008, str. 153).

3.3.1.2 Poslovni sestanki in pogajanja

Kljub kulturnim razlikam in drugačnemu načinu poslovanja Rusija zaradi velikega števila prebivalcev in razsežnosti ruskega trga ostaja zanimiva in potencialna država za sodelovanje. Kdor načrtuje poslovno srečanje z Rusi, se mora vnaprej pripraviti na njihovo kulturo in slog poslovanja. Termin sestanka je potrebno najaviti dovolj zgodaj, torej vsaj nekaj tednov prej. Navada ruskih poslovnežev je preveriti, s kom se bodo dobili – pozanimajo se o statusu, izobrazbi in družbenem položaju nasprotnega pogajalca. Prvo poslovno srečanje običajno ne poteka z vodjo uprave oziroma z direktorjem. Pogajalskega procesa se morajo – vsaj na začetku – udeležiti nižji uradniki oziroma drugi pooblaščen v podjetju za stike z javnostjo. Podjetniki, ki vstopajo na ruski trg in se pri tem povežejo z lokalnim posrednikom, imajo veliko večjo možnost nadaljnega potencialnega sodelovanja. Povezanost tujega podjetnika z lokalno organizacijo ustvari pri ruskih pogajalcih boljši vtis in jim poveča zaupanje vanje. Na poslovne sestanke z Rusi se ne sme zamujati. Od ruske strani je pričakovati velike časovne zamude; potrpežljivost jim je pri pogajanjih pomembnejša od točnosti (Gesteland, 2002, str. 229). Začetni sestanki ne vodijo do jasnih dogovorov, namenjeni so kratkemu kramljanju in spoznavanju. Dobro se je izogniti predvsem temam o vojni, politiki in religiji (Gesteland, 2002, str. 231). Ruse se prepriča s kratkimi, jasnimi in jedrnatimi predstavitvami poslovnih idej. Ne marajo pokroviteljskih odnosov. Na začetnih srečanjih ocenjujejo pristnost, osebne lastnosti in način nasprotnikovega poslovanja. Pogajanj z Rusi ni priporočljivo začeti s šalami – dokazati jim je treba resen pristop k poslu.

Na vsebino pogajanja se je potrebno dobro pripraviti. Rusi radi poizvedujejo po številnih informacijah o obravnavani temi, na podlagi katerih prilagajajo svoje nadaljnje odločitve. Vsaj povzetki vsebinskega materiala naj bodo zapisani v ruskem jeziku (Katz, 2017).

Pri pogajanju z Rusi je potrebno slediti določenim pravilom njihovega sloga in načina poslovanja. V posle s poslovnimi partnerji vstopajo počasi, potrpežljivo in premišljeno. Poslovna srečanja začnejo z zasebnimi vprašanji, ki ne zadevajo obravnavanega vsebinskega problema. Značilen je hierarhični pristop k pogajanju. Po začetnem srečanju se v vseh nadaljnjih pogajalskih sestankih v imenu določene pogajalske skupine za uveljavljanje interesov pogajajo vodje skupin. Dobro je, da si tudi nasprotna pogajalska skupina pred začetkom pogajanj določi svojo vodjo, ki se bo pogajal v imenu vseh. Tako pristopi nasprotni pogajalec v enakovreden način pogajanja z Rusi. Stališča, ki jih predstavi nasprotnik, so z ruske strani sicer slišana, a prvo ponudbo Rusi vedno zavrnejo. Ob prvi zavrnitvi je bolje, če nasprotnik naredi korak nazaj. Uporaba taktike prisile je v pogajanjih z Rusijo neprimerna. Rusi čustveno in impulzivno odreagirajo na preveliko vsiljevanje pogojev nasprotnega pogajalca (Katz, 2017).

Ruski pogajalski slog običajno sledi distributivni pogajalski strategiji. Največkrat pride do »zmagam-izgubiš« izida pogajanja (angl. win-loose situacija). V pogajanja z Rusi ni dobro vstopiti preveč agresivno. Prav tako lahko pretirano iskanje kompromisa Ruse hitro odvrne. Kompromis Rusom pomeni moralno nesprejemljiv poraz in izgubo dostojanstva. Lahko rečemo, da Rusi v večini primerov sledijo tekmovalni pogajalski strategiji. Zasledovanje lastnih ciljev jim je pomembnejše od ciljev nasprotnika. Pri svojih pogojih vztrajajo tako dolgo, da nasprotnik sprejme vsaj del njihove ponudbe. V celoti se Rusi nikoli ne podredijo. Najboljši pogajalec zanje je tisti, ki popusti njihovim zahtevam (Gesteland, 2002).

V osebnih medsebojnih odnosih veljajo Rusi za izredno čustvene in empatične osebe. Prijateljstvo in družina sta jima najpomembnejši vrednoti, ki ju vedno postavijo na prvo mesto. V oblikovanju poslovnih partnerskih odnosov so nekoliko bolj zadržani in nezaupljivi. Dokler niso popolnoma prepričani v lojalnost nasprotnega pogajalca, so v poslovnih odnosih grobi in večkrat celo manipulativni. Grožnje, izsiljevanje, zavlačevanje procesa in druge oblike negativne manipulacije so pogost vedenjski vzorec ruskih poslovnežev (Petkovšek, 2011, str. 17). Ko pride do dogovora z ruskimi pogajalci, gre v večini primerov za sklepanje manjših kompromisov – popustiti so pripravljeni pri manj pomembnih vsebinskih zadevah. Večja odrekanja in popuščanja pričakujejo na nasprotnikovi strani. Kljub ruski vztrajnosti in nepripravljenosti na sprejemanje kompromisa so poslovna pogajanja lahko zelo uspešna: sprejeti dogovori se običajno vedno izpolnjujejo. Tudi poslovno partnerstvo se ohrani za daljša obdobja in večkratna sodelovanja (Katz, 2017).

Ruski model pogajalskega procesa sledi različnim strategijam in pogajalskim taktikam. Začetnemu postavljanju visokih pogojev in izkazovanju pogajalske moči sledijo

zavlačevanje in časovni pritiski na nasprotno pogajalsko stran. Večkrat se zgodi, da pogajanja stagnirajo in ne nakazujejo uspešnega rezultata. V nadaljevanju pogajalskega procesa Rusi nasprotniku pogosto ne ponujajo več možnosti izbire. Proti nasprotnemu pogajalcu nastopijo s taktiko »vzemi ali pusti«. V primeru, da nasprotnik ne popusti, do usklajenega dogovora tekom pogajanj ne pride. V komunikaciji do sogovornika so vedno spoštljivi. Razlika v vedenju in načinu pogajanja je opazna takrat, ko so Rusi že odločeni, da bodo z nasprotnim pogajalcem sodelovali. Rusi so pripravljeni sprejeti dogovor, ki bo ustrezal obema pogajalskima stranema – vseeno imajo raje, da večja korist pripada njim. Ob koncu uspešnega pogajanja in po doseženem sporazumu, skušajo Rusi ponovno doseči boljše pogoje, zato je pomembno, da se uspele dogovore z Rusi oblikuje v pisne pogodbe. Bilateralni sporazumi, koncesije in druge pogodbe meddržavnega poslovanja naj bodo zapisane v angleškem in ruskem jeziku. Če je bil dogovor med dvema ali več podjetji sprejet, naj pogodbe vsebujejo žige vseh vključenih v pogajalski proces (Katz, 2017).

3.3.1.3 Položaj žensk v ruskem poslovnem svetu

Rusinke so na svoje pravice in položaj v družbi začele opozarjati že pred več stoletji. V primerjavi z ostalimi državami so volilno pravico dobile relativno zgodaj – ruske plemkinje so imele pravico do udeležbe na volitvah že v 18. stoletju. Pravica odločanja žensk je bila v večini primerov sicer pasivna in pogojena, a so lahko na izid v nekaterih ruskih okrajih in pokrajinah vplivali tudi ženski volilni glasovi. Že v takratnem času so ženske lahko podedovale ozemlje in podjetja od svojih očetov in možev. Bile so tudi lastnice celotnih obrtnih panog. Imele so pravico do odločanja, lastnine in premoženja. To so bili prvi zametki poslovne ruske ženske. Do poslabšanja položaja žensk v družbi je prišlo v 19. stoletju. Novi zakoni so pravice žensk omejevali. O pomembnih političnih in družbenih zadevah so lahko odločali samo odrasli moški. Posledično je začelo delovati vse več aktivacijskih gibanj, ki so zagovarjala pravice žensk. Proti koncu 19. stoletja so si najvztrajnejše ženske uspešno priborile položaje na poslovnih, pravnih in političnih funkcijah (Manajev, 2022).

Danes velja, da je položaj žensk v Rusiji enakopraven položaju moških. V praksi se večkrat opazijo dejanske razlike med spoloma. Ženske sicer ne zasedajo več zgolj sekundarnih položajev, še vedno pa vsaj večino vodilnih mest zasedajo moški. Velike razlike med moškimi in ženskami so opazne na ruskem trgu dela. Delež zaposlenih žensk je približno 53 %, kar predstavlja večino ženske populacije. Kljub temu plača žensk na delovnih mestih različnih gospodarskih sektorjev predstavlja 71,7 % povprečne moške plače. Po ocenah strokovnjakov naj bi se kot posledica vladnega načrta za izvajanje »Nacionalne akcijske strategije za ženske« razlike v dohodkih med spoloma zmanjšale; ženske naj bi dobile tudi boljša delovna mesta v uradih in javnih službah (Rošer Salihović, 2020, str. 41).

Rusija še vedno velja za zelo tradicionalno in patriarhalno usmerjeno družbo. Odnos Rusov do uspešnih poslovnih žensk je v primerjavi z odnosom do moških še vedno nekoliko podcenjujoč. Podjetnice, političarke in diplomatke, ki se udeležujejo poslovnih srečanj z Rusi, bodo v večini primerov manj cenjene in obravnavane slabše kot njihovi moški kolegi. Kljub temu so pri pogajanjih in poslovanju lahko zelo uspešne, saj znajo izkoristiti svoje sposobnosti, znanje in moč. Neenakopravnost moških in žensk v poslovnem svetu in širšem družbenem okolju ni problem samo na področju Rusije – slabši družbeni položaj žensk je opazen tudi v najrazvitejših državah z nižjim količnikom neenakosti med spoloma (Rošer Salihović, 2020, str. 42).

3.3.2 Ruski poslovni bonton

Poslovni bonton temelji na medsebojnem spoštovanju in sprejemanju različnosti. Uspeh podjetnikov, predvsem tržnikov, ki redno delujejo na mednarodnih trgih, je odvisen tudi od njihove priprave in izvedbe pogajanj. Na svetovnih trgih pride pri usklajevanju različnih interesov večkrat do konfliktov. Dober podjetnik mora biti dober pogajalec. Dogovor se doseže, če pogajalec k pogajanju pristopi potrpežljivo, spoštljivo in pošteno. Upoštevati mora poslovni bonton druge kulture. Poslovni bonton sestavljajo verbalna in neverbalna komunikacija, poslovna oblačila ter celotna zunanja podoba pogajalca, poslovni sestanki, slog komunikacije in način doseganja kompromisa. Tranzitnost ruskega trga je eden izmed vzrokov vse večjega prilagajanja ruskega poslovnega bontona običajem in poslovnim navadam tujih kultur (Fabijan, 2017).

Rusi v poslovnem svetu veljajo za previdne in natančne. Pomembna jim je točnost, zamujanja drugih na poslovne sestanke ne marajo, četudi sami večkrat zamujajo. Pri urejanju poslovnih in pravnih zadev na ruskem trgu je potrebno veliko vztrajnosti. Uradi so pri vodenju birokracije in administrativnih zadev precej neučinkoviti. Pravni postopki lahko trajajo v nedogled. Rusi v svetu veljajo za »sedeče poslovneže«, saj posle in poslovna pogajanja vedno opravljajo sede za mizo. Na vsakem poslovnem sestanku vodijo zapisnik, po katerem kasneje preverjajo in nadzorujejo ali so se dogovori tudi zares izvršili. Pred začetkom pogajalskega procesa si prizadevajo vzpostaviti dobre medsebojne odnose. Čeprav Rusi na prvi pogled dajejo vtis neprijaznosti in hladnosti, naj bi bili v resnici gostoljubni in prijetni sogovorniki. So precej čustveni in odprti. Njihove karakterne lastnosti in pripravljenost na sodelovanje se odražajo tudi pri poslovanju z njimi. Prizadevajo si vzpostaviti in ohranjati dobre in celo prijateljske odnose s svojimi poslovnimi partnerji (Fabijan, 2017, str. 14). Če pogajanja potekajo na ruskem domačem ozemlju, gostoljubnost izrazijo z organiziranimi poslovnimi večerji in dogodki, z razkazovanjem kulturnih znamenitosti in ostalih zanimivosti Rusije. Velik pomen dajejo ohranjanju domačih tradicij. Ni povsem neobičajno, da poslovni sestanek organizirajo kar na domu (Arnes Učilnice, brez datuma).

Prednost sodelovanja Slovencev z Rusi predstavlja slovanski izvor obeh narodov. Rusi so namreč čustveno vezani na pravoslavno vero, socialistično ureditev in nekdanjo povezanost slovanskih narodov. Danes večina poslovnih pogajanj poteka v angleščini, a Rusi raje vidijo, da nasprotni pogajalec zna rusko. Aktivno znanje in uporaba ruskega jezika pri poslovnih dogovarjanjih izboljša vtis pri ruskih poslovnežih (Arnes Učilnice, brez datuma). Dobro je, da si izvod vsebinskega gradiva, ki ga potrebujemo pri pogajanjih, pripravimo v ruskem jeziku. Prav tako je bolj praktično in učinkovito, če ruskemu pogajalcu damo kontaktno poslovno vizitko, napisano v ruščini (Fabijan, 2017, str. 14).

Rusi običajno na pomembnejše poslovne sestanke prinesejo darilo. Kdor načrtuje pogajanja z Rusi, naj ima torej s seboj primerno darilo v znak pozornosti – nalivno pero, vrhunska vina ali penino, pisarniško okrasje. Večkrat se zgodi, da ruski poslovnež sestanek organizira kar pri sebi doma. V tem primeru je po bontonu primerno praktično in nekoliko manj formalno darilo. V nasprotju s poslovnim bantom je podarjanje rdečih vrtnic, saj simbolizirajo ljubezen, kar v poslovni svet ne sodi (Arnes Učilnice, brez datuma). Darila, ki jih podarijo ruski poslovneži, so običajno večje vrednosti v primerjavi z darili, ki se jih po navadi podarja ob takih priložnostih (Fabijan, 2017, str. 15).

Pravila, ki jih piše poslovni bonton, so tudi pravila oblačenja. Za poslovni sestanek z ruskimi poslovnimi partnerji je potrebno skrbno izbrati svojo garderobo. Za moške je priporočljiva črna klasična obleka s svetlo srajco in kravato. Tekom pogajanja je slačenje suknjiča v neprimerno. V primeru nošenja rokavic je te nujno potrebno odložiti pred rokovanjem. Za ženske je priporočena nošnja temnih oblek primerne dolžine do kolen in svetla bluza. Kljub temu, da je Rusija še vedno patriarhalna država, so v evropskem delu Rusije ženske relativno enakopravno pozicionirane z moškimi (Rošer Salihović, 2020, str. 42). Ob začetnem poslovnem srečanju se z žensko ne rokuje – razen, če sama ponudi roko. Stisk roke ne sme biti pregrob in ne preohlapen. Med pozdravom in tekom poslovnega sestanka ni primerno držanje pogajalčevih rok v žepu. Ko se pogajalci poznajo že dlje časa in tekom pogajanj uspejo ustvariti že bolj sproščene prijateljske odnose, je za Ruse značilno vljudno objemanje in trepljanje sogovornika po hrbtu. V primeru poslovnih pogajanj, ki obravnavajo resne politične vsebine, se nasprotnega pogajalca vedno naslavlja z njegovim priimkom. Pogajalca za omizjem sedita na nasprotnih si straneh: po srečanju si vedno izmenjajo poslovne kontaktne vizitke (NLB d. d., 2018). Pri poslovnih sodelovanjih z ruskimi poslovneži je dobro upoštevati praznike in dela proste dneve v Rusiji. Vsebinsko pomembnih pogajanj ni primerno začeti v poletnem času, saj bodo manj učinkovita. Na uspešen rezultat pogajalskega procesa vpliva tudi izbrani termin sestanka. Najprimernejši termin poslovnih sestankov je čas med 9. in 10. uro dopoldan (Arnes Učilnice, brez datuma). Večina pogajanj Rusije z zahodnimi državami poteka na evropskem delu ruske države – bonton poslovanja in običaji so zato vse bolj podobni potezam evropskih kultur. Tradicionalnim poslovnim pravilom večinoma sledi »ortodoksni« ruski poslovni svet (Arnes Učilnice, brez datuma).

3.3.3 Ruske pogajalske taktike

Rusi v mednarodnih pogajanjih uporabljajo različne pogajalske taktike, najpogostejše so predstavljene v nadaljevanju.

Taktika postavljanja ekstremnih zahtev – Rusi pogajanja vedno začnejo z visokimi zahtevami in pričakovanji. Na ta način želijo prestrašiti nasprotnika oziroma mu dokazati svojo moč in status. Dajo mu vedeti, da popuščanje pri njih ne pride v poštev. Tako preverijo potrpežljivost nasprotnega pogajalca in njegov odziv (Petkovšek, 2011, str. 19). Z visoko postavljenimi pogoji se pričakovanja nasprotnih pogajalcev običajno znižajo in s tem Rusi dosežejo svoj namen (Hribernik, 2015, str. 37). Če nasprotni pogajalec že v začetku pogajanj delno popusti ruskim zahtevam, bodo Rusi zahteve v nadaljevanju le še povišali. V nasprotniku namreč hitro odkrijejo njegove šibke točke. Kdor se začne poslovno pogajati z ruskimi poslovneži, njihovih začetnih pogojev ne sme jemati preveč resno. Rusi imajo navado dajati vtis strogega in nedostopnega pogajalca, a kasneje večkrat popuščajo pri iskanju dogovorov (Petkovšek, 2011, str. 19).

Taktika prikrivanja – Rusi večkrat prikrivajo pomembne informacije glede poslovanja z drugimi, informacije o poslovnih partnerjih, tekmecih, surovinah in cenah. Zavedajo se, da bi z odkrivanjem podatkov dali moč nasprotnim pogajalcem, saj bi informacije lahko uporabili proti njim. Prav tako je potrebno biti previden glede tega, koliko in kakšne informacije zaupaš ruski strani. Pri pogajanjih z Rusi je pomemben element pozornega poslušanja in »branja med vrsticami« (Hribernik, 2015, str. 37)

Taktika popuščanja – v splošnem Rusi veljajo za vztrajen in nepopustljiv narod. Tudi ruski pogajalci v primeru političnih ali poslovnih pogajanj neradi popustijo. Dogovor se da lažje in hitreje doseči pri manj pomembnih zadevah. V pogajanjih taktizirajo tako, da popuščajo pri manj pomembni vsebini, ki jim ne prinaša večjih izgub. Pri vsebinsko pomembnih pogajanjih, ki potekajo na meddržavni ali mednarodni ravni, Rusi le redko popustijo (Petkovšek, 2011, str. 20). Vztrajnost ruske taktike (ne)popuščanja pri pogajanjih je bila vidna predvsem v preteklem letu, ko se je Ukrajina skupaj z zahodnim delom Evrope trudila pogajati z Rusijo in na miren način doseči kompromis. Pogajanja med Rusijo in Ukrajino so še vedno neuspešna. Rusi na Ukrajince pritiskajo tudi z javnimi izjavami. Provociranje nasprotne pogajalske strani z izjavami in dejanji ter velik vpliv na čustva so elementi, ki močno vplivajo na izid pogajanj. Čustva imajo veliko moč vpliva na pogajalski proces obeh strani (A. S., 2022).

Taktika zavlačevanja – gre za najpogostejše uporabljeno pogajalsko taktiko Rusov. Ruski pogajalski slog se od zahodnoevropskega razlikuje prav v razumevanju časa. Rusi zavlačujejo že z dogovorom o kraju in času sestanka, zavlačevanje je še daljše pri sprejemanju kompromisov in pri končnem podpisu pogodbe. Dojemanje časa je pomemben dejavnik, ki vpliva na sodelovanja med Rusijo in Slovenijo oziroma Evropo. Kdor začne pogajanja z Rusi, mora biti zelo potrpežljiv. Zavedati se mora, da bo že sam

proces pogajanja dolgotrajen, sklenitev dogovora pa ni zagotovljena (Petkovšek, 2011, str. 20).

Izgovarjanje na pomanjkanje pooblastil – ruski poslovneži se tekom pogajanj velikokrat izgovorijo na pomanjkanje pooblastil in pristojnosti za reševanje določenih zadev. Večkrat to drži, saj se običajno pogajanj udeležijo le najnižji uradniki v okviru hierarhične ureditve v institucijah. Taktika izgovarjanja na pomanjkanje pooblastil je po drugi strani ena izmed taktik zavlačevanja. S tem si ruska stran pridobi več časa za razmislek in za oblikovanje negativnega odgovora na zastavljene pogoje nasprotno pogajalske strani (Petkovšek, 2011, str. 20).

Sklepanje kompromisa – razlog, da so pogajanja z Rusi kompleksna in zapletena, se skriva v tem, da Rusi sprejemanje kompromisa zaznavajo kot veliko izgubo. Posledično je pogajalski proces dolgotrajen – sploh na mednarodni ravni – saj vztrajajo vse do takrat, ko je sprejeta večina njihovih predlogov in pogojev (Petkovšek, 2011, str. 20). Kompromis zanje pomeni sprejetje njihovih zahtev, ki so v zadostni meri še sprejemljivi za nasprotno stran. Rusi so slabi v sklepanju kompromisov, saj vedno želijo ohraniti svoje dostojanstvo, moč in vpliv (Hribernik, 2015, str. 38).

Pogosto vedenje ruskih pogajalcev je taktika obrambe. Tekom pogajanj pogosto menjavajo temo pogovora, se vračajo k vsebini, ki je bila že obravnavana, iščejo izgovore in izvajajo različne vrste motenj, da bi pogajalski proces zavlačevali čim dlje. Radi postavljajo neposredna vprašanja, saj želijo s tem presenetiti nasprotnega pogajalca (Katz, 2017).

4 PRIMERJAVA ZNAČILNOSTI SLOVENSKEGA IN RUSKEGA POGAJALSKEGA SLOGA PO MODELIH KULTURE

Pogajalska sloga slovenskih in ruskih pogajalcev lahko primerjamo glede na glavne dejavnike, ki vplivajo na potek in izid pogajalskega procesa. Značilnosti slovenskega pogajalskega sloga, poslovnih običajev in strategije pogajanja slovenskih pogajalcev so predstavljene v Prilogi 2 (Priloga 2: Slovenski pogajalski slog). Če opazujemo osebnostne značilnosti, lahko izpostavimo, da tako ruski kot slovenski pogajalci v pogajanjih delujejo nekoliko zadržano in odmaknjeno. Medtem ko Rusi pričakujejo veliko potrpežljivosti, Slovencem večkrat primanjkuje vztrajnosti pri uveljavljanju lastnih stališč. Glavne značilnosti, ki pritičejo ruskim in slovenskim pogajalcem so navedene v tabeli 5 (Bergant, 2011).

Tabela 5: Značilnosti ruskih in slovenskih pogajalcev

Ruski pogajalci	Slovenski pogajalci
– Konzervativni, – neposredni, – natančni,	– Disciplinirani, – ambiciozni, – manj pripravljeni na pogajalski proces,

se nadaljuje

Tabela 5: Značilnosti ruskih in slovenskih pogajalcev (nad.)

– Ruski pogajalci	– Slovenski pogajalci
– čustveni in impulzivni, – posel jemljejo resno, – pomembni so jim prijateljski medsebojni odnosi	– zaverovani vase, – zadržani, – skrbni in vljudni.

Vir: prirejeno po Bergant (2011).

Tako ruski kot slovenski pogajalci so v odnosih spoštljivi in nekoliko zadržani. Razlikujejo se v sami pripravi na pogajalski proces. Ruski podjetniki s pripravami na pogajanja začnejo relativno zgodaj. Tudi o času in kraju sestanka jih je potrebno pravočasno obvestiti. Na sestanek pridejo vnaprej pripravljeni. Pozanimajo se o svojih nasprotnih sogovornic, njihovem statusu in pogajalski moči. Tekom pogajanj ocenjujejo, ali jim lahko dovolj zaupajo, da začnejo posel z njimi. Slovenski pogajalci se na poslovne sestanke sicer pripravijo in poznajo vnaprej določen dnevni redom sestanka. Vsebinskim točkam tudi dosledno sledijo. Njihova priprava je vseeno slabša v primerjavi s pripravo ruskih pogajalcev. Vnaprej si pripravijo možno rešitev obravnavanega problema, o nasprotnemu pogajalcu pa ne zbirajo informacij. Rusi so v primerjavi s Slovenci tudi mnogo bolj neposredni v komunikaciji. Radi postavljajo direktna vprašanja, s katerimi celo presenetijo nasprotnika. Slovenci se neposrednim vprašanjem izogibajo, saj jih večkrat spravijo v zadrego in nelagoden položaj – tudi sami zato direktnih in preveč vsiljivih vprašanj ne postavljajo (Bergant, 2011; Petkovšek, 2011).

Merili primerjanja slovenskega pogajalskega sloga z ruskim sta tudi čas in prostor pogajanj. Tako slovenski kot ruski pogajalci vnaprej pravočasno določijo termin poslovnega sestanka. Nobena od strani ne mara zamujanja. Slovenci za razliko od Rusov nimajo navade sestankovati doma. Za reševanje poslovnih zadev raje izberejo prostore podjetja oziroma za poslovne sestanke najamejo temu namenjene sejne sobe. Tudi v vzpostavljanju medosebnih odnosov z nasprotnimi pogajalci so bolj zaprti in zadržani. S poslovnimi partnerji Rusi hitreje vzpostavijo dolgotrajne prijateljske odnose. Slovenci raje ločimo zasebnost od kariere in poslov (Bergant, 2011; Petkovšek, 2011). Pogajalska moč ruskih pogajalcev je večja od vpliva Slovencev. Slovenski pogajalci se morajo v večini primerov bolje izkazati s svojim znanjem in poslovnimi izkušnjami. Moč ruske države in trga je namreč pogosto že v osnovi samoumevna. Slovenski pogajalci se hitreje podredijo in sprejmejo pogoje nasprotnika (Bergant, 2011).

4.1 Teorije kulture po Hallu

Ruski in slovenski pogajalski slog vplivata na sodelovanje Rusije s Slovenijo tudi zaradi kulturnih razlik med državama. Kulture delimo na nizkokontekstne ali visokokontekstne. Koncept delitve je predstavil antropolog Edward T. Hall (1989), ki je razvil analogijo oziroma teorijo kulture ledene gore. Nekateri vidiki kulture so tako drugim vidni navzven,

drugi pa naj bi bili skriti na dnu ledene gore. Del kulture, ki ga vidimo vsi, je zavestni del – ta vključuje vedenje in nekatera prepričanja. Vrednote in miselne procese, na katerih temelji naše vedenje, vključuje naš notranji, podzavestni del (Hall, 1989). Njegova teorija poudarja pomembnost konteksta v komunikaciji. Značilnosti kulture po Hallu delimo glede na način komunikacije, posrednost ali neposrednost predaje sporočil ter glede na uporabo besednega in nebesednega sporazumevanja (United Language Group, brez datuma). Ko vstopimo in poskušamo spoznati kulturo drugega, je namreč prvi in najbolj viden pokazatelj njihovo vedenje. Hallova teorija predlaga, da je edini najboljši način učenja in privajanja drugi kulturi aktivno sodelovanje v njihovi kulturi. Ravno to nas uči model kulture po Hallovi teoriji – kulture drugega ne moremo presojati zgolj na podlagi prvega vedenja posameznih pripadnikov te kulture. Kulturo v celoti spoznamo s komuniciranjem in z aktivnim sodelovanjem (Hall, 1989).

Po Hallu je Rusija kultura visokega konteksta (angl. high-context approach). Velik pomen dajejo tradiciji in narodnim običajem. Sporočila sogovorniku predajajo tudi posredno, saj pri komuniciranju uporabljajo gestikulacijo in druge oblike neverbalnega sporazumevanja. Imajo tudi nekaj značilnosti pristopa nizkokontekstne kulture, in sicer nagnjenost h kolektivismu. V nasprotju z visokokontekstnim pristopom Rusije je za Slovenijo značilna kulturnost nizkega konteksta (angl. low-context approach) (Rošer Salihović, 2020, str. 47). Slovenski pogajalci komunicirajo nekoliko bolj implicitno, k pogajanjem in poslovnim sestankom pristopijo sistematično, sledijo pravilom in normam ravnanja in vedenja. Nizkokontekstne kulture se zanašajo na številke in statistične podatke. Pri sprejemanju odločitev ne sledijo intuiciji, temveč preverjenim dejstvom. Odnosi slovenskih pogajalcev do poslovnih partnerjev so površinski in kratkoročni. Sodelovanje Rusije in Slovenije je v večini primerov uspešno, saj se tudi v raznolikosti kultur dopolnjujeta. Obe državi se zavedata kulturnih vplivov na pogajanja in načine poslovanja. Ruski in slovenski pogajalci si med seboj delijo znanje in poslovne izkušnje, ki bogatijo njihove poslovne partnerske odnose (United Language Group, brez datuma).

Po Hallu delimo kulture tudi na monohrone in polihrone kulture. Kriterij te delitve je različno dojetje časa. Kulture, ki monohrono dojemajo čas, se na vsebino in potek dogodkov temeljito pripravijo. Projekte vnaprej načrtujejo, organizirajo časovne okvirje, izogibajo se negotovostim. Polihrone kulture čas dojemajo bolj fleksibilno, situaciji se sproti prilagodijo, prednost dajejo medosebnim odnosom in ne nadzoru časa. Možna je tudi povezava med obema Hallovima teorijama. Monohrone kulture so običajno nizkokontekstne. Pomembna jim je točnost, želijo si dokončati zadane naloge, osredotočajo se na cilje, ki jih še morajo doseči. Visokokontekstne kulture so pogosto polihrone. Prednost dajejo medsebojnim odnosom, hitro se prilagajajo, opravljajo lahko več nalog hkrati, osredotočajo se na sedanjost (Seliškar, 2014, str. 6).

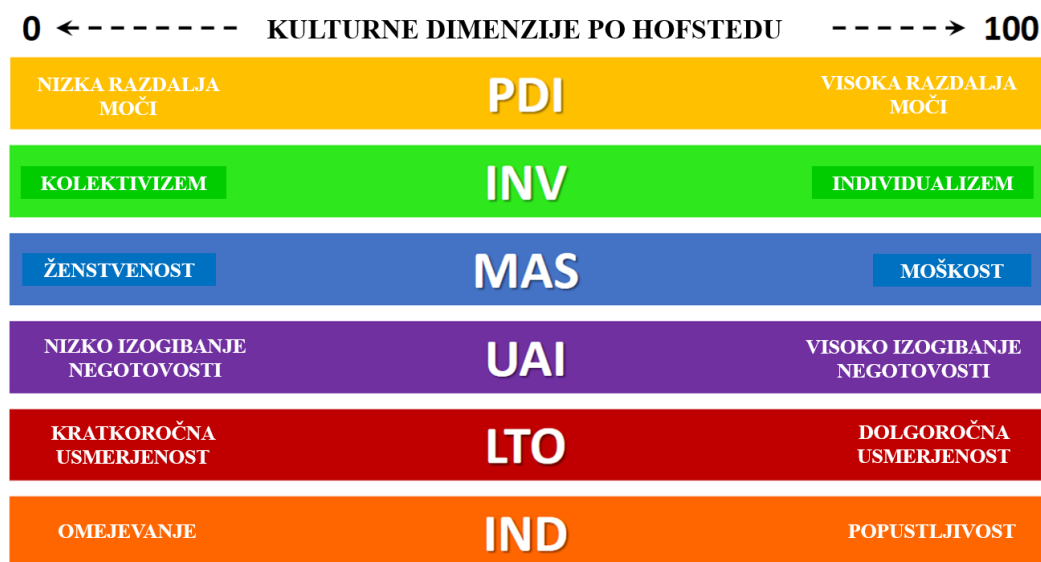
4.2 Hofstedejeve dimenzije kulture

Vpliv kulture na pogajalska sloga držav lahko opazujemo na ravni šestih Hofstedejevih dimenzij, med katere sodijo (Rošer Salihović, 2020, str. 45–47):

- odmik moči (angl. Power Distance Index – PDI);
- individualizem proti kolektivismu (angl. Individualism Distance Index – INV);
- moškost proti ženstvenosti (angl. Masculinity/Femininity Index – MAS);
- izogibanje negotovosti (angl. Uncertainty Avoidance Index – UAI);
- dolgoročna usmerjenost proti kratkoročni usmerjenosti (angl. Long (Short) Term Orientation Index – LTO);
- popustljivost proti omejevanju (angl. Indulgence Index – IND).

Model kulturnih razsežnosti je oblikoval nizozemski sociolog dr. Hofstede. Preučeval je zaposlene v podjetju IBM (International Business Machines Corporation) v več kot 50 državah po svetu. Raziskava velja za največji doprinos v preučevanju kulturnih vplivov. Rezultati njegovega raziskovanja pojasnjujejo razlikovanje kultur v prvih štirih navedenih dimenzijah, skupaj z dr. Minkovem in dr. Bondom pa je teorijo razširil na danes uveljavljenih 6 dimenzij. Vsaka dimenzija ima dva pola – kultura določenega naroda se lahko nagiba k eni ali drugi skrajnosti. Vsaki državi se po posamezni dimenziji lahko določi indeks. Vrednost indeksa se lahko giba med 0 in 100, kot prikazuje slika 6. Na podlagi ocenjenih vrednosti lahko določimo, ali je država nizko ali visoko pozicionirana pri posamezni dimenziji kulture (MindTools, brez datuma). Hofstedejeva teorija je v praksi posplošena na celo državo – visoka ali nizka vrednost indeksa pri posamezni kulturni dimenziji ne pomeni, da nagnjenost k določeni razsežnosti velja za vse državljane.

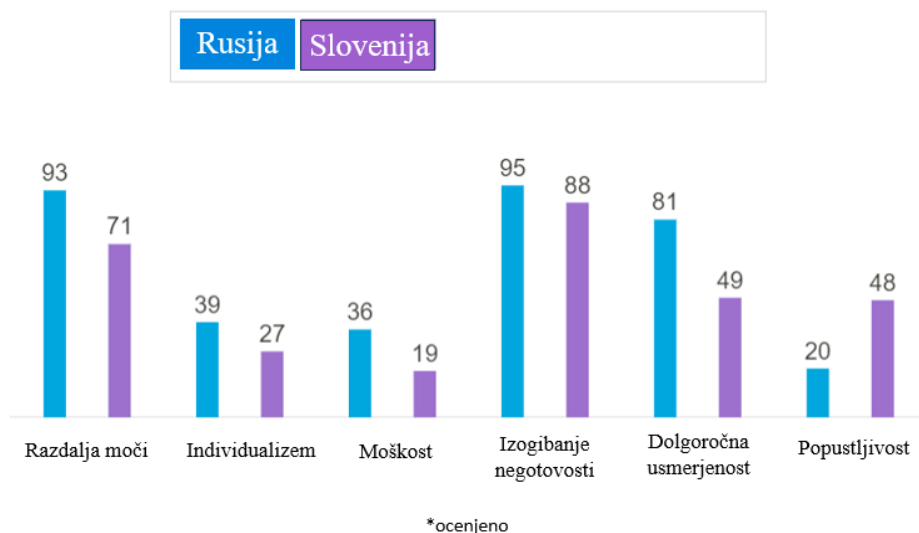
Slika 6: Kulturne dimenzije po Hofstedu



Vir: prirejeno po De Bruin (2017).

Primerjavo vrednosti indeksov Slovenije in Rusije pri posamezni razsežnosti kulture prikazuje slika 7. Če spremljamo rusko in slovensko kulturo skozi šest Hofstedejevih dimenzij, spoznamo glavne dejavnike, ki preko kulture vplivajo na narod. Poznavanje modela kulturnih razsežnosti nam lahko pomaga razumeti vedenje pripadnikov drugih narodov in kultur.

Slika 7: Vrednosti indeksov dimenzij kulture za Slovenijo in Rusijo



Vir: prirejeno po The Culture Factor Group (brez datuma).

Prva izmed dimenzij kulture je odmik moči (angl. power distance), ki meri obseg, do katerega se državljani, člani podjetja ali druge poslovne organizacije zavedajo, sprejmejo in v odnosih že vnaprej pričakujejo neenakomerno porazdeljenost moči. Vrednost slovenskega indeksa je relativno visoka (indeks 71), kar pomeni, da se Slovenci zavedajo svojega statusa in družbenega položaja, sledijo in upoštevajo zahteve nadrejenih. V poslovnih organizacijah je hierarhija opazna v odnosih med nadrejenimi in podrejenimi. Delovanje v podjetjih je dokaj centralizirano. Tudi indeks moči Rusije je visok (indeks 93). Za rusko kulturo je centraliziranost delovanja še bolj intenzivna. Oddaljenosti med hierarhičnimi ravni so velike in težko premostljive. Razlike med ljudmi z veliko pogajalsko močjo in tistimi na dnu hierarhične lestvice so vse večje, saj srednjega družbenega sloja praktično ni več. Visok indeks moči se odraža v ruskem vedenju oblasti, poslovnežev in pogajalcev. Vse poslovne interakcije so izvedene po posameznih hierarhičnih ravneh. Pooblastila in predajanje odgovornosti poteka po hierarhični lestvici od vrha navzdol (The Culture Factor Group, brez datuma). Primerjavo vrednosti indeksov posamezne kulturne dimenzije med Slovenijo in Rusijo prikazuje slika 7.

Dimenzijo individualnosti proti kolektivismu prikazuje soodvisnost posameznikov v družbi. Družbe, kjer so v ospredju izključno interesi posameznika in kjer poudarjanje sebe

vedno zmaga pred interesi večine, so izredno individualistične družbe. Če primerjamo slovenski in ruski indeks te kulturne dimenzije, ugotovimo, da sta tako Rusija kot Slovenija kolektivistični družbi (nizka indeksa individualnosti). Kljub želji in cilju po uveljavitvi lastnih interesov, je skrb za širšo družbeno korist večja. Tako Rusi kot Slovenci želijo v odnosih delovati tudi v dobro celotne družbe. Sebe zaznavajo kot del skupine, ki deluje vzajemno za doseganje skupnih ciljev. Indeks slovenske kulture je v primerjavi z ruskim manjši, saj so Slovenci v medosebnih odnosih nekoliko bolj zadržani kot Rusi. Rusi tudi v poslovnih partnerskih odnosih težijo k ustvarjanju poglobljenih prijateljskih odnosov (The Culture Factor Group, brez datuma).

Slovenija z nizkim indeksom v dimenziji kulture, ki se nanaša na »moške« karakteristike (indeks 19) izraža, da je slovenski narod bolj »ženska« kot moška družba. Značilnosti t. i. ženske družbe se izražajo v vedenju posameznikov. Poudarek slovenske družbe je na ideji, ki pravi: »Delati, da bi živel«. Pogajalci stremijo k iskanju kompromisov in sklepanju dogovorov, ki prinašajo dobrobit širšemu družbenemu okolju. Prilagodljivost, iskanje enakopravnosti in usklajenosti, solidarnost in prizadevanje za čim boljše kakovost življenja so le ene izmed značilnosti »ženskih« družb. Rusijo definirajo značilnosti, ki v večji meri izražajo »moške« karakteristike določene družbe. Poganjajo jih tekmovanja, uspeh in zmagovanje na vseh področjih. Oblikuje jih vrednostni sistem. Dominantno vedenje je domena višjih družbenih slojev. Njihov indeks moškosti (angl. Masculinity index) je vseeno relativno nizek, kar naj bi nakazovalo »žensko družbo«. Rusi namreč večkrat podcenjujejo svoje sposobnosti in dosežke; značilen je zelo skromen življenjski standard in po večini povprečna kvaliteta življenja (The Culture Factor Group, brez datuma).

Med Rusijo in Slovenijo ter njunima kulturama lahko potegnemo vzporednico v dimenziji izogibanja negotovosti. Obe državi imata relativno visok indeks, ki meri njuno nagnjenost k izogibanju negotovim, dvoumnim situacijam. Ruski in slovenski pogajalci se v splošnem izogibajo tveganju – raje sledijo pravilom in normam. Predvsem Rusi se na poslovne sestanke in morebitno sodelovanje z nasprotno stranjo vnaprej temeljito pripravijo. Slovenski pogajalci imajo večkrat vnaprej oblikovane možne rešitve za obravnavani problem. Obe strani sta pripravljeni na več možnih scenarijev. Situacijam, na katere nimajo vpliva, se raje izognejo (The Culture Factor Group, brez datuma).

Največje razlike med Slovenijo in Rusijo najdemo pri dolgoročni oziroma kratkoročni usmerjenosti. Slovenski indeks zavzema povprečno vrednost (indeks 49): Slovenci v delovanju spoštujemo svojo preteklost in dolgoletno tradicijo, a hkrati podpiramo izobraževanje in možnost napredovanja v sedanosti in prihodnosti. Indeks Rusije je relativno visok (indeks 81): Rusi sledijo tradicionalnim običajem in stalnim praksam. Cenijo rusko kulturo in jo želijo ohranjati na vseh področjih življenja. Kljub temu je rusko delovanje pragmatično naravnano. Verjamejo, da na potek in razplet situacij vplivajo kontekst, čas in ozadje dogodkov. Ob ohranjanju ruske tradicije so sposobni istočasno slediti novim navadam in običajem (The Culture Factor Group, brez datuma).

Tako Slovenci kot Rusi so v odnosih – predvsem v poslovnem svetu – precej zaprtega značaja. Radi sledijo pravilom, vljudnemu vedenju in vzpostavljanju kvalitetnih medsebojnih odnosov. Vsaj v začetni fazi spoznavanja in oblikovanja poslovnih odnosov so Rusi nagnjeni k omejevanju. Slovenski indeks nakazuje na vmesno relacijo med omejevanjem in popustljivostjo (indeks 48), Rusi pa so bolj nagnjeni k zadržanosti (indeks 20). Prepričani so, da njihova ravnanja in odločitve omejujejo predpisane norme in pravila, ki pa jih kljub temu dosledno upoštevajo. Kulture z nizkim indeksom popustljivosti so omejevalne in relativno nepopustljive pri sklepanju kompromisov (The Culture Factor Group, brez datuma).

4.3 Jin Jang teorija kulture

Hofstedejevi teoriji so sledile študije, ki so bolj znanstveno ali praktično naravnane in preučujejo več družb ter raznolikosti njihovih kultur. Med avtorje kulturnih teorij sodijo Schwartz, Trompenaars, House, Dorfman in drugi. Predvsem s filozofskega vidika je kritiko Hofstedejevemu modelu šestih dimenzij kulture postavil znanstvenik in raziskovalec Fang z Jin Jang teorijo (angl. Yin Yang). Ta razkriva ravno razsežnosti in razumevanje medkulturnih raznolikosti. Kulture se razlikujejo med seboj v temeljnih konceptih in vrednotah – Jin Jangova teorija omogoča medsebojno prepletanje teh vrednot. Teorija Jin Jang lahko predstavlja alternativo Hofstedejevemu vidiku raziskovanja dimenzij kulture. V primerjavi s statično teorijo šestih kulturnih dimenzij gre pri teoriji Jin Jang za holističen in dinamičen pristop (Fang, 2011). Fangova teorija se od Hofstedejeve razlikuje v vrednotenju kulture. Hofstede je poudarjal, da je kultura prirojena, Fang pa je s svojo teorijo dokazal, da znotraj posamezne kulture ne prevladuje zgolj ena vrednota. Vsaka kultura je namreč skupek več raznolikih ali celo nasprotujočih si vrednot (Seliškar, 2014, str. 5).

Jin Jang je dinamična teorija kulture, ki predpostavlja, da se lahko v kateremkoli trenutku katerakoli vrednota izpostavi v svoji pomembnosti in intenzivnosti. Teorija izvira iz kitajske filozofije in ni neposredno vezana na obravnavo kulture in njenih dimenzij. Vsi univerzalni pojmi naj bi bili zgrajeni iz dveh nasprotujočih si energij – Jin predstavlja žensko energijo, Jang pa moško energijo. Simbol Jin Jang teorije predstavlja krog, ki je sestavljen iz dveh polovic – črne (Jin) in bele (Jang). V črni polovici je bela pika, v beli polovici pa pika črne barve. To predstavlja integracijo različnih kozmičnih energij in sožitje v vsej svoji raznolikosti (Fang, 2011).

Načelo Jin Jang teorije lahko prenesemo tudi na obravnavo kulturnih dimenzij. Predpostavlja namreč dinamičen in celovit pristop razumevanja in sprejemanja raznolikosti ter harmoničnega prepletanja. Tudi med kulturami se prepletajo družbe, kjer prevladujejo karakteristike »ženskih« ali »moških« energij. Primerjava s kulturami je možna v kontekstu interakcije različnih kultur, popustljivosti in nadvlade med njimi ter harmoničnega povezovanja. Teorija prikazuje, da vsak posameznik, organizacije in vse

kulture težijo k harmoniji in sožitju za rast in učinkovit razvoj. Vsa navzkrižna prepletanja in zbliževanja različnih kultur lahko pojasnimo z Jin Jang teorijo – vsi smo eno, preplet moških in ženskih karakteristik, kolektivistično in individualno naravnani ter dolgoročno in kratkoročno usmerjeni. Jin Jang teorija simbolizira brezmejnost kultur ter možno delovanje ob prepletanju vrednot znotraj posamezne kulture (Seliškar, 2014, str. 5).

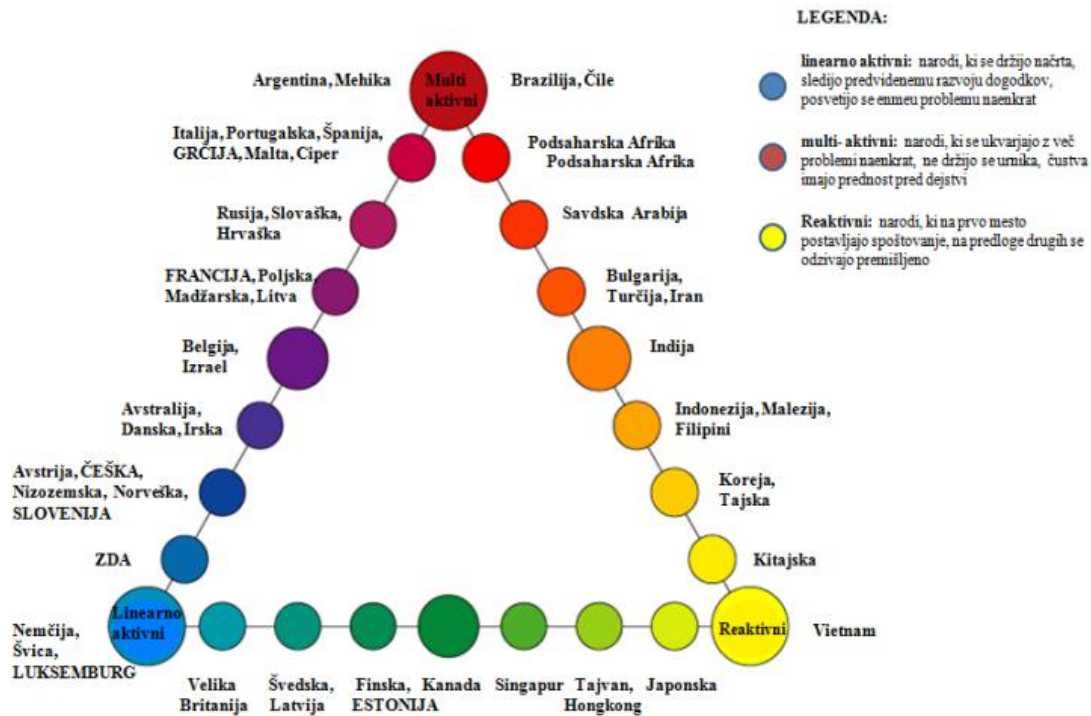
4.4 Lewisov model kulture

Lewisov model kulture opredeli kulturne dimenzije glede na dojemanje časa in načina komuniciranja. Model pojasnjuje, zakaj pride med kulturami do nesporazumov v interakciji. Lewis je oblikoval 3 skupine kultur: linearno-aktivne, multi-aktivne in reaktivne kulture.

Pripadniki linearno-aktivne kulture so v komunikaciji običajno vljudni, a neposredni. Stvari ne opravljajo hkrati, temveč eno za drugo. Čas in delo si organizirajo vnaprej, držijo se dnevnega reda, usmerjeni so v delo in rezultate. Redko se poslužujejo telesne govorice. Navajajo logična dejstva, diplomatski pogovori niso običajni. Pripadniki multi-aktivne kulture večino časa govorijo, rešujejo več problemov hkrati, med govorom uporabljajo veliko nebesedne komunikacije. So precej čustveni, na prvo mesto postavljajo medsebojne odnose. Pred preverjenimi dejstvi dajejo prednost čustvom in intuiciji. Predvsem v mednarodnih poslovnih odnosih je najbolj zaželena pripadnost skupini reaktivne dimenzije kulture. Med reaktivne kulture spadajo tisti, ki znajo aktivno poslušati in prepoznati problem. V komunikaciji so vljudni, nekoliko posredni, pogosto se diplomatsko izražajo. Usmerjeni so v iskanje vsebinskih rešitev, konfrontaciji in konfliktom se izogibajo. Obljubljene dogovore običajno vedno tudi izpolnijo (Seliškar, 2014, str. 8).

Razporeditev svetovnih držav glede na pripadnost določeni skupini kulture prikazuje slika Lewisovega modela kulturnih razlik (slika 8). Slovenija je ena izmed evropskih držav, ki pripadajo linearno-aktivni skupini. V večini primerov se Slovenci lahko v odnosih z drugimi poistovetijo z lastnostmi, ki zadevajo to skupino kulture. Rešujejo problem za problemom, so vljudni v komunikaciji ter dogodkom sledijo organizirano in v sosledju. Če primerjamo Slovenijo z rusko državo lahko ugotovimo, da Rusija v Lewisovem modelu sodi nekoliko višje. Rusija že meji na multi-aktivno skupino kultur. Rusi pogosto dajejo prednost čustvom, medsebojnim odnosom, ne osredotočajo se na reševanje enega problema, temveč rešujejo več nalog hkrati. To vodi v dolgotrajno reševanje vsake izmed zadev (Seliškar, 2014, str. 7).

Slika 8: Lewisov model kulturnih razlik



Vir: Seliškar (2014, str. 7).

5 RAZISKAVA MED SLOVENSKIMI PODJETNIKI, KI SODELUJEJO Z RUSIJO

5.1 Intervju kot metoda raziskovanja

Raziskovalna metoda, izbrana za zbiranje primarnih podatkov, je intervju. Intervju je kvalitativna metoda zbiranja primarnih podatkov, kjer intervjuvanec (vprašana oseba) odgovarja na zastavljena vprašanja vpraševalca. V grobem delimo intervjuje na nestrukturirane ali poglobljene intervjuje, delno strukturirane in strukturirane intervjuje (Bregar in drugi, 2009). Pri obravnavi izbrane teme se mi zdi najprimernejša oblika strukturiran intervju. Tematski pogovor s slovenskimi podjetniki, ki sodelujejo z ruskimi podjetji in so pripravljeni sodelovati v moji raziskavi, sem izpeljala na osnovi vnaprej pripravljenega vprašalnika. Prednosti strukturiranega intervjuja sta njegova praktičnost in uporabnost (Pavlović, 2020). Vpraševalec vnaprej pripravi vprašanja o temi pogovora, vprašana oseba pa si lahko na zastavljena vprašanja tudi vnaprej pripravi odgovore. Tako pogovor bodisi v živo, preko videopovezave ali preko izpolnjenega vprašalnika steče gladko in brez večjih težav.

Intervjuje sem izvedla posamično, vse intervjuvance sem vodila skozi enako tematiko in jim zastavila podobna vprašanja. Tako sem dobljene odgovore lažje analizirala, primerjala med seboj in iskala odgovore na zastavljeni raziskovalni vprašanji. Intervjuji s slovenskimi podjetniki so odprli globlji vpogled na sam način sodelovanja in pogajanja med slovenskimi in ruskimi podjetji. Njihove izkušnje iz prakse predstavljajo dodano vrednost magistrskega dela.

5.2 Opis vzorca

Po statističnih podatkih iz leta 2019 je bilo v Sloveniji 804 podjetij, ki so uvažala iz Rusije, do konec leta 2020 je število uvoznikov iz Ruske federacije padlo na 522 podjetij. V istem letu (2020) je iz Slovenije izvažalo v Rusijo 457 podjetij (Jakša in Svetin, 2022). Razlog za upad v poslovanju z ruskim trgom je najti predvsem v sprejetih sankcijah, ki veljajo proti ruskemu gospodarstvu. Podjetja, ki so največji poslovni partnerji z Rusijo, so Krka d.d., Iskratel d.o.o., Danfoss Trate, podjetje Riko, Fructal d.o.o. in drugi (Sloexport, brez datuma).

Empirični del raziskave, vezan na vprašanje o tem, kako pogajalski slog vpliva na slovensko-ruske mednarodne odnose, sem začela z iskanjem slovenskih podjetij, ki poslujejo na ruskem trgu. V Sloveniji je mnogo podjetij, ki poslovno sodelujejo z Rusijo predvsem preko uvoznih in izvoznih poslov, a težko je najti podjetnike, ki bi bili pripravljeni svoje izkušnje deliti. To je moč pripisati tudi trenutnim vojnim razmeram na evropskih tleh, saj je tema poslovanja z ruskim trgom postala občutljiva tematika. Prav tako je potrebno razumeti, da veliko podjetij načine in strategije pogajanja in poslovanja obravnava kot poslovno skrivnost. V nadaljevanju so predstavljeni podjetniki oziroma podjetja, ki so se pozitivno odzvali na sodelovanje v empiričnem delu moje raziskave, in njihove izkušnje poslovanja z ruskimi poslovneži.

V empirično raziskavo se je vključilo 6 podjetij – dva izmed intervjuvancev sta pristala na sodelovanje v raziskavi zgolj ob zagotovljeni anonimnosti podjetja in nerazkriti osebni identiteti. Odločila sem se, da ostanejo zakrite identitete vseh šestih sodelujočih podjetij in intervjuvancev. Tako naj magistrsko delo ostaja dovolj transparentno, vsi dobljeni rezultati pa objektivno obravnavani. Pridobljeni odgovori so uporabljeni le za potrebe vsebinske analize raziskave tega magistrskega dela. Moj prvotni namen je bil, da vse intervjuje z intervjuvanci opravi v živo. Zaradi spoštovanja njihovega časa in lažje izvedbe intervjuja sem se s tremi podjetniki dogovorila, da intervju opravimo preko videopovezave. S preostalimi sodelujočimi v raziskavi sem se uspela dogovoriti za srečanje v živo v prostorih njihovega podjetja.

Intervjuje sem opravila z vodjo vsakega izmed podjetij – intervjuji so zapisani v Prilogi 3 (Priloga 3: Zapis intervjujev s slovenskimi podjetniki). Na podlagi pridobljenih odgovorov slovenskih podjetnikov sem analizirala poslovne prakse sodelovanja z Rusijo. Vsem sem zastavila enaka vprašanja, da lahko dobljene odgovore lažje primerjam med seboj.

Vprašanja zadevajo težavnost vstopa na ruski trg, način in potek pogajalskega procesa, uporabo pogajalskih strategij in taktik ter pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na pogajanja in poslovna sodelovanja. Prav tako so mi nekateri sodelujoči zaupali zanimive anekdote in izkušnje njihovega druženja z ruskimi poslovneži. Dobljeni odgovori predstavljajo dodano vrednost magistrskega dela. Eden glavnih ciljev ob pričetku raziskave je bil namreč pridobitev tako teoretičnih dejstev kot tudi primarnih informacij od podjetij, ki sodelujejo z ruskim trgom. Na ta način je izpolnjen osrednji namen magistrskega dela – moja raziskava bo morebiti lahko v pomoč tistim podjetnikom, ki si želijo sodelovanja z ruskimi podjetji oziroma načrtujejo vstop na ruski trg.

Zaradi zagotavljanja anonimnosti sodelujočih podjetij in podjetnikov, ki so sodelovali v intervjujih izbrana podjetja poimenujem kot Podjetje Ena (v nadaljevanju P1), Podjetje Dve (v nadaljevanju P2), Podjetje Tri (v nadaljevanju P3), Podjetje Štiri (v nadaljevanju P4), Podjetje Pet (v nadaljevanju P5) in Podjetje Šest (v nadaljevanju P6).

Podjetja pripadajo različnim panogam – kovinskopredelovalni industriji (Podjetje P1, Podjetje P6), predelavi plastičnih mas in proizvodnji plastičnih izdelkov in polizdelkov (Podjetje P4, Podjetje P2, Podjetje P5) ter kmetijski panogi oziroma področju agrikulture (Podjetje P3). Primerjava sodelujočih podjetij po standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) in drugih osnovnih kategorijah primerjave je prikazana v tabeli 6 (stran 62). V vseh podjetjih, ki so se odločila za sodelovanje v empiričnem delu raziskave sem intervju opravila z njihovim direktorjem družbe. Tabela 7 (stran 63) prikazuje osnovne demografske značilnosti intervjuvancev.

Tabela 6: Primerjava sodelujočih podjetij po posameznih kategorijah

podjetje kategorija primerjave	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4	Podjetje P5	Podjetje P6
SKD klasifikacija	28.300 Proizvodnja kmetijskih in gozdarskih strojev	22.290 Proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas	10.410 Proizvodnja olj in maščob	22.220 Proizvodnja embalaže iz plastičnih mas	22.290 Proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas	32.300 Proizvodnja športne opreme
poslovna dejavnost	proizvodnja kmetijskih in gozdarskih strojev	proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas	proizvodnja olj in maščob	proizvodnja embalaže iz plastičnih mas	proizvodnja drugih izdelkov iz plastičnih mas	proizvodnja športne opreme
število zaposlenih	50-99 zaposlenih	150-199 zaposlenih	50-99 zaposlenih	100-149 zaposlenih	5-9 zaposlenih	20-49 zaposlenih
celotni prihodki (leto 2022)	15 mio EUR	19 mio EUR	64 mio EUR	43 mio EUR	1,2 mio EUR	3 mio EUR
delovanje na slovenskem trgu	od leta 1967	od leta 1994	od leta 1904	od 1974	od 1998	od 2014
sodelovanje z Rusijo	od leta 2008	od leta 2011	od leta 2007	6 let izkušenj	10 let izkušenj	5 let izkušenj
vstopne ovire ruskega trga	zelo visoke, predvsem birokratske ovire	relativno visoke, problem pridobivanja strank	razmeroma visoke, problem birokracije	relativno visoke	birokratske ovire	birokratske in carinske ovire
osebnostne lastnosti pogajalcev podjetja	vljudni, zadržani, popustljivi, iznajdljivi	zaupljivi, stabilni, vztrajni, natančni, prilagodljivi, popustljivi	vztrajni, natančni	nekoliko zadržani, popustljivi	natančni, lojalni, popustljivi	popustljivi, držijo se dogovorov
jezik sporazumevanja	ruščina	ruščina in angleščina	angleščina, ruščina ob posredovanju prevajalcev	angleščina	angleščina	angleščina, redko ruščina
vpliv rusko-ukrajinske vojne	Vpliv na birokracijo, administracijo; valutne razlike med EUR in RUB, višji stroški poslovanja, nihanja v realizaciji, negotovost.	Negativen vpliv: nezaupanje. Pozitiven vpliv: prednost in naklonjenost Rusov do podjetij, ki še sodelujejo z njimi.	Vpliv na slabšanje kupne moči Rusov, otežene logistične poti.	Prekinitev poslovanja z Rusijo.	Prekinjeno sodelovanje z Rusijo.	Preveliko tveganje, logistične omejitve, prekinjeno poslovanje z Rusijo.

Vir: lastno delo na podlagi Sloexport (brez datuma), Bizi (brez datuma) in CompanyWall business (brez datuma).

Tabela 7: Demografske značilnosti intervjuvancev

Podjetje Demografske značilnosti intervjuvancev	Podjetje 1	Podjetje 2	Podjetje 3	Podjetje 4	Podjetje 5	Podjetje 6
spol	moški	moški	moški	moški	ženski	moški
starost	45 let	58 let	55 let	48 let	30 let	40 let
izobrazba	mag. posl. ved	dipl. ekonomist	dr. ekon. znanosti	mag. ekon. ved	mag. posl. ved	dipl. ekon.
regija poslovanja	Primorsko- Notranjska	Dolenjska	Podravska regija	Primorsko- Notranjska	Primorsko- Notranjska	Primorsko- Notranjska

Vir: lastno delo.

5.2.1 Podjetje P1

Podjetje P1 s svojo proizvodnjo kmetijskih in gozdarskih strojev sega v sam vrh svetovnih proizvajalcev gozdarske mehanizacije. Na domačem trgu uspešno posluje že od ustanovitve leta 1967. Slovensko podjetje se je s konkurenčnim razvojem in proizvodnjo opreme za pretežno kmetijsko in gozdarsko hitro razširilo tudi na mednarodne trge. Svoje proizvode in storitve prodaja na trgih Evropske unije, v državah bivše Jugoslavije, v Rusiji, Belorusiji, ZDA, Kanadi, Braziliji, v Avstraliji in na Novi Zelandiji ter celo v Južni Afriki. Odgovori vodje podjetja P1 so zbrani v Prilogi 3.

P1 se je tudi izven domačega trga sprva osredotočal zgolj na proizvodnjo napredne gozdarske mehanizacije. Vse proizvode doma in v svetu predstavljajo pod svojo lastno blagovno znamko. Ob prvih uspehih in razširitvi svojih obratov so se svojo proizvodnjo povezali tudi z ostalimi podjetji znotraj kovinskopredelovalne industrije. Tako je podjetje odpiralo nova hčerinska in povezana podjetja na mednarodnih trgih. Širitvi na zahodnoevropske trge je sledilo odpiranje proizvodnih obratov na trgih vzhodne Evrope – v Rusiji je pričelo delovati njihovo hčerinsko podjetje. V letih 2010–2015 se je prodaja povišala za dobrih 40 %, zato so si lahko privoščili širjenje tudi na ostale mednarodne trge. Proizvodne obrate so odprli v ZDA, v Braziliji in v Srbiji.

Podjetje P1 deluje v Rusiji že od leta 2008, ko so svojo proizvodnjo vpeljali na vzhodne trge. Direktor se spominja, da je bil pred 15 leti vstop njihovega podjetja na ruski trg logično sosledje takratnega poslovanja. Podjetje je namreč več let poslovno sodelovalo s podjetji, ki so bili njihovi zastopniki na mednarodnih trgih – tudi v Rusiji. Po dolgoletnem medsebojnem poznavanju in poslovanju so končno tudi v Rusiji ustanovili hčerinsko podjetje. Ovire za vstop na ruski trg – predvsem pa za uveljavitev in obstoj na njem – so bile že takrat precejšnje. Težave so jim predstavljale predvsem birokratske ovire in dolgotrajni postopki. Proces vstopa je bil še težji, saj je šlo za lastnika kot tujega pravnega subjekta.

Pri sodelovanju z ruskimi poslovneži naj bi bilo pomembno upoštevanje vseh dejavnikov, ki vplivajo na sam potek pogajalskega procesa in tudi na rezultate pogajanja. Bolj kot poznavanje ruskih običajev jim je pomembno spoštovanje ruskih vrednot in načinov poslovanja. Rusi imajo najraje, da dogovarjanja potekajo v ruskem jeziku ali preko dobrih prevajalcev. Večina sestankov naj bi se odvijala v podjetjih ali na raznih sejnih oziroma konferencah. Še vedno naj bi se poznal pridih časov Sovjetske zveze, in sicer predvsem pri dojemanju medsebojnega sodelovanja; tudi poslovna darila so dobrodošla. Večina pogajanj poteka v več delih. Ruski poslovneži – vsaj tisti, ki so sodelovali s podjetjem P1 – naj ne bi uporabljali posebnih pogajalskih taktik. Najbolj očitni naj bi bili taktika zavlačevanja in pridobivanja časa za dodaten razmislek pred sklenitvijo posla. Pomembna sta dolgotrajno poznavanje in zaupanje v poslovnega partnerja. Glede na izkušnje iz prakse naj bi se pri pogajanjih z Rusi najbolje obnesla strategija sodelovanja – Rusi popustijo, ko prisluhneš njihovim težavam in ko dovolj zaupajo, da si pripravljen na dolgoročno sodelovanje z njimi.

Direktor podjetja P1 mi je v intervjuju zaupal tudi anekdoto, ki se mu je pripetila pri sodelovanju z ruskimi poslovneži. Pogajanja med P1 in enim izmed ruskih podjetnikov naj bi potekala dolgo, a so ostajali neuspešni in pogodbe niso podpisali. V podjetju P1 so možnost dogovora in sodelovanja z njimi že opustili, ko je prišlo do nepričakovanega preobrata. Na eni izmed zabav v Kazanu, ki je bila organizirana za vse udeležence takratne konference, je vodja podjetja P1 po naključju izvedel, da je rojstni dan slavlila soproga direktorja, s katerim je dlje časa poskušal priti do sodelovanja. Podaril ji je darilo, ki ga je prvotno sicer namenil drugemu poslovnemu prijatelju, ki ga zaradi bolezni ni bilo na konferenci. Že čez nekaj dni so v podjetju dobili ponovno prošnjo za sodelovanje z ruskim partnerjem in pogajanja so se ponovno odprla – njihovo poslovno sodelovanje traja še danes.

V pogovoru sva se dotaknila tudi trenutno aktualne teme o vojni med Rusijo in Ukrajino oziroma predvsem o posledicah vojne na mednarodno poslovanje z Rusijo. Podjetje P1 kljub ukrepom še vedno uspešno posluje z ruskim trgom. Posledice sankcij so opazne predvsem v birokratskih in administrativnih postopkih, ki so sedaj še dolgotrajnejše kot sicer. Nestabilnost poslovanja predstavlja tudi nenehno nihanje v valutnem tečaju med evrom in rubljem. Razmere so prinesle tudi nekaj pozitivnih posledic: večina držav in podjetij je prekinila poslovanje z Rusijo oziroma so njihova podjetja propadla. S tem je tudi konkurenca na ruskem trgu manjša. Prav tako so Rusi postali bolj naklonjeni tistim podjetjem, ki so poslovanje z njimi ohranili. To podjetju P1 olajšuje dogovarjanja in pogajanja z Rusi.

5.2.2 Podjetje P2

Družba P2 je srednje veliko podjetje, ki izdeluje proizvode iz plastičnih mas in ponuja širok asortiman najrazličnejših produktov iz obdelanih termoplasti. Proizvajajo dele za

avtomobile, belo tehniko in medicinske pripomočke. Sodelujejo predvsem z družbami iz avtomobilske industrije, kot so Renault, Volvo, Volkswagen, BMW in drugi. Svoje poslovanje so uspeli razširiti tudi na mednarodne trge, podružnična podjetja delujejo v Bosni in Hercegovini in v Rusiji. O svojem poslovanju in izkušnjah sodelovanja z ruskimi poslovnimi partnerji mi je zaupal vodja podjetja P2 (odgovori v Prilogi 3). Na balkanski trg so svojo ponudbo razširili leta 2005, z vstopom na ruski trg pa so počakali do leta 2011, ko so na pobudo Renaulta v Rusiji registrirali svoje hčerinsko podjetje. Novonastalo mešano podjetje je v lastništvu razdeljeno med podjetjem P2 (51% deleža lastništva) in ruskim partnerjem (49 % deleža lastništva). Vstopne ovire na ruski trg naj takrat ne bi bile visoke. S težavami so se začeli soočati, ko je bilo potrebno pridobiti zaupanje ruskih poslovnih partnerjev in doseči prve ruske stranke.

Kot vodja podjetja ima direktor izkušnje s poslovanjem v mednarodnih vodah. Za vstop na ruski trg so se med drugim odločili zaradi podobne slovanske kulture, misleč, da sta slovenska kultura in način poslovanja dovolj blizu ruskim poslovnim navadam. Uspeli so se povezati z ruskim družinskim podjetjem, s katerim uspešno poslujejo še danes. Direktor se spominja težkega začetka ob prodoru na ruski trg; uspeli so šele, ko so jim stranke in poslovni partnerji začeli zaupati.

Podjetje P2 nima slabih izkušenj s poslovanjem z Rusi – bili naj bi zvesti poslovni partnerji, ki radi dolgoročno sodelujejo in pogodbe sklepajo le s podjetji, ki jim obljubijo in zagotovijo dolgoročna sodelovanja. Pri pogajanjih je potrebno upoštevati in spoštovati rusko zgodovino, kulturo in poslovne tradicije. Rusi ne marajo nadzora, kontrole ali občutka prevlade nad njimi. Prvi del pogajanj med predstavniki podjetja P2 in ruskimi podjetniki je potekal v ruščini. Znanje ruščine naj bi bilo skorajda nujno potrebno, če želiš vzpostaviti dobre poslovne odnose. Ko so pogajanja prešla z začetnega nivoja na komercialno raven, so se pogajali v angleškem jeziku.

Poslovna pogajanja z ruskimi podjetniki so dolgotrajna, dogovarjanje poteka več mesecev. Pri pogajanjih z Rusi je potrebno veliko vztrajnosti. Rusi popustijo, ko vidijo, da bi jim sodelovanje in povezava z nasprotnim pogajalcem res koristila. Rusi na lepe besede ne pristajajo; za vsak pogoj je potrebno podati logično razlago podprto s finančnimi izračuni, sicer podjetje izgubi svojo kredibilnost. Nasprotni pogajalec se zato največkrat odloči za analitično pogajanje, ki temelji na logičnem razmišljanju, analitičnem pristopu k obravnavani temi in na navajanju preverjenih dejstev. Najpogosteje uporabljena pogajalska taktika ruskih pogajalcev je taktika zavlačevanja. Za vsako prejeto informacijo si vzamejo dovolj časa, da preverijo njeno veljavnost in resničnost. V podjetju P2 so potrdili, da so Slovenci bolj popustljivi v pogajanjih kot Rusi. Rusi popustijo, ko nimajo druge izbire. Za pogajanja z Rusi je nujen pameten in počasen pristop. Družba P2 na ruskem trgu trži znanje o opremi in orodju. Skozi večletno nudenje pomoči in reševanje težav so si uspeli pridobiti rusko zaupanje. Potrpežljivost pri pogajanjih se jim je poplačala z dobrimi poslovnimi odnosi.

5.2.3 Podjetje P3

Večletne izkušnje poslovanja na ruskem trgu ima tudi Podjetje P3 d.o.o. (intervju v Prilogi 3). P3 je največja proizvajalka olja v Sloveniji in hkrati edina rafinerija jedilnega rastlinskega olja. Svoje izdelke na trgu predstavljajo pod svojimi blagovnimi znamkami. Kljub veliki konkurenci Podjetje P3 ohranja vodilni položaj med proizvajalci. Pohvalijo se lahko s številnimi certifikati, ki zadevajo ekološko predelavo živil, zakonsko določena proizvodna in higienska načela ter kakovostne in varne proizvode. Opremljeni so z lastnim laboratorijem in aparaturami za analiziranje in proizvodnjo izdelkov po evropskih ISO standardih (angl. International Organisation for Standardization). Njihova vizija je ohranjanje temeljnih vrednot, na katerih podjetje raste že od leta 1904. Njihove blagovne znamke so jasno pozicionirane na trgu, zagotavljajo neoporečnost proizvodnje in kakovost izdelkov. P3 svoj tržni delež širi tudi na trge izven nacionalnih meja, širijo se predvsem v evropske in azijske države.

P3 v Rusijo izvažata že dobrih 15 let. Na ruski trg so vstopili preko slovenskega podjetnika, ki je pred njimi že posloval v Rusiji. Vstopne ovire so bile precej visoke, kazale so se predvsem pri urejanju birokracije in spoštovanju zakonskih regulativ glede označevanja izdelkov. Pred samim uvozom v Rusijo je bilo potrebne veliko uvozne dokumentacije. Ob pomanjkanju dokumentov oziroma netočnosti informacij se blago ustavi na carini tudi za več tednov. Za uspeh pri ruskih strankah je pomembno, da uvozno podjetje pozna kulturo, poslovno prakso in način ruskega življenja. Prepoznati mora priložnosti in se prilagoditi zahtevam ruskega trga. Ob nepoznavanju ali nezanimanju za ruske vrednote in običaje ter življenjski slog lahko izdelki hitro ostanejo neprodani na trgovskih policah.

Direktor podjetja P3 mi je v intervjuju zaupal potek poslovnih pogajanj z ruskimi podjetniki. Pogajanja največkrat potekajo online – preko videoklicev in videokonferenc ali preko telefonskih klicev. Z ruskimi podjetniki namreč poslujejo že več let in njihovo poslovanje je že ustaljeno. Pogajajo se v angleškem jeziku, ob novih ali nepoznatih zadevah si Rusi najamejo prevajalca. V živo se običajno srečajo na sejnih in konferencah, kjer si v znak pozornosti in sodelovanja izmenjajo simbolična darila. Poslovna srečanja se običajno zaključijo z gurmansko pojedino.

Pogajalci iz podjetja P3 se v pogajanjih z Rusi največkrat poslužujejo strategije prilagajanja in strategije sodelovanja. Verjamejo, da lahko le tako dosežejo najboljše dogovore. Pogajanja so dolgotrajna, a z ustrezno pripravo in izdelanimi argumenti lahko uspejo hitro priti do kompromisa. Ruski pogajalci uporabljajo različne pogajalske taktike – od taktike ekstremnih zahtev in taktike zavlačevanja do taktike prikrivanja informacij. Pogajalci podjetja P3 zato svoje začetne zahteve vedno postavijo nekoliko višje od zelenega. Vedo, da prvih pogojev Rusi ne bodo sprejeli in da bodo tekom pogajanja njihove pogoje zavrnil.

Družba P3 ima v poslovanju z ruskimi podjetji dobre izkušnje. Kljub temu se zavedajo, da slovenski pogajalci v primerjavi z ruskimi večkrat hitreje popustijo. Ocenjujejo, da so običajno odločitve ruskih in slovenskih pogajalcev približno enako tvegane. Naklonjenost k tveganju naj bi bila torej relativno podobna pri obeh narodih. To se odraža tudi v trenutni situaciji, ko so zaradi vojne sprejeti ukrepi in številni embargi proti ruskemu gospodarstvu – v tem primeru Rusi tvegajo pri dobavi blaga, Slovenci pri prejemu plačila. Kljub rusko-ukrajinski vojni podjetje P3 še vedno ohranja svoje poslovanje v Rusiji. V pogajanjih in pogovorih se temi o vojni raje izogibajo. Največji negativen vpliv vojne se pozna v padanju kupne moči Rusov. Soočajo se tudi z logističnimi ovirami, saj so zaradi številnih embargov mnoge logistične poti nedostopne.

5.2.4 Podjetje P4

Podjetje P4 proizvaja izdelke iz plastičnih mas – proizvajajo predvsem PE embalažo, tiskano in netiskano embalažo, laminirane folije, folije za industrijsko pakiranje ter druge izdelke plastičnih mas. Sodijo med vodilne proizvajalce PE embalaže v Evropi. Konkurenčnost zagotavljajo z iskanjem inovativnih rešitev v proizvodnji in razvoju, z znanjem in kakovostjo izdelkov, doslednostjo in spoštljivim odnosom do zaposlenih ter domačih in tujih poslovnih partnerjev. Izkušnje njihove poslovanja so zbrane v intervjuju z vodjo podjetja v Prilogi 3.

Z Rusijo so pred začetkom ruske invazije na Ukrajino poslovali dobrih 6 let. Po začetku vojne so svoje poslovanje na ruskem trgu zaustavili. Po izkušnjah podjetja naj bi bil ruski trg zaprt in tog, značilne naj bi bile visoke vstopne ovire. Podjetje P4 je uspelo na ruski trg prodrti preko multinacionalke, ki je na ruskem trgu delovala kot njihov posrednik. Vodja podjetja nima slabih izkušenj pri poslovanju z rusko državo. Njihova pogajanja so potekala v Sloveniji ali preko posrednikov v Rusiji – od posrednikov so si ruski podjetniki namreč zaračunali določeno provizijo. Poslovnih daril si običajno niso izmenjevali. Ruskim podjetnikom je bilo pomembno, če so si v času njihovega obiska v Sloveniji slovenski pogajalci vzeli čas za razne izlete in razkazovanje znamenitosti države. Svoj zasebni prosti čas so tako morali nameniti oblikovanju prijateljskih odnosov s potencialnimi bodočimi ruskimi poslovnimi partnerji.

Pogajalski proces z Rusi naj bi se začel precej zadržano. Ruse zanima zgolj končni proizvod, na popolno kakovost se ne ozirajo. Prepričani so, da je vse, kar prihaja z zahodnega dela sveta precej bolj sofisticirano in kvalitetno. Ruski pogajalci so v odnosih in pogajanjih sprva nezaupljivi. Pazljivo zavračajo vse postavljene pogoje in zahteve nasprotnega pogajalca. Ko se prepričajo, da je nasprotni pogajalec zaupanja vreden poslovni partner, postanejo bolj sproščeni, zaupljivi in odprti za poslovno sodelovanje. Včasih ruski podjetniki pridejo na pogajanja in poslovne sestanke s svojimi prevajalci, a večina poslovanja in dogovarjanja vedno poteka v angleškem jeziku. Dogovarjanje o cenah

mora biti vedno izraženo v denarni valuti ameriškega dolarja in ne v evrih ali ruskih rubljah.

Vsaj na začetku pogajalskega procesa Rusi večkrat uporabijo taktiko prikrivanja informacij. Tega se poslužujejo predvsem v primeru, ko v poslu med obema stranema deluje posrednik. Prav tako naj bi imeli včasih nenavadne zahteve (npr. plačevanje preko računov v Švici ipd.). Poslovna sodelovanja med Rusijo in EU – predvsem v povezavi z blagovno menjavo – so regulirana po zakonskih predpisih. Za vsak uvoz v Rusijo mora podjetje imeti sklenjeno pogodbo, ki je v celoti pregledana in do potankosti vsebuje vse informacije opravljenega posla. Te pogodbe so tudi sestavni del dokumentacije pri uvozu blaga v Rusijo. Pogodbeni odnos pri sodelovanju z Rusi je izjemno pomemben. Vsi dogovori morajo biti zabeleženi v obliki pisne pogodbe; zapisanih dogovorov naj bi se držali obe podpisani strani.

Pri poslovnih pogajanjih z rusko stranjo je najbolje uporabiti sodelovalno strategijo ali strategijo prilagajanja. Slovenci rajši in prej popustijo kot Rusi. Njihov odnos in način komuniciranja ter vedenja naj bi bili posledica aktualne politike in države. Ruski trg je namreč precej tog: najprej se poslužujejo lastnih rezerv, šele nato možnosti uvoza z zahoda in mednarodnega sodelovanja z drugimi državami. Vodja podjetja P4 pove, da je glede na kulturo ruskih pogajalcev najbolje izbrati pot sodelovanja in ne nasprotovanja. Po pridobitvi zaupanja niso nikoli imeli težav pri doseganju kompromisov ali izpolnjevanju dogovorjenega. Slog pogajanja naj se ne bi razlikoval med posameznimi panogami. Ključno naj bi bilo striktno upoštevanje vsega zapisanega v pogodbi. Pametno je izogibanje komentiranju političnih vsebin oziroma izražanju kakršnegakoli mnenja o trenutni situaciji. Pri pogovoru raje izberejo lahkotnejše teme, da s tem ne ogrozijo svojega posla.

5.2.5 Podjetje P5

Podjetje P5 na slovenskem trgu obstaja že več kot 20 let. S svojim delovanjem v kovinski industriji dosegajo uspehe na domačem in mednarodnem tržišču. Delujejo še v balkanskih državah bivše Jugoslavije, izkušnje večletnega sodelovanja pa imajo tudi z enim izmed ruskih podjetij. Pogajanja za začetek njihovega skupnega sodelovanja so bila dolgotrajna. Vsi postopki, pridobitev in vodenje potrebne dokumentacije so bili zahtevni. Ob vstopu na ruski trg se – razen z urejanjem birokracije – niso srečevali s pretirano visokimi ovirami (odgovori intervjuja zbrani v Prilogi 3).

Vodja podjetja je v nadaljevanju intervjuja pripovedoval o njihovih začetkih poslovanja na ruskem trgu. Za začetek in nadaljnje poslovanje naj ne bi bilo nujno potrebno poznavanje ruske zgodovine in kulture, njuni vplivi pa so opazni v vsakdanjem življenju ruskega prebivalstva. Če so želeli biti uspešni, so tako morali spoznati, kdo so njihovi ruski kupci. Potrebno je bilo poznavanje vrednot in prepričanj, ki jim sledijo. Ko so spoznali način in standard življenja, so bolje razumeli tudi ruske poslovne partnerje. Ob spoznavanju

celotnega politično-pravnega in družbenega sistema jim je postalo bolj jasno, zakaj postavljajo Rusi zaupanje in lojalnost na prvo mesto. Ne glede na trajanje pogajanj Rusi ne bodo popustili in pristali na posel, dokler nasprotniku popolnoma ne zaupajo. Tekom intervjuja je direktor podjetja poudaril tudi vpliv osebnostnih lastnosti pogajalcev na sam pogajalski proces in na izid pogajanj – lastnosti pogajalca so pomembne na obeh straneh. Osebnostne lastnosti, način komunikacije in vedenje posameznika naj bi vplivali na odzive nasprotnika in posledično na uspešnost pogajanja.

Pogajanja z ruskimi podjetji so v Podjetju 5 potekala večinoma na poslovnih sestankih preko videopovezav. Sestali so se tudi v živo – enkrat v Sloveniji, preostala srečanja pa so potekala v Rusiji. Komunicirali so v angleškem jeziku. Na srečanja sta obe pogajalski strani prišli pripravljeni. Rusom je pomembno, da jim obravnavano vsebino predstaviš čim bolj nazorno in natančno ter z natančnim izračunom potencialnih koristi in dobička.

Pogajalska taktika, ki jim je prinesla najboljši izid, je strategija sodelovanja. Ob zavzemanju za pogoje, ki so bili zanje pomembni in so vplivali na kvaliteto poslovanja podjetja, naj bi bilo prisotnega tudi nekaj medsebojnega tekmovanja. Pozitiven rezultat pogajanja in dogovor, ki je ustrezal obema stranema, so dosegli s prilagajanjem drug drugemu. Pogajanja so bila dolgotrajna in so od njih zahtevala veliko potrpežljivosti. Najtrši oreh naj bi bili Rusi ob samem pričetku dogovarjanj: dokler niso zaupali v sodelujoče, niso pristali na kompromise. Kasneje so med seboj uspeli ustvariti celo prijateljske odnose. Vodja P5 ni izpostavil morebitnih neposrednih pogajalskih taktik, ki bi jih uporabljali ruski pogajalci tekom pogajanj in sestankovanj. Svoje nestrinjanje oziroma nesprejemanje slovenskih pogojev naj bi takrat posredno izražali preko zavlačevanja in pridobivanja čim več časa. Ruska taktika naj bi bila zavlačevanje, saj si pri poslovnih partnerjih želijo potrpežljivosti, vztrajnosti in dolgotrajnih odnosov.

Ob pričetku rusko-ukrajinske vojne so se v podjetju P5 odločili za začasno prekinitev sodelovanja z Rusijo. Kljub relativno dobrim medsebojnim osebnim odnosom so postale na gospodarskem področju ovire poslovanja z Rusijo prevelike. Kljub načrtovani začasni prekinitvi sodelovanja prekinitev traja še danes. Dokler bo Rusija vodila napade proti Ukrajini in bodo veljali sprejeti ukrepi proti ruskemu trgu, bo podjetje P5 delovalo izven Rusije – tveganje skupnega delovanja naj bi bilo za poslovanje njihovega podjetja previsoko.

5.2.6 Podjetje P6

Podjetje P6 proizvaja športno opremo, ki jo uspešno trži na slovenskem trgu in v mednarodnem prostoru. Poslovali so tudi z Rusijo, a so po začetku ruske invazije na Ukrajino svoje sodelovanje z ruskimi podjetji prekinili. Poslovanje so zaključili zaradi vse bolj omejenih možnosti normalnega delovanja. Logistične ovire so postale previsoke. Zaradi sprejetih sankcijskih ukrepov in embargov so se pojavile težave tudi v carinskih postopkih med državama. Prav tako naj bi postale prevelike razlike med vrednotami in

vizijo njihovega podjetja in ruskega podjetja, s katerim so sodelovali do takrat. Intervju z vodjo podjetja P6 je priložen v Prilogi 3.

Tekom poslovnega sodelovanja na ruskem trgu so uspeli z ruskimi poslovnimi partnerji ustvariti stabilne poslovne odnose. Rusi naj bi bili lojalni pri izpolnjevanju dogovorov. Na začetku so nekoliko nezaupljivi, po večmesečnih pogajanjih pa so uspeli priti do poštenih dogovorov. Po mnenju vodje podjetja naj bi obe strani sprejemali približno enako tvegane odločitve. Tako ruski kot slovenski pogajalci so se raje izognili konfliktnim situacijam. Predvsem zaradi želje po ohranitvi dobrih poslovnih odnosov naj bi Slovenci večkrat popustili pri sprejemanju pogojev ruske strani. Opazila naj bi se tudi statusna moč ruske države. Ruski trg je mnogo večji, zato imajo kot velesila več možnosti za razvoj. Njihova moč naj bi se mnogokrat izražala tudi v odnosih z drugimi.

Pogajanja z Rusi naj bi v P6 trajala relativno dolgo časa. Pred uspešnim sprejetjem dogovora, s katerim bi se strinjali obe strani, je minilo tudi več kot 6 mesecev. Vsaj na začetku so imeli slovenski pogajalci precej težav, saj Rusi ne popustijo dokler nasprotniku popolnoma ne zaupajo. Pogajalci podjetja P6 so vedno sledili strategijama prilagajanja in sodelovanja. Večkrat so se prilagodili interesom ruskih pogajalcev, tudi če se z njimi niso popolnoma strinjali. V pogajanja z Rusi so morali vložiti veliko potrpežljivosti. Poslovna srečanja trajajo dolgo časa, nanje se Rusi dobro pripravijo. Običajno so njihovi sestanki potekali v angleščini, le redko v ruščini ob pomoči prevajalcev. Pogajalci slovenskega podjetja naj tekom pogajanj ne bi uporabljali prav posebnih pogajalskih taktik. Nasprotno pa Rusi večkrat sledijo taktiki zavlačevanja. Večkrat pride tudi do prikrivanja in izkrivljanja informacij, sploh takrat, ko sodelovanje poteka preko posrednikov. Vsako informacijo, pridobljeno s strani Rusije, so tako v P6 pred nadaljnjim poslovanjem dodatno preverili.

V podjetju P6 je bila običajna praksa, da so pogajanja potekala kar na njihovih poslovnih sestankih – večina njih se je odvijala preko spleta in videopovezav. V živo so se srečali v Rusiji, ko so jih ruski poslovni partnerji povabili na organizirane poslovne dogodke ali na ogled njihovih proizvodnih obratov. Na sestanke z Rusi naj bi bilo nujno priti dobro pripravljen. O projektu, ki jim ga predstavljaš, moraš vedeti vse. Uspeh skupnega sodelovanja naj bi bil zagotovljen, če jim uspeš dovolj dobro predstaviti vse prednosti in koristi realizacije skupnih poslov. Na pozitiven izid pogajanja naj bi vplivale tudi osebne karakteristike pogajalcev – z nekaterimi so pogajanja potekala lažje kot z drugimi. Značaj pogajalca naj bi vplival na sam pogajalski proces in način komunikacije.

5.3 Priporočila za različne deležnike na podlagi analize empiričnih rezultatov

Na podlagi dobljenih odgovorov lahko analiziram, kateri dejavniki najbolj vplivajo na poslovna sodelovanja, katerih taktik pogajanja se poslužujejo Rusi ter katerim pogajalskim strategijam običajno sledijo slovenski in ruski pogajalci. Prav tako lahko dobljena analiza intervjujev pripomore pri iskanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja. V

nadaljevanju poglavja predstavim rezultate opravljene raziskave. Glavne opisne značilnosti po posameznih kategorijah primerjave so zbrane v manjših in zato preglednejših tabelah (od tabele 8 do tabele 14). Rezultati analize so prikazani v obliki priporočil za teorijo in teoretična izhodišča ter za različne deležnike, kot so pogajalci, diplomati, podjetniki ter drugi udeleženci in soustvarjalci mednarodnih odnosov.

5.3.1 Priporočila za teorijo

Če se osredotočim na priporočila za teoretično podlago pri poslovnih pogajanjih, lahko na podlagi rezultatov analize izpostavim spodaj navedene ugotovitve.

Glede na panogo, v kateri podjetje deluje, lahko slog pogajanja sodelujočih slovenskih podjetij primerjamo s pogajalskim slogom ruskih pogajalcev. V nekaterih podjetjih je prišlo zaradi rusko-ukrajinske vojne v zadnjem letu do zaključenega ali vsaj začasno prekinjenega poslovanja z ruskim trgov. Brez vojnega stanja bi se sodelovanje z Rusi najbrž nadaljevalo, saj so imeli do sedaj vsi dobre izkušnje z ruskimi poslovnimi partnerji. Tudi pogajalski slog, komunikacija, pogajalske strategije, modeli in taktike so skorajda v vseh panogah enaki. V večini primerov tako slovenski kot ruski pogajalci sledijo določenemu slogu pogajanja. Načini pogajanj in poslovnih sodelovanj se seveda vsebinsko razlikujejo; vpliv ima tudi sama pomembnost posla in projektov, o katerih se pogajajo. Določene lastnosti ruskih pogajalcev – od osebnostnih karakteristik, komunikacijskih veščin, do pogajalskih strategij in taktik – ostajajo enake ne glede na panogo, v kateri podjetje posluje.

Na način sporazumevanja, vedenja, poslovanja in slog pogajanja v veliki meri vpliva kultura. V teoretičnem delu sem predstavila primerjavo značilnosti slovenskega in ruskega pogajalskega sloga po modelih kulture. Obravnavala sem teorijo po Hallu, 6 Hofstedejevih dimenzij kulture, Jin Jang teorijo in Lewisov model kulture. Po vsaki izmed teorij lahko opredelimo tudi slovensko in rusko kulturo.

Prva izmed teorij opredelitve kultur je teorija po Hallu. Hallova teorija deli kulture na visokokontekstne (angl. high-context approach) in nizkokontekstne kulture (angl. low-context approach). Glede na karakteristike ruskih pogajalcev in značilnosti ruskega načina poslovanja lahko Rusijo uvrstimo v visokokontekstne kulture. Pomembno jim je ohranjanje tradicije in vrednot. Sledijo ustaljenim poslovnim praksam. Poleg neposredne besedne komunikacije včasih uporabljajo tudi nebesedne gestikulacije in na ta način posredno predajajo sporočila. Na podlagi opravljenih intervjujev lahko izpostavim, da so ruski podjetniki kljub svojim značilnostim visokokontekstne kulture še vedno nagnjeni h kolektivismu. Po svojih osebnostnih lastnostih se razlikujejo, v pogajanjih delujejo individualno, a se vedno nagibajo k doseganju najboljšega možnega izida – tako za njihovo podjetje kot za širšo družbeno javnost. Nagnjenost h kolektivismu je karakteristika nizkokontekstnih kultur. K t. i. nizkokontekstnim kulturam lahko uvrščamo tudi slovensko kulturo – med nizkokontekstne kulture jo umeščajo tudi rezultati empirične raziskave.

Slovenci tekom pogajalskega procesa uporabljajo statistične podatke in matematično pravilne finančne izračune. Vsebinsko podkrepijo z raziskavami, izračuni in finančnimi projekcijami. K pogajanju in poslovnim sestankom ter k reševanju morebitnih ovir pristopijo sistematično, sledijo zakonom, poslovnim normam in predpisom. V komunikaciji so večkrat nekoliko zadržani; izražajo se implicitno.

Teorija po Hallu deli kulture na polihrone ali monohrone. Glede na opredelitev posameznega pola bi lahko Rusijo definirali kot polihrono kulturo, medtem ko naj bi bila slovenska kultura nekoliko bolj monohrona. Glede na rezultate opravljenih intervjujev lahko ugotovim, da se slovenski in ruski pogajalci razlikujejo v dojemanju časa. Ruski pogajalci dajejo velik pomen ustvarjanju dobrih medsebojnih prijateljskih odnosov, na ravni časovne komponente so prilagodljivi, časa ne nadzorujejo, situacijam se hitro prilagodijo. Na drugi strani se slovenski pogajalci osredotočajo na končne cilje, ki jih želijo doseči v čim krajšem možnem času. Možna je tudi povezava med obema definicijama kulture po Hallu – monohrone kulture so običajno nizkokontekstne (Slovenija), visokokontekstne kulture pa so polihrone (Rusija). Pogajalski slog slovenskih in ruskih pogajalcev med drugim definira tudi pripadnost določeni poslovni kulturi. Opredelitev slovenske in ruske poslovne kulture glede na teorijo kulture po Hallu in po Lewisovem modelu kulture prikazuje tabela 8.

Tabela 8: Delitev slovenskih in ruskih pogajalcev po modelih kulture

država model kulture	Slovenija	Rusija
teorije kulture po Hallu	nizkokontekstna kultura, monohrona kultura	visokokontekstna kultura, polihrona kultura
Lewisov model kulture	kombinacija linearno-aktivne in reaktivne kulture	kombinacija linearno-aktivne in multi-aktivne kulture

Vir: lastno delo.

Model opredelitve kulture, ki kulturne dimenzije opredeli glede na dojetje časa in načina komuniciranja, je t. i. Lewisov model. Lewisov model deli kulturo na 3 dimenzije – pravi, da obstajajo linearno-aktivna, multi-aktivna in reaktivna kultura. Teorija Slovenijo definira kot linearno-aktivno kulturo, saj naj bi se slovenski pogajalci v pogajanjih najbolj poistovetili z lastnostmi, ki definirajo to kulturno dimenzijo. Analiza intervjujev raziskave poda nekoliko drugačne rezultate. Glede na podane odgovore slovenskih podjetnikov bi lahko slovenske pogajalce prepoznala v dveh dimenzijah Lewisovega modela – v praksi namreč odražajo značilnosti linearno-aktivne in reaktivne dimenzije kulture. Slovenski pogajalci so v komunikaciji vljudni, čas in delo si vnaprej organizirajo, na poslovnih sestankih sledijo dnevnemu redu. Rajši kot čustvom in intuiciji dajejo prednost preverjenim dejstvom (značilnosti linearno-aktivne kulture). Kljub temu je v večini primerov njihovo izražanje posredno, implicitno in diplomatsko. Konfliktom se izogibajo, morebitne nesporazume rešujejo s pogovori in pogajanjem (značilnosti reaktivne kulture). Kombinacija linearno-aktivne in reaktivne dimenzije kulture prinaša slovenskim

pogajalcem pozitivne izide pogajanj. Ruski pogajalci s svojim načinom poslovanja in poslovnega komuniciranja mejijo na multi-aktivno kulturo (tabela 8). Za multi-aktivno dimenzijo kulture so značilne čustvene in impulzivne reakcije v odnosih in neposredna komunikacija. Pomembni so jim dobri medosebni odnosi. Običajno rešujejo več problemov hkrati. Posledično večkrat za njihovo reševanje porabijo veliko časa.

Empirični rezultati raziskave mi pomagajo opredeliti slovensko in rusko poslovno kulturo tudi po šestih dimenzijah kulture Hofstedejeve teorije. Hofstedejevo opredelitev kulturnih dimenzij sem predstavila v teoretičnem delu magistrskega dela. Pridobljene odgovore v raziskavi lahko posredno analiziram in tako opredelim pogajalske sloge ter slovensko in rusko poslovno kulturo glede na dimenzije kulture. Ugotovim lahko, da dobljeni empirični rezultati sovpadajo z že obstoječo literaturo. Vrednosti indeksov dimenzij kulture Hofstedejeve teorije za Slovenijo in Rusijo so predstavljeni na sliki (poglavje 3.2 Hofstedejeve dimenzije kulture). Ob proučevanju slovenskega in ruskega načina komunikacije, vedenja, poslovnih praks, uporabe pogajalskih strategij in taktik lahko posredno opredelim, kateremu polu posamezne dimenzije kulture se nagibajo slovenski ali ruski pogajalci. Empirični rezultati potrjujejo vrednosti posameznih indeksov dimenzij. Tako ruski kot slovenski pogajalci se zavedajo svojega statusa in družbenega položaja (visoka indeksa odmika moči). V nekaterih primerih se zgodi, da znajo Rusi svojo moč tudi izkoristiti v svoj prid, kot je povedal vodja podjetja P2: »Rusi poskušajo zmeraj imeti nadzor nad poslom in to realizirajo preko pozicije moči.« (Priloga 3, str. 13). Obe strani sledita in upoštevata zahteve nadrejenih. Predvsem v Rusiji potekajo pogajanja po hierarhičnih ravneh; družbene razlike so v praksi zelo težko premostljive. Če upoštevamo vedenje ruskih in slovenskih pogajalcev, lahko trdimo, da so oboji nagnjeni h kolektivizmu. V pogajanjih se sicer zavzemajo za interese svojega podjetja, a si vseeno želijo tudi v poslovnih odnosih delovati v dobrobit širšega družbenega okolja. Izkušnje slovenskih podjetnikov pravijo, da tako ruski kot slovenski pogajalci delujejo vzajemno. Čutijo se del celote in tudi v iskanju dogovorov upoštevajo interese vseh. Prav tako naj bi obe kulturi veljali za »žensko« družbo – slovenska in ruska pogajalska stran sta prilagodljivi, željni dobrih dogovorov, lojalni v izpolnjevanju le-teh. Kljub temu naj bi se – v primerjavi s slovenskimi pogajalci – v določenih primerih čutilo nekoliko večjo nagnjenost k tekmovalnosti pri ruskih pogajalcih. Slovenski podjetniki so mi v pogovorih zaupali, da se obe strani tveganju raje izogibajo. To dokazuje tudi relativno visok indeks pri kulturni dimenziji izogibanja tveganosti. Slovenska in ruska podjetja naj bi sprejemala približno enako tvegane odločitve. Vsaka stran naj bi se tveganja posamezne odločitve zavedala in za to tveganje tudi prevzela svoj del odgovornosti. Kljub temu naj bi se tako Slovenci kot Rusi raje odločali za manj tvegane odločitve, ki jim prinašajo stabilnejši izid. Prav tako sta obe pogajalski strani vsaj v začetku skupnega delovanja nekoliko zadržani. V nadaljnjem sodelovanju se omejevanje in popustljivost obeh strani nekoliko spremenita. Ruski pogajalci naj bi bili v pogajanjih s slovenskimi podjetniki nekoliko manj popustljivi (nizek indeks popustljivosti). V primerjavi s Slovenci nekoliko težje pristanejo na kompromis oziroma si za izvedbo pogajanj vzamejo dosti več časa.

5.3.2 Priporočila za pogajalce in druge deležnike

Za pridobivanje novih strank in uspeh na ruskem trgu je ključno poslovno mreženje: spoznavanje čim večjega kroga ljudi in poslovnih partnerjev. Raziskava, ki sem jo opravila s slovenskimi podjetniki, je lahko pripomoček in pomoč tistim, ki s poslovanjem z Rusi še nimajo izkušenj ali pa sodelovanje z Rusijo načrtujejo v prihodnosti. Izkušnje podjetnikov predstavljajo dodano vrednost magistrskega dela. Iz rezultatov analize lahko namreč izpeljemo priporočila in nasvete za ostale deležnike – za podjetnike, direktorje družb, distributerje, mednarodne predstavnike držav in diplomate, predvsem pa za pogajalce.

Tabela 9 prikazuje dobljene odgovore slovenskih pogajalcev na vprašanje o tem, kolikšne so ovire za vstop in začetek delovanja na ruskem trgu. Če primerjamo dobljene odgovore, lahko izpeljemo zaključek, da so vstopne ovire na ruski trg precej visoke. Vsem so največjo težavo predstavljale birokratske ovire – veliko je namreč urejanja dokumentacije in drugih administrativnih zadev. Vsi postopki naj bi bili zapleteni in predvsem zelo dolgotrajni. Tudi odpravljanje napak v primeru nepravilnega ravnanja je dolgotrajen proces. Prav tako je bilo v samem začetku delovanja nekaterim podjetjem problematično pridobivanje ruskih strank. Spoznati so namreč morali ruske potrebe in povpraševanje ruskih potrošnikov ter se povezati z ruskimi poslovnimi partnerji.

Običajno ruski in slovenski pogajalci pridejo na pogajanja in poslovne sestanke dobro pripravljeni. Ruskim podjetnikom je pomembno, da jim nasprotna stran do potankosti predstavi potencialni projekt sodelovanja. Slovenci se prav zato na poslovne sestanke dobro pripravijo. Izkušnje slovenskih pogajalcev pravijo, da »/.../ so kompromisi možni z jasno predstavitvijo prednosti, v tehniki in številkah.« (Priloga 3, str. 13). Izdelajo tudi matematične in finančne projekcije ter pripravijo vsebinsko predstavitev projekta. Svoje postavljene pogoje znajo dobro argumentirati in vztrajati pri njihovem sprejetju. Navada Rusov je, da pred sprejetjem kakršnegakoli dogovora vedno primerjajo ruske cene s slovenskimi. Če se jim sodelovanje finančno ne izplača oziroma jim ne prinaša dovolj velikih koristi, se zanj ne bodo odločili.

Tabela 9: Vstopne ovire na ruski trg in na pogajanja

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4	Podjetje P5	Podjetje P6
vstopne ovire	Zelo visoke: birokratske ovire.	Relativno visoke: problem pridobivanja strank.	Razmeroma visoke: problem birokracije.	Relativno visoke.	Razmeroma nizke: problem birokracije.	Relativno nizke: birokratske in carinske ovire.

se nadaljuje

Tabela 9: Vstopne ovire na ruski trg in priprave na pogajanja (nad.)

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4	Podjetje P5	Podjetje P6
priprave na pogajanja	Priprave nujne: odvisno od tipa in narave sestanka ter razpoložljivega časa.	Rusi: priprave na področju primerjanja cen Slovenci: Priprave na ravni zbiranja argumentov	Priprave nujno potrebne.	Priprave na togost ruskih pogajalcev in na dolgotrajna pogajanja.	Priprava obeh strani na pogajanja; predstavitev projekcij.	Obojestranske priprave in resen pristop k pogajanju.

Vir: lastno delo.

Slovenski podjetniki se z ruskimi pogajalci običajno sporazumevajo v angleščini. Priporočljivo je znanje ruskega jezika, saj Rusi to cenijo in pogajanja posledično lažje stečejo. Na določenih poslovnih sestankih in srečanjih imajo Rusi s seboj prevajalce za pomoč pri prevajanju vsebinsko pomembnih zadev. Slovenski podjetniki se z ruskimi običajno srečajo na poslovnih dogodkih, organiziranih sejnih in konferencah – ta večkrat potekajo v Rusiji, včasih tudi v Sloveniji. V Rusijo so vabljeni predvsem na ogled njihovih proizvodnih obratov. Ko Rusi pridejo na poslovna srečanja v Slovenijo, od slovenskih podjetij pričakujejo vodene izlete tudi izven delovnega časa. »Najbolj nenavadno vprašanje, ki ga nisem pričakoval, so mi postavili pred leti, ko sem dobil vprašanje, kam gremo v soboto in nedeljo. Pričakoval sem namreč, da bodo čas izkoristili po svoje glede na to, da je vikend,« (Priloga 3, str. 16) se spominja obiska ruskih pogajalcev v Sloveniji vodja podjetja P4. To ponujajo tudi v Rusiji ob obisku slovenskih poslovnih partnerjev. Po daljšem sodelovanju se sestanki in pogajanja odvijajo kar online – preko videopovezav in telefonskih klicev. Tako so na enostaven, hiter in učinkovit način premagane vse ovire geografske oddaljenosti. Ker večina njihovih pogajanj poteka preko videopovezav, nima nobena od pogajalskih strani prednosti domačega terena. V vseh podjetjih, s katerimi sem izvedla intervju, je več srečanj v živo potekalo v Rusiji. Kljub temu slovenski pogajalci niso imeli slabih izkušenj s tem, da bi Rusi pri pogajanjih pri njih izkoriščali prednost domačega terena. Prav tako tudi slovenski pogajalci niso prevzeli vodilne pogajalske moči, ko so pogajanja in poslovni sestanki potekali v njihovih podjetjih v Sloveniji. Tabela 10 prikazuje rezultate analize intervjuvancev. Ruski pogajalci naj bi bili v pogajanjih togi in zadržani. Ko pridobijo zaupanje v nasprotnega pogajalca se sprostijo, postanejo družabni in s poslovnimi partnerji običajno stkejo dobre prijateljske odnose. Slovenski podjetniki so v pogajanjih vztrajni in potrpežljivi. To je najbrž tudi razlog, da pogajanja med Rusijo in Slovenijo uspejo. Pogajalski proces z Rusi je namreč dolgotrajen proces, ki zahteva od nasprotnega pogajalca veliko potrpežljivosti in prilagodljivosti.

Tabela 10: Značilnosti slovensko-ruskega pogajalskega procesa

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4	Podjetje P5	Podjetje P6
jezik sporazumevanja	ruščina	Ruščina (faza tehnološke analize) angleščina (komercialni nivo)	angleščina, ruščina ob posredovanju prevajalcev	angleščina	angleščina	angleščina, redko ruščina (s prevajalci)
lokacija pogajanj	V podjetjih, na sejmi in konferencah; večinoma v Rusiji.	Online sestanki, srečanja v podjetjih v Rusiji ali Sloveniji.	Poslovni sejmi, telefonski pogovori, video povezave.	V Sloveniji ali s pomočjo pogajanj preko posrednikov.	V Rusiji, le enkrat v Sloveniji; poslovni sejmi, sestanki preko telefonskih in videoklicev.	Na sedežu podjetja v Rusiji; online sestanki.
slovenski pogajalci	Nekoliko bolj zadržani in popustljivi.	Zaupljivi, stabilni, vztrajni, natančni, prilagodljivi, popustljivi.	Vztrajni, natančni.	Nekoliko zadržani, popustljivi.	Natančni, lojalni, popustljivi.	Popustljivi, držijo se dogovorov.
ruski pogajalci	Zaupanja vredni; veseli poslovnih daril; velika pogajalska moč; oblikovanje neformalnih prijateljskih odnosov.	Nezaupljivi, odločni, natančni, cenijo dejanja namesto leporečnja. Držijo se dogovorov.	Vredni zaupanja: obojestransko zaupanje vodi v hitro sprejemanje dogovorov.	Zanesljivi, striktno upoštevanje zapisanih dogovorov.	Natančni, zahtevni, vredni zaupanja.	Vztrajni, nepopustljivi, taktični, držijo se dogovorov.

Vir: lastno delo.

Slovenske podjetnike, ki imajo izkušnje s poslovanjem na ruskem trgu, sem povprašala o tem, kateri dejavniki najbolj vplivajo na kvaliteto poslovanja z ruskimi podjetniki – njihovi odgovori so predstavljeni v tabeli 11. Prvi in najbolj opazen element je zagotovo jezik. Jezik sporazumevanja vpliva na medsebojno razumevanje in prilagajanje. Prav tako je pomembna fizična prisotnost – kljub neštetim možnostim komuniciranja na daljavo je pomembno, da se obe strani srečata tudi v živo. Srečanja v živo ustvarijo tako poslovna

sodelovanja kot medsebojne odnose bolj pristne. Slovenski podjetniki so dejali, da je bolj kot poznavanje ruske zgodovine in kulture pomembno poznavanje ruskega načina življenja, predvsem pa spoštovanje njihovih vrednot ter poslovnih pravil in norm. Na uspešnost pogajanja naj bi vplivali poznavanje ruskega trga, povpraševanje ruskih potrošnikov po njihovih proizvodih in storitvah, povezovanje z ostalimi poslovnimi partnerji in čim boljša prepoznavnost na tržišču.

Tabela 11: Dejavniki vpliva na pogajalski proces

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4	Podjetje P5	Podjetje P6
dejavnik vpliva	Poznavanje jezika, fizična prisotnost, spoštovanje ruske kulture.	Spoštovanje kulture in zgodovine.	Poznavanje potreb ruskega trga.	Spoštovanje pogojev in dogovorov.	Osebnostne lastnosti pogajalcev, ruska ideologija.	Poznavanje gospodarstva, komunikacija, karakter sogovorca.

Vir: lastno delo.

Na podlagi opravljenih intervjujev ugotavljam, katere so tiste pogajalske taktike in strategije, ki jih Rusi uporabljajo v pogajanjih, ter katerim strategijam pogajanja običajno sledijo slovenski pogajalci. Slovenski pogajalci k pogajanju pristopijo pragmatično, konfliktom pa se raje izognejo. Običajna praksa slovenskega pogajanja je bodisi sodelovalna strategija bodisi strategija prilagajanja. Vsi podjetniki so se strinjali s tem, da sta ti dve strategiji najboljši izbiri za pogajanja z ruskimi poslovnimi partnerji. Cilj slovenskega podjetnika je namreč doseg skupnega dogovora, ki bi ustrezal obema pogajalskima stranema. Preko integrativnega načina pogajanja težijo k maksimiranju skupnih ciljev. Pogajanja slovenskih pogajalcev so veliko manj agresivna v primerjavi z ruskimi pogajalskim načinom. Slovenskim pogajalcem je medsebojno sodelovanje pomembnejše od tekmovanja in »zmage« oziroma dosega lastne koristi. Tudi ruski pogajalci v pogajanjih največkrat sledijo strategiji sodelovanja. Zavzemajo se za dolgotrajne odnose s poslovnimi partnerji, ki jim zaupajo in za katere so prepričani, da je doseganje dobrih skupnih rezultatov na dolgi rok možno.

Na podlagi pridobljenih primarnih podatkov iz intervjujev lahko ugotovim, da so Slovenci nekoliko bolj nagnjeni k strategiji prilagajanja. Večkrat se prehitro podredijo ciljem nasprotni strani, saj želijo tudi na ta način izboljšati oziroma ohraniti dobre odnose z rusko stranjo. Strategija prilagajanja sledi vedenjskemu vzorcu »ti zmagaš, jaz izgubim« (iz angl. win-loose situacija) – v tem primeru sta pravzaprav s tem izidom zadovoljni obe strani. Slovenski podjetniki, ki so sodelovali v raziskavi, se zavedajo in so potrdili, da je slovenski pogajalec v splošnem nekoliko preveč popustljiv v primerjavi z ruskimi pogajalci. Z ruskimi podjetniki ohranjajo dobre odnose ne glede na rezultate pogajanja. V spodnji tabeli

(tabela 12) so prikazani odgovori slovenskih podjetnikov, na vprašanje o tem, katerim pogajalskim strategijam in taktikam najpogosteje sledijo slovenski in ruski pogajalci.

Tabela 12: Primerjava slovenskih podjetij glede na pogajalske strategije in taktike

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4	Podjetje P5	Podjetje P6
pogajalske strategije	Rusi in Slovenci: sodelovalna strategija, strategija prilagajanja.	Rusi: sodelovalna strategija. Slovenci: strategija prilagajanja (pri manjših zahtevah), sodelovalna strategija.	Rusi in Slovenci: strategiji sodelovanja in prilagajanja.	Rusi in Slovenci: strategiji sodelovanja in prilagajanja.	Rusi in Slovenci: strategiji sodelovanja in prilagajanja, včasih tekmovalna strategija.	Rusi in Slovenci: sodelovalna strategija.
pogajalske taktike	Rusi: zavlačevanje, včasih ekstremno pogojevanje, špekuliranje. Slovenci: ne uporabljajo posebnih taktik.	Rusi: preverjanje vseh podatkov – zavlačevanje procesa. Slovenci: potrpežljivost, ki jo Rusi zahtevajo.	Rusi: zavlačevanje, prikrivanje informacij, postavljanje ekstremnih zahtev. Slovenci: ne uporabljajo posebnih taktik.	Rusi: nenavadne zahteve, sodelovanje preko posrednikov, veliko prikrivanja informacij. Slovenci: ne uporabljajo posebnih taktik.	Rusi: pridobivanje časa. Slovenci: ne uporabljajo posebnih taktik.	Rusi: prikrivanje informacij, zavlačevanje pogajanj. Slovenci: načrtno ne taktizirajo.

Vir: lastno delo.

Pridobljeni empirični podatki raziskave kažejo, da so k uporabi pogajalskih taktik bolj nagnjeni ruski pogajalci (tabela 12). Slovenci se tekom pogajalskega procesa redko poslužujejo posebnih taktik pogajanj, ki bi jim omogočile hitrejši ali boljši pogajalski izid. Manipuliranje za slovenske pogajalce ni značilno – raje kot za manipulacijo se odločijo za adaptiranje. Pri adaptiranju gre za statičen vidik pogajanja, kjer si tekom pogajalskega procesa pogajalca ne skušata spreminjati stališč (Kneževič in drugi, 1995). Slovenski pogajalci so v primerjavi z ruskimi nekoliko bolj pasivni v odločanju in dejanjih. Z adaptivnimi pogajalskimi tehnikami večkrat spregledajo svoje lastne interese. Posledica tovrstnih pogajanj je večkrat izguba oziroma zmanjšanje pogajalske moči in postopno adaptiranje oziroma prilagoditev ruskim pogajalcem. Na drugi strani Rusi sledijo dinamičnemu vidiku pogajanj. Z dinamičnim pristopom se večkrat nagibajo k taktikam, ki mejijo na manipuliranje. V svojih zahtevah večkrat poudarjajo svojo pogajalsko moč.

V raziskavi sodelujoči slovenski podjetniki v večini primerov niso imeli negativnih izkušenj v odnosih z ruskimi pogajalci, večkrat pa so v pogajanjih z njimi opazili določene

taktike, s katerimi so Rusi poskušali izboriti prednost svojim podjetjem. Najpogosteje je bilo opaziti, da zavlačujejo pogajalski proces. Na ta način si pridobijo dovolj časa za razmislek, za iskanje dodatnih informacij, za nadaljnje odločanje o skupnem poslovanju. Tudi pri sprejetju dogovora se jim ne mudi, prav tako je v primeru napačnih odločitev reševanje problemov lahko relativno dolgotrajen proces. Običajno ne postavljajo ekstremnih zahtev. Od nasprotne pogajalske strani pričakujejo popolno zaupanje in lojalnost v odnosih – le tako pristanejo na skupno sodelovanje. Pogajanje z rusko stranjo ni uspešno, če Rusi niso popolnoma prepričani v svoje poslovne partnerje in pogoje, ki jih sprejmejo tekom pogajanj. Od slovenskih podjetnikov pričakujejo korektne in poštene poslovne odnose. Kljub temu se večkrat zgodi, da sami v pogajalski proces ne pristopijo popolnoma pošteno. Taktika prikrievanja informacij je pri ruskih pogajalcih kar pogosta; pojavi se predvsem takrat, ko poslovanje poteka preko posrednikov posameznikov ali podjetij. V tem primeru situacijo večkrat izkoristijo za podajanje nejasnih, nepopolnih ali napačnih informacij. Slovenski pogajalci običajno resničnost prejetih informacij preko posrednikov preventivno preverijo. Odgovori slovenskih podjetnikov razkrivajo tudi rusko pogajalsko taktiko rezin. V začetnih pogajanjih jim Rusi navajajo zgolj del pogojev, da bi jih slovensko podjetje čimprej sprejelo. V nadaljevanju procesa pogoje stopnjujejo in tako dosežejo, da slovenski pogajalci popustijo čim več ruskim zahtevam. Taktiko rezin ruski pogajalci uporabljajo posredno – celo prikrito – in zato večkrat uspešno.

Sledilo je primerjanje ruskega in slovenskega sloga pogajanja. Obe pogajalski strani se nagibata k integrativnim pogajanjem. Njihov cilj je doseči situacijo »zmagam-zmagaš« (angl. win-win situacija), kar pomeni, da z izidom pogajanja obe strani pridobita. Tako slovenski kot ruski pogajalci k pogajanjem pristopijo zato, da bi lažje in hitreje uspeli uskladiti interese obeh strani. Tako Slovenci kot Rusi so bolj kot k distributivnemu načinu pogajanja nagnjeni k sodelovanju in povezovanju ter iskanju ugodnih rešitev za vse vpletene. To prikazuje tabela 13.

Slovenske in ruske pogajalce lahko primerjamo na podlagi pogajalskih strategij in taktik, ki jih največkrat uporabljajo, in po uporabljenih modelih, ki jim sledijo tekom pogajalskega procesa, ter na ravni slogov pogajanja. Obe pogajalski strani – slovenska in ruska – največkrat sledita modelu načelnega pogajanja (iz angl. principled negotiation). Pogajalci, ki sledijo modelu načelnega pogajanja, aktivno poslušajo nasprotnega sogovornika, razumejo in upoštevajo njegova stališča in se trudijo doseči skupni kompromis. K pogajanjem pristopijo objektivno. Znajo ločiti posameznikova stališča od vsebine problema (Gramc, 2021). Iz pogovorov s slovenskimi podjetniki je moč razbrati obojestransko željo ter prizadevanje tako ruske kot slovenske pogajalske strani pri iskanju rešitev. Prav tako obe strani običajno izpolnjujeta dosežene zapisane dogovore, upoštevata pristope in pogajanja nasprotne strani – pogajanja med Slovenci in Rusi imajo v večini primerov zato pozitiven izid. Empirični rezultati slovenskih podjetij in njihovih pogajalskih slogov so predstavljeni v tabeli 13.

Na podlagi pridobljenih odgovorov lahko analiziram slog njihovega pogajanja. Slovenski pogajalci naj bi se v večini primerov nagibali k podatkovnemu in analitičnemu pogajalskemu slogu. Podatkovni slog predpostavlja objektivni način podajanja resničnih in preverljivih podatkov. Slovenski pogajalci v pogajanjih delujejo nepristransko. Reševanja morebitnih težav se lotijo na razumen in učinkovit način. Podatkovnemu slogu je po svojih značilnostih podoben tudi analitični pogajalski slog. Analitični pogajalski slog temelji na logičnemu razmišljanju. Slovenski podjetniki so v večini primerov analitični pogajalci. Analitično pristopijo k vsebini problema in vse ovire sistematično rešujejo. Za vsak postavljen pogoj imajo oblikovane argumente za in proti sprejetju. Znajo ovrednotiti svoje ideje in mnenja, za katerimi trdno stojijo. Tudi Rusi so tako kot Slovenci analitični pogajalci, ki sledijo analitičnemu in podatkovnemu pogajalskemu slogu. Za razliko od slovenskih pogajalcev znajo Rusi v nekaterih primerih izkoristiti svoj status pri uveljavljanju pogajalske moči. To tekmovanje z nasprotnim pogajalcem sodi pod normativni pogajalski slog, a so glede na izkušnje slovenskih pogajalcev takšni primeri zgolj izjema in ne pravilo. Tako slovenski kot ruski pogajalci so nagnjeni k sodelovanju in k mirnemu, konstruktivnemu pogajalskemu slogu.

Tabela 13: Slovenska podjetja glede na pogajalske sloge in modele pogajanj

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4	Podjetje P5	Podjetje P6
<i>pogajalski slog</i>	Slovenci: popustljiv slog. Rusi: včasih nepopustljiv slog, sicer tudi oni v splošnem popustljivi.	Slovenci in Rusi: integrativna pogajanja. Slovenci: popustljiv slog, podatkovni in analitični slog.	Obe strani: integrativna pogajanja.	Obe strani: integrativna pogajanja, podatkovni slog.	Obe strani: integrativna pogajanja, analitični slog.	Slovenci in Rusi: analitični in podatkovni slog, integrativna pogajanja.
<i>model pogajanja</i>	Slovenci in Rusi: model načelnega pogajanja.	Slovenci: statični vidik pogajanj. Rusi: dinamični vidik pogajanj.	Slovenci in Rusi: model načelnega pogajanja.	Slovenci in Rusi: model načelnega pogajanja.	Obe strani: model načelnega pogajanja. Slovenci: statični vidik Rusi: dinamični vidik pogajanj.	Slovenci in Rusi: model načelnega pogajanja.

Vir: lastno delo.

Na podlagi zgoraj predstavljenih rezultatov lahko izpeljem odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje o tem, kako pogajalski slog vpliva na slovensko-ruske mednarodne odnose. Ugotovila sem, da sta uspešnost in kvaliteta mednarodnih odnosov odvisna od več

dejavnikov. Tekom raziskave sem uspela dokazati, da imajo na mednarodne poslovne odnose velik vpliv meddržavna poslovna pogajanja. Nasprotni si strani – bodisi na individualni, skupinski, organizacijski, državni ali mednarodni ravni – težita k usklajevanju različnih stališč in doseganju skupnih dogovorov. Slovensko-ruski mednarodni odnos in mednarodno sodelovanje Slovenije in Rusije sta pravzaprav odvisna od uspešnih pogajanj. Na poslovna pogajanja med slovensko in rusko stranjo v prvi vrsti vplivajo sama vsebina, tematika in težavnost obravnavanega problema. Z opravljenimi intervjuji s slovenskimi podjetniki, ki delujejo ali so v preteklosti delovali na ruskem trgu, sem uspela potrditi izhodiščno teorijo – pogajanja, predvsem pa pogajalske taktike, strategije in izbrani pogajalski slog obeh pogajalskih strani, vplivajo na slovensko-ruske mednarodne odnose. Ugotoviti sem uspela, da sta si Slovenija in Rusija na ravni svoje kulture, vrednot, ideologije in poslovnih praks v marsikaterem aspektu različni, marsikaj pa ju tudi povezuje. Kljub kulturni raznolikosti, drugačnim komunikacijskim in vedenjskim pristopom ruskih in slovenskih pogajalcev, je obema stranema glavni cilj uspešno pogajanje s pozitivnim izidom. Velik vpliv na uspešnost slovensko-ruskih poslovnih mednarodnih pogajanj imajo osebne lastnosti ruskih in slovenskih pogajalcev, dimenzije slovenske in ruske kulture, poslovne prakse in običaji, komunikacija in vedenje. Pomembna je predvsem izbira pogajalskih strategij, taktik in sloga pogajanja. Tako slovenska kot ruska pogajalska stran običajno sledita strategijama sodelovanja in prilagajanja. V večini primerov lahko potegnemo vzporednico tudi v njunih pogajalskih slogih. Rezultati kažejo, da najboljše dogovore pogajanja doseže integrativni pogajalski slog. Tudi slovenski in ruski pogajalci se največkrat integrativno pogajajo, ko preko podatkovnega ali analitičnega pogajalskega sloga skušajo doseči dogovore, ki bi uresničevali obojestranske interese in bili hkrati sprejeti v dobrobit širšega družbenega prostora. Izbor pogajalskega sloga slovenskih in ruskih pogajalcev torej vpliva na slovensko-ruski mednarodni odnos.

V raziskavi sem se dotaknila tudi trenutnega aktualnega dogajanja na evropskih tleh. Zanimalo me je predvsem to, ali in v kolikšni meri trenutna vojna med Rusijo in Ukrajino vpliva na pogajanja med slovenskimi in ruskimi podjetji in na slovensko-ruske mednarodne odnose. Že pred začetkom raziskave sem se zavedala, da je sodelovanje z Rusijo postalo občutljivo področje diskusije. Zaradi ruske invazije na Ukrajino so bile s strani EU in drugih evropskih in svetovnih držav sprejete stroge gospodarske sankcije in omejevalni ukrepi proti delovanju ruskega gospodarstva. Določena podjetja se tej tematiki raje izognejo oziroma trenutnih načinov pogajanja in medsebojnega sodelovanja javno ne delijo. Slovenske podjetnike, ki so bili pripravljeni sodelovati v moji raziskavi, sem povprašala tudi o tem, ali in v kolikšni meri se vplivi vojne poznajo v njihovem meddržavnem poslovnem sodelovanju z Rusijo. Njihove izkušnje so mi pomagale poiskati odgovor na dodatno raziskovalno vprašanje o tem, v kolikšni meri se vpliv vojne med Rusijo in Ukrajino pozna v mednarodnih odnosih Slovenije in Rusije. Izkušnje sodelujočih podjetnikov so prikazane v tabeli 14.

Tabela 14: Vpliv rusko-ukrajinske vojne na poslovanje slovenskih podjetij z Rusijo

	Podjetje P1	Podjetje P2	Podjetje P3	Podjetje P4	Podjetje P5	Podjetje P6
vpliv rusko-ukrajinske vojne	Vpliv na birokracijo, administracijo, valutne razlike med EUR in RUB, višje stroške poslovanja in nihanja v realizaciji, negotovost.	Negativen vpliv: nezaupanje. Pozitiven vpliv: prednost in naklonjenost Rusov do podjetij, ki še sodelujejo z njimi.	Vpliv na slabšanje kupne moči Rusov, otežene logistične poti.	Prekinitev poslovanja z Rusijo.	Okrnjene logistične povezave in povezave z drugimi tujimi podjetji preko Rusije; končano sodelovanje.	Preveliko tveganje, logistične omejitve, prekinjeno poslovanje z Rusijo.

Vir: lastno delo.

Po začetku ruske invazije na Ukrajino in s tem pričetkom nove vojne na evropskih tleh so bili proti Rusiji sprejeti številni gospodarski omejevalni ukrepi, zakonske omejitve in sankcije. Delovanje ruskega gospodarstva je postalo omejeno. Večina evropskih in drugih svetovnih podjetij je sodelovanje z Rusko državo zaključila ali vsaj začasno prekinila. Sprejete sankcije proti ruskemu trgu so postale namreč previsoke za nadaljevanje običajnega poslovanja. Slovenski podjetniki, ki so po začetku vojne prekinili sodelovanje z Rusijo, pravijo, da normalno poslovanje praktično ni bilo več mogoče. Močno okrnjene so postale logistične povezave. Prav tako so se prekinile druge poslovne povezave s tujimi podjetji, s katerimi so slovenska podjetja poslovala zgolj posredno preko ruskih poslovnih partnerjev. Sprejeti embargo je močno povečal carinske omejitve. Velike težave predstavljajo tudi birokratske in administrativne ovire. Postopki, ki so bili dolgotrajni že v času običajnega delovanja, so se le še podaljšali. Opazne so tudi velike valutne razlike v nihanju tečaja evra in ruskega rublja. Povečali sta se negotovost in nezaupanje v ruski trg, ruska podjetja in poslovneže. Kljub omejevalnim ukrepom nekatera slovenska podjetja še vedno delujejo na ruskem trgu. Negativne posledice vojne občutijo na vseh področjih. Slovenski podjetniki opazajo, kako močno je upadla kupna moč ruskih potrošnikov. Prav tako je vsaka poslovna odločitev pri pogajanjih z Rusi postala toliko bolj tvegana. Tekom pogajanj in poslovnih srečanj se temi vojne in politike raje izogibajo. Vodja podjetja P4 je v pogovoru dejal, da se je namreč »/.../ bolje pogovarjati o vsem drugem, ker drugače ogroziš posel v celoti.« (Priloga 3, str. 13). Podjetniki, ki nadaljujejo sodelovanje z ruskimi poslovnimi partnerji, so mi v intervjuju zaupali tudi nekaj pozitivnih posledic, ki naj bi jih zanje prinesli sprejeti omejevalni ukrepi. Ruski podjetniki naj bi sedaj namreč še bolj cenili tiste poslovne partnerje, ki so kljub omejenemu gospodarskemu delovanju ohranili poslovna sodelovanja z njimi, »/.../ ker Rusi ne pozabijo, kdo jim je stal ob strani.« (Priloga 3, str. 14).

Vplivi in posledice trenutne vojne bodo še dolgo prisotni. Rusko-ukrajinska vojna je namreč močno zamajala stabilnost ruskega, evropskega in celo svetovnega gospodarstva. Omejeno ni zgolj gospodarstvo – spremenjeni so tudi mednarodni odnosi. Vpliv vojne na poslovni odnos slovenskih in ruskih podjetij je opazen, a zagotovo ne uničevalen. Veliko slovenskih podjetij je uspelo ohraniti dobra sodelovanja z ruskim trgov. Želijo si čim učinkovitih pogajanj in sprejetja dogovorov, ki bi prinašali mir in gospodarsko stabilnost.

5.3.3 Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskave

Empirična raziskava, opravljena med slovenskimi podjetniki, ki poslujejo z ruskim trgov, nam daje vpogled v sloge pogajanja in način sodelovanja med slovenskimi in ruskimi podjetniki. Raziskovala sem vse aspekte delovanja podjetij in njihovega mednarodnega sodelovanja z Rusijo – od klasifikacije dejavnosti podjetja, raziskovanja dejavnikov in njihovega vpliva na pogajanja, do analiziranja najpogostejših pogajalskih strategij, taktik in pogajalskih slogov slovenskih in ruskih pogajalcev. Analizirani in interpretirani rezultati lahko pomenijo dodano vrednost tistim podjetnikom in pogajalcem, ki razmišljajo o vstopu na ruski trg. Deljene pogajalske in druge poslovne izkušnje slovenskih podjetnikov, sodelujočih v raziskavi, dajejo vsaj osnovno znanje o načinu pristopa do ruskih pogajalcev. Analiza izpolni svoj namen, saj predstavlja doprinos tistim podjetnikom ali pogajalcem, ki imajo s sodelovanjem z ruskimi podjetji manj izkušenj.

Kljub temu ima empirični del raziskave tudi določene omejitve. Upoštevati je treba dejstvo, da je to zgolj droben delček vseh slovenskih podjetij, ki imajo izkušnje z ruskim trgov. Moj vzorec raziskave je premajhen, da bi lahko z gotovostjo izpeljala določene zaključke. Omejitve oziroma pomanjkljivosti izpeljane raziskave se lahko upošteva v prihodnjih tovrstnih raziskavah – vzorec sodelujočih podjetij iz posamezne panoge bi načeloma lahko bil večji. Prav tako bi lahko namesto kvalitativne metode raziskovanja izbrali kvantitativno metodo, s katero bi lahko podatke obravnavali bolj statistično. Kljub temu so mi pridobljeni odgovori pomagali razumeti, kako iz teorije izpeljana dejstva delujejo v praksi. Že v pogovorih s sodelujočimi vodji podjetij sem dobila občutek, da vsi njihovi odgovori sovpadajo z zapisano teoretično raziskavo.

6 SKLEP

Dobro poznavanje pogajalskih slogov lahko prinaša hitre in učinkovite poslovne dogovore. Ključni dejavnik za dolgoročno delovanje vsakega podjetja je uspešno komuniciranje. Najpomembnejše sredstvo za usklajevanje stališč so pogajanja. Pogajanja so najboljši način komunikacije, ki vodijo do dosege dogovora in izpolnitve interesov ene, druge ali obeh pogajalskih strani. Pogajanja so učinkovita, ko pogajalski strani uspeta uskladiti nasprotna stališča. Dogovor, ki ustreza obema stranema, je najboljši možen rezultat pogajalskega procesa. Kot dobri pogajalci moramo poznati in prepoznati strategije in taktike, ki nas pripeljejo do doseženega dogovora. Pogajanja potekajo med tistimi, ki jih

sporna stvar zadeva. Do pogajanj stranki prideta z lastno pobudo. Še posebej za majhne države – med katere spada tudi Slovenija – so dobri diplomatski odnosi in znanje spretnega pogajanja ključni za ohranjanje dobrih mednarodnih odnosov.

S teoretično in empirično raziskavo sem skušala doseči glavni namen magistrskega dela – pomagati razumeti izbrano tematiko slovenskim podjetnikom, ki poslovno sodelujejo z ruskimi podjetji ali pa sodelovanje načrtujejo v prihodnosti. V delu predstavim raziskave izbranega področja, ki so bile že opravljene in objavljene v strokovnih člankih in znanstveni literaturi. Poleg teoretičnih izhodišč, pridobljenih iz sekundarnih virov, v empiričnem delu magistrskega dela analiziram in izpostavim še na novo zbrane primarne vire, pridobljene s pomočjo opravljenih intervjujev s slovenskimi podjetniki, ki sodelujejo oziroma so v preteklosti sodelovali z ruskimi podjetji.

Magistrsko delo skuša namen uresničiti z raziskavo, ki sledi zastavljenemu raziskovalnemu vprašanju o tem, kako pogajalski slog vpliva na slovensko-ruske mednarodne odnose. Analiza dobljenih rezultatov empirične raziskave potrdi, kateri so tisti dejavniki, ki imajo na pogajalski proces največji vpliv, katerim pogajalskim strategijam in taktikam sledijo ruski in slovenski pogajalci ter v kolikšni meri učinkovita pogajanja vplivajo na dobre slovensko-ruske odnose. Rezultati analize hkrati podajo priporočila za različne deležnike, kot so podjetniki, distributerji, pogajalci, diplomati ter drugi oblikovalci in soustvarjalci mednarodnih odnosov.

Prav tako se dotaknem tudi aktualnih trenutnih razmer. Teoretična izhodišča – predvsem pa odgovori slovenskih podjetnikov, ki so sodelovali v moji raziskavi – pomagajo poiskati odgovore na zastavljeno dodatno raziskovalno vprašanje o tem, v kolikšni meri se vpliv vojne med Rusijo in Ukrajino pozna v delovanju slovenskih in ruskih podjetij. Ugotovila sem, da so številna podjetja zaradi sprejetih omejevalnih ukrepov proti ruskemu gospodarstvu zaključila ali vsaj začasno prekinila poslovanje na ruskem trgu. Tudi tista podjetja, ki s sodelovanjem z ruskimi podjetji nadaljujejo, občutijo močne vplive in posledice trenutne vojne. Veliko slovenskih podjetij je uspelo ohraniti dobra sodelovanja z ruskim trgom. Vpliv vojne na poslovni odnos slovenskih in ruskih podjetij je opazen, a zagotovo ne usoden.

LITERATURA IN VIRI

1. A. S. (2022, 13. april). Regional. *Odziv Kijeva na besede Putina: »Pogajanja so izjemno težka«*. <https://www.regionalgoriska.si/novica/odziv-kijeva-na-besede-putina-pogajanja-so-izjemno-tezka>
2. Adair, W., Brett, J., Lempereur, A., Okumura, T., Shikhirev, P., Tinsley, C. in Lytle, A. (2004). Culture and negotiation strategy. *Negotiation Journal*, 20(1), 87–111.

3. Adrović, E. (2012). *Vloga sindikatov in ocena pogajalske uspešnosti sindikata delavcev v zdravstveni negi Slovenije (SDZNS)* (diplomsko delo). Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
4. Arnes Učilnice. (brez datuma). *Poslovni bonton Rusija*. <https://ucilnice.arnes.si/mod/resource/view.php?id=695579&forceview=1>
5. Barry, B., Lewicki, R. J. in Saunders, D. M. (2011). *Essentials of negotiation* (6. izd.). McGraw-Hill Education.
6. Bekić, T. (2008). *Vpliv kulture na pogajanja s poslovnimi partnerji* (zaključna projektna naloga). Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
7. Benedejčič, A. (2016). Slovenia and its relations with Russia in the Euro-Atlantic context. *Teorija in praksa*, 53(5), 1143–1171.
8. Bergant, G. (2011). *Značilnosti slovenskega in ruskega pogajalskega sloga* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
9. Binnendijk, H. (1987). *National negotiating styles*. Foreign Service Institute, U.S. Department of State.
10. Bizi. (brez datuma). *Podjetja*. <https://www.bizi.si/podjetja/>
11. Bobek, V., Boldyrikhin, A., Horvat, T. in Kodrič, B. (2021). The influence of communication models on the performance risks in a company: a comparative study of Austrian and Russian companies. V R. Ovin in N. Lazar (ur.), *Znanje za prihodnost: monografija Doba Fakultete 2021* (str. 115–143). DOBA Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
12. Boden, M. (2004). *Evropa: naša preteklost in sedanjost*. Mladinska knjiga.
13. Borko, V. (2014). *Vpliv nacionalne kulture na odvijanje pogajanj* (diplomski projekt). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
14. Božnik, J., Kotnik, A. in Jevšnik, M. (2006). *Pomen komunikacije v podjetju*. Poslovno-komercialna šola Celje.
15. Bregar, L., Pfajfar, L. in Ograjenšek, I. (2009). *Osnove statistike za ekonomiste*. Ekonomska fakulteta.
16. Brett, J. M. (2000). Culture and negotiation. *International Journal of Psychology*, 35(2), 97–104.
17. Ceglar Ključevšek, M., David, M., Fratnik, L., Pajnkihar Napret, T. in Pirš, S. (2021). *Kolektivna pogajanja: priročnik za pogajalce na nacionalni, dejavnostni in podjetniški ravni*. Združenje delodajalcev Slovenije.
18. CompanyWall business. (brez datuma). *Vstopna stran*. <https://www.companywall.si/>
19. Cuddihy, G. in King, A. (2008). *Russia: the essential guide to customs & culture* (3. izd.). Kuperard.
20. Čoderl, E. in Udovič, B. (2020). Pogajalske taktike. V B. Udovič (ur.), *Acta diplomatica* (str. 7–12). Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
21. Data d.o.o. (2021, 12. februar). *Poslovni bonton in poslovna moda* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. marca 2023 s <https://data.si/blog/poslovni-bonton-in-poslovna-moda/>
22. De Bruin, L. (2017, 17. junij). Business to you. *Hofstede's cultural dimensions*. <https://www.business-to-you.com/hofstedes-cultural-dimensions/>

23. Diplomacija. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=diplomacija>
24. Djinović, M. (2014). Kolektivna pogajanja. V M. Penko Natlačen (ur.), *Kolektivna pogajanja: priročnik za prakso: z vzorcem kolektivne pogodbe dejavnosti s pojasnili* (str. 130–140). Gospodarska zbornica Slovenije, Pravna služba.
25. Embargo. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=embargo>
26. Evropski svet. (2024, 10. februar). V *ospredju*. <https://www.consilium.europa.eu/sl/>
27. Export Potential Map. (brez datuma). *Geo map*. <https://exportpotential.intracen.org/en/markets/geo-map?fromMarker=i&exporter=643&toMarker=j&whatMarker=a&what=a>
28. Fabijan, L. (2017). *Primerjalna analiza poslovnega bontona Rusije, Japonske in Indije* (delo diplomskega projekta). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
29. Fak, M. (2018). *Značilnosti in posebnosti poslovnih pogajanj na območju držav nekdanje Jugoslavije* (magistrsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
30. Fang, T. (2011). Yin yang: a new perspective on culture. *Management and Organization Review*, 8(1), 25–50.
31. Fink Ružič, P. (2014). Kolektivna pogajanja. V M. Penko Natlačen (ur.), *Kolektivna pogajanja: priročnik za prakso: z vzorcem kolektivne pogodbe dejavnosti s pojasnili* (str. 33–37). Gospodarska zbornica Slovenije, Pravna služba.
32. Fisher, R. in Shapiro, D. (2005). *Beyond reason: using emotions as you negotiate*. Viking Penguin.
33. Forjan, M. (2020). *Pogajanja slovenskih podjetnikov z ruskimi poslovneži* (magistrska naloga). Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
34. Gesteland, R. R. (2002). *Cross-cultural business behavior: negotiating, selling, sourcing and managing across cultures* (3. izd.). Copenhagen Business School Press.
35. Gramc, K. (2021). *Modeli pogajanj v kriznih situacijah* (diplomsko delo). Fakulteta za varnostne vede Univerze v Mariboru.
36. Hafner, M. (2019, 8. julij). BiLingua. *Ruski jezik za začetnike*. <https://bilingua.si/ruski-jezik-za-zacetnike/>
37. Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. Anchor books.
38. Hribernik, A. (2015). *Značilnosti in posebnosti poslovnih pogajanj z Rusijo* (magistrsko delo). Ekonomska-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
39. Hrušovar, M. (2006). *Rusko pogajalsko vedenje* (diplomsko del). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
40. Hrvatin, S. B., Malešič, M. in Polič, M. (2006). *Komuniciranje v krizi*. Fakulteta za družbene vede.
41. Iljinskaja, K. (2020, 3. januar). *Russia Beyond. Kako se je rodil kapitalizem v Rusiji*. <https://si.rbth.com/zgodovina/85841-kapitalizem-rusija>

42. Individualizem. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=Individualizem>
43. Isajeva, K. (2017, 27. februar). Russia Beyond. *Služenje vojaškega roka v Rusiji*. https://si.rbth.com/multimedia/pictures/2017/02/27/sluzenje-vojaskega-roka-v-rusiji_710111
44. Izvozno okno. (brez datuma a). *Poslovno sodelovanje Slovenije z Rusijo*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/rusija/poslovno-sodelovanje-s-slovenijo/>
45. Izvozno okno. (brez datuma b). *Predstavitev gospodarstva Rusije*. <https://www.izvoznookno.si/drzave/rusija/predstavitev-drzave/>
46. Jakša, Z. in Svetin, I. (2022, 8. marec). Statistični urad Republike Slovenije. *Nekaj podatkov o Ruski federaciji in Ukrajini*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10190>
47. Jegorov, O. (2019, 9. oktober). Russia Beyond. *Največja šibka točka Rusije*. <https://si.rbth.com/zivljenje/85359-rusija-sibka-tocka-nezaupanje-vsak-zase>
48. Katić, A. (2011). *Vpliv medkulturnih razlik na ruski pogajalski slog* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
49. Katz, L. (2017). *Negotiating international business*. CreateSpace.
50. Keber, M. (2011). Pogajanja v politiki, diplomaciji in menedžmentu. V *Znanje: teorija in praksa: zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa, 2.–3. december 2010, Koper - Celje - Škofja Loka* (str. 475–481). Fakulteta za management.
51. Klemenčič, L. (2018). *Pomembnost diplomatskih in konzularnih funkcij za državo* (diplomsko delo). Evropska pravna fakulteta.
52. Klun, K. in Rupel, D. (brez datuma). Hladna vojna. V *e-enciklopedija slovenske osamosvojitve, državnosti in ustavnosti*. <https://enciklopedija-osamosvojitve.si/clanek/hladna-vojna/>
53. Kneževič, A. N., Možina, S. in Tavčar, M. I. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Obzorja.
54. Kocič, A. (2018). *Mednarodni in diplomatski odnosi med Republiko Slovenijo in Rusko federacijo na vojaškem in kulturnem področju* (magistrsko delo). Fakulteta za državne in evropske študije.
55. Kokol, L. (2005). *Stavke v Sloveniji in Evropi* (diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
56. Lingula. (brez datuma). *Ruščina – zanimivosti*. <https://www.ruscina.com/zanimivosti/>
57. Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije.
58. Long play. (2022, 19. maj). *Rusija napoveduje 7,8-odstotno krčenje BDP v letu 2022; Stopnja brezogroznosti 6,7 %*. <https://www.longplay.si/rusija-napoveduje-78-odstotno-krcenje-bdp-v-letu-2022-stopnja-brezposelnosti-67/>
59. Manajev, G. (2022, 4. januar). Russia beyond. *Kako so ženske v Rusiji prvič volile*. <https://si.rbth.com/zgodovina/89154-kako-zenske-volile-rusija>

60. Marc, O. (2014). Kolektivna pogajanja. V M. Penko Natlačen (ur.), *Kolektivna pogajanja: priročnik za prakso: z vzorcem kolektivne pogodbe dejavnosti s pojasnili* (str. 135–140). Gospodarska zbornica Slovenije, Pravna služba.
61. Marenče, I. (2015). *Modeli poslovnih pogajanj* (zaključna strokovna naloga). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
62. Mediacija. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=arbitra%C5%BEa>
63. Milič, T. (2008). *Proces in dejavniki poslovnih pogajanj: primer pogajanj v nabavi* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
64. MindTools. (brez datuma). *Hofstede's cultural dimensions*. <https://www.mindtools.com/a1ecvyx/hofstedes-cultural-dimensions>
65. Ministrstvo za pravosodje. (2021, 13. avgust). *Mednarodno sodelovanje v pravosodju*. <https://www.gov.si teme/mednarodno-sodelovanje-v-pravosodju/>
66. Ministrstvo za zunanje in evropske zadeve. (brez datuma). *Ministrstvo za zunanje in evropske zadeve*. <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-zunanje-in-evropske-zadeve/>
67. M-ost d.o.o. (brez datuma). *O Rusiji*. <https://www.m-ost.si/index.php/o-rusiji>
68. Musić, S. (2010). Vpliv kulturnih razlik na poslovna pogajanja. V *Znanje: teorija in praksa: zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper, 18.-20. november 2009* (str. 579–586). Fakulteta za management.
69. N1. (2023, 5. februar). *Od danes velja evropski embargo na ruske naftne derivate*. <https://n1info.si/gospodarstvo/od-danes-velja-evropski-embargo-na-ruske-naftne-derivate/>
70. Nikiforov, N. (2010). *Sila in moč pogajalca – kako razlikovati med silo in močjo pri pogajanjih* (magistrska naloga). Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
71. NLB d. d. (2018, september). *Poznavanje poslovnega bontona bo olajšalo poslovne odnose*. <https://www.nlb.si/poslovni-obicaji-tujina>
72. Okhuysen, N. (brez datuma). StoryboardThat. *Šest vrst pogajalske moči*. <https://www.storyboardthat.com/sl/articles/b/tipi-of-pogajalske-mo%C4%8Di>
73. Patarčič, A. (2016). *Svetovni trg nafte* (zaključna strokovna naloga). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
74. Pavić, N. (2021). *Poslovna komunikacija i odnosi s javnošću* (zaključno delo). Ekonomski fakultet u Osijeku.
75. Pavlović, S. (2020, 24. julij). Psihologija dela. *Strukturiran selekcijski intervju-dobra praksa ali nadloga?* <https://psihologijadela.com/2020/07/24/strukturiran-selekcijski-intervju-dobra-praksa-ali-nadloga/>
76. Penko Natlačen, M. (2014). Kolektivna pogajanja. V M. Penko Natlačen (ur.), *Kolektivna pogajanja: priročnik za prakso: z vzorcem kolektivne pogodbe dejavnosti s pojasnili* (str. 5–80). Gospodarska zbornica Slovenije, Pravna služba.
77. Petkovšek, N. (2011). *Posebnosti ruskega pogajalskega sloga in izkušnje slovenskih podjetij* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

78. Plut, E. (2004). *Poslovna etika in pogajanja* (diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
79. Podobnik, N. (2021). *Pogajanja v odnosu do ostalih sredstev mirnega reševanja sporov* (diplomsko delo). Evropska pravna fakulteta.
80. Rosstat. (brez datuma). *Vstopna stran*. <https://rosstat.gov.ru/>
81. Rošer Salihović, K. (2020). *Vidik medkulturne komunikacije pri poslovnih pogajanjih v Rusiji* (magistrsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
82. Schwartz, S. H. in Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562.
83. Sedlak, S. (2004). *Demografski razvoj Rusije* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
84. Seliškar, M. (2014). *Poslovanje v mednarodnem okolju EU - kulturne razlike v formalnih in neformalnih poslovnih srečanjih v izbranih državah EU* (zaključna strokovna naloga). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
85. Sinelščikova, J. (2019, 8. februar). Russia Beyond. *Je Rusija verska ali posvetna država?* <https://si.rbth.com/zivljenje/83688-vera-pravoslavje-islam-druzba-sola>
86. Sloexport. (brez datuma). *Vstopna stran*. <https://www.sloexport.si/>
87. Sobočan, T. (2021). *Prireditev kot orodje poslovnega komuniciranja* (delo diplomskega projekta). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
88. Stanovnik, T. (2008). *Pogajanja in kulturološke razlike med Nemčijo in Slovenijo* (diplomsko delo). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
89. StoryboardThat. (brez datuma). *Hladna vojna: 1945-1962*. <https://www.storyboardthat.com/sl/lesson-plans/hladna-vojna>
90. Svet kapitala. (2020, 2. september). *Med pandemijo 400 odstotkov več brezposelnih Rusov*. <https://svetkapitala.delo.si/aktualno/po-umiku-drzavnih-pomoci-se-po-svetu-povecuje-brezposelnost/>
91. Ševčenko, N. (2021, 29. september). Russia Beyond. *Zakaj so Rusi tako zelo vraževerni?* <https://si.rbth.com/zivljenje/88767-zakaj-rusi-vrazeverni>
92. Škafar, B. (2021). Potrebne kompetence in uspešne organizacije. *Pomurska obzorja*, 8(14), 9–14.
93. Štrukelj, M. (2004). *Pogajanja v diplomaciji kot sredstvo vplivanja v mednarodni politiki* (diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
94. Štuhec, I. (2019). Dr. Josip Anton Ujčić – prvi profesor moralne teologije na Teološki fakulteti v Ljubljani. *Učitelji teološke fakultete za ustanovitev in ohranitev Univerze v Ljubljani*, 41, 197–217.
95. Tavčar, M. I. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Novi Forum.
96. Tavčar, M. I. (2009). *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Fakulteta za management.
97. Tavčar, R. (2013). *Psihologija pogajanja: kako doseči kar želimo in ohraniti odnos*. Planet GV.

98. Tavčar, R. (2014). Kolektivna pogajanja. V M. Penko Natlačen (ur.), *Kolektivna pogajanja: priročnik za prakso: z vzorcem kolektivne pogodbe dejavnosti s pojasnili* (str. 80–85). Gospodarska zbornica Slovenije, Pravna služba.
99. The Culture Factor Group. (brez datuma). *Country comparison tool*. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/russia,slovenia/>
100. United Language Group. (brez datuma). *Communicating in High context vs. low context cultures* [objava na blogu]. Pridobljeno 22. marca 2023 s <https://www.unitedlanguagegroup.com/blog/communicating-high-context-vs-low-context-cultures>
101. Urad Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu. (2022, 10. marec). *Slovenci po svetu*. <https://www.gov.si/podrocja/zunanje-zadeve/slovenci-zunaj-slovenije/slovenci-po-svetu/>
102. Veleposlaništvo Republike Slovenije v Moskvi. (brez datuma). *Veleposlaništvo Moskva*. <https://www.gov.si/predstavnistva/veleposlanistvo-moskva/>
103. Venta, M. (2017). *Značilnosti poslovnih pogajanj pri procesu prodaje na primeru podjetja Talum, d. d.* (magistrsko delo). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
104. Vidmajer, S. (2022, 26. marec). Delo. *Invazija na Ukrajino je ruski velikodržavniški projekt*. <https://www.delo.si/sobotna-priloga/invazija-na-ukrajino-je-ruski-velikodrzavniški-projekt/>
105. Vrzel, R. (2011). *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju* (diplomski seminar). Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
106. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16, 15/17 – odl. US, 22/19 – ZPosS, 81/19, 203/20 – ZIUPOPDVE, 119/21 – ZČmIS-A, 202/21 – odl. US, 15/22, 54/22 – ZUPŠ-1, 114/23 in 136/23 – ZIUZDS.
107. Završnik, B. (2004). Pogajalske (ne)sposobnosti slovenskih managerjev. *Tekstilec*, 47(1/2), 29–37.
108. Završnik, B. (2007). *Poslovna pogajanja v medkulturnem okolju*. Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.

PRILOGE

Priloga 1: Opredelitev poslovne komunikacije

Osnova za ustvarjanje in ohranjanje odnosov je komunikacija oziroma sporazumevanje. Medsebojna komunikacija je povezava vseh odnosov med živimi bitji. Že po osnovni definiciji gre pri sporazumevanju za posredovanje in prenos informacij med oddajnikom in prejemnikom preko komunikacijskih kanalov. Če so simboli in znaki sporazumevanja posredovani in sprejeti na pravilen način, dobijo pomen in sporazumevanje je v tem primeru uspešno (Sobočan, 2021, str. 3). Na izbrano metodo sporazumevanja vpliva vsebina, ki jo želimo posredovati, število, status in izobrazba udeležencev v samem procesu komuniciranja, čas, ki nam je na voljo za posredovanje informacij, predvsem pa znanje, da način komuniciranja prilagodimo sogovornikom (Knežević in drugi, 1995, str. 19). Za sobivanje je ustrezna komunikacija potrebna v vseh družbenih okoljih, obliko in vrsto komunikacije pa odlikuje cilj, ki ga želimo s sogovornikom doseči – namen in način sporazumevanja naj bi torej ločevala družbeno in poslovno komunikacijo; poslovna komunikacija naj bi bila v primerjavi z družbeno bolj formalna (Sobočan, 2021, str. 3).

Medsebojno sprejemanje, razumevanje, predvsem pa dobra komunikacija so temelji uspešnih odnosov – medosebnih, poslovnih in tudi odnosov na nacionalni in mednarodni ravni. Za dolgoročno poslovanje in uspešno delovanje organizacij je pomembna predvsem učinkovita poslovna komunikacija (Sobočan, 2021). Pri poslovni komunikaciji gre za ustvarjanje in interpretiranje idej ter za posredovanje mnenj o delovni in organizacijski učinkovitosti znotraj poslovne organizacije (Pavić, 2021, str. 3). Vzdrževanje tržnih stikov, odnosov s poslovnimi partnerji, razvoj dela, nabava, prodaja, poslovne pogodbe, raziskovalne in razvojne dejavnosti vsakega podjetja so odvisne od znanja in strokovnosti vodstva. Reševanje tekočih in potencialnih problemov z ustrezno medsebojno komunikacijo je večšina vsakega dobrega vodje poslovne organizacije (Knežević in drugi, 1995, str. 19).

Običajno je cilj poslovnega sporazumevanja jasno določen – delitev mnenj, poslovnega znanja, izkušenj, predvsem pa vplivanje na odločitve drugih ljudi. Organizacija, ki dobro deluje v odnosih znotraj enote in v odnosih z zunanjem okoljem, ima moč doseganja koristi za posameznika, skupino ali celotno podjetje (Tavčar, 1995, str. 12). Glede na omenjene dejavnike, ki vplivajo na poslovno sporazumevanje, v grobem ločimo interno in eksterno poslovno komuniciranje (Sobočan, 2021, str. 4).

Interno poslovno komuniciranje predstavlja sporazumevanje med zaposlenimi v organizaciji, ohranja obveščanje med delavci in vodstvom (Sobočan, 2021, str. 4). Med posameznimi nivoji odgovornosti in pooblastil znotraj organizacije poteka hierarhično, in sicer v obe smeri: navzgor do vodstva in navzdol do zaposlenih. Nekoliko drugače pa poteka sporočanje med sogovorniki ali posameznimi enotami na isti hierarhični ravni. Informacije potujejo prečno ali lateralno, pri čemer imajo člani organizacije različna, torej večkrat nasprotujoča si mnenja. To lahko vodi do konflikta interesov (Tavčar, 1995, str. 14). Redna komunikacija znotraj organizacije naj bi povišala motiviranost in izboljšala

poslovne in osebne odnose. Pogosta interakcija in dobro razumevanje med zaposlenimi poglobita medsebojno zaupanje in lojalnost (Božnik in drugi, 2006, str. 12).

Za dolgoročen obstoj podjetja na trgu in ohranjanje njegovega ugleda je pomembna predvsem komunikacija na drugi strani vrat organizacije. Pomembni so odnosi podjetja z javnostjo oziroma t. i. eksterna poslovna komunikacija. Finančna rast in dobičkonosnost nista edina razloga za uspeh podjetja. Stabilnost si podjetje postavlja z ustvarjanjem in ohranjanjem dobrih poslovnih odnosov s širšim družbenim okoljem. Vsi člani poslovne organizacije vsakodnevno komunicirajo s strankami, kupci, dobavitelji, poslovnimi partnerji. Ustrezen način eksternega poslovnega komuniciranja gradi podobo in ugled same organizacije, vpliva na dobre odnose z investitorji, mediji in širšo poslovno javnostjo ter omogoča pozitivne spremembe v poslovanju (Pavić, 2021, str. 6).

Da bo sporazumevanje v poslovnem svetu uspešno, mora biti izpolnjenih čim več dejavnikov, ki vplivajo na odnose med udeleženci komunikacije. Pomembni so občutek pripadnosti v ožji delovni skupini, disciplina na delovnem mestu, možnost medsebojnega posvetovanja, predvsem pa spoštovanje sogovornika, njegove osebnosti in stališč (Knežević in drugi, 1995, str. 76). Sporazumevanje poteka v dve smeri; do zelenega dogovora lahko pridemo, če dobimo sogovornikov odziv. V podjetjih in drugih poslovnih organizacijah, kjer je sporazumevanje večstransko, je sposobnost vodenja ustrezne komunikacije nujna. Primeren način komuniciranja lahko postane izziv že na poslovnih sestankih, ko je potrebno usklajevati različna mnenja in interese ter pri tem doseči dogovor, ki bo upošteval in zadovoljeval želje večine (Tavčar, 1995, str. 13). Vsak član organizacije ima vnaprej zastavljene delovne naloge, katerih izvrševanje mora biti nadzorovano s strani pristojnih organov. Odločitev pa ne bi bilo mogoče sprejeti brez komuniciranja in predhodnega sprejetja kompromisov. Za dobro komuniciranje in sprejemanje poslovnih korakov so zadolženi predvsem vodje organizacij (Tavčar, 1995).

V poslovnih in drugih organizacijah je dogovarjanje in iskanje kompromisa ključnega pomena, besede pa niso vedno edino sredstvo sporazumevanja. Veliko vlogo pri sporazumevanju ima tudi neverbalna komunikacija. Govorica telesa vključuje kretnje rok, nog, glave, položaj in gibanje ljudi v prostoru, držo telesa, hojo ljudi. Pokončna drža govorca naj bi odražala samozavest in stabilnost, kar poveča zaupanje vanj. Prav tako lahko z mimiko obraza, držo in kretnjami sogovornik pokaže nestrinjanje. Za uspešno komuniciranje je potrebno dobro zaznavanje in poznavanje vseh znakov neverbalne komunikacije. Skozi cel proces komuniciranja je za zaznavanje sporočila potrebno uporabljati vsa čutila. Tako v besednem kot v nebesednem sporazumevanju obstaja več oblik in načinov sporočanja, ki pa se spreminjajo v času in prostoru. Način komuniciranja se razlikuje od človeka do človeka, od skupine do skupine, precej velike razlike so v načinu sporazumevanja med pripadniki različnih narodov (Tavčar, 1995, str. 26). Za uspešno doseganje dogovorov na osebni, družbeni, nacionalni in mednarodni ravni je potrebno predvsem razumevanje in sprejemanje različnih oblik in načinov komuniciranja.

Pomembno je tudi poslušanje. Pri dogovarjanju je najbolj uspešen tisti, ki zna sogovornika slišati. Na ta način zazna njegove potrebe in želje, ki jih prilagodi svojim interesom. Poslovni odnosi na ravni organizacije in na nacionalni ali mednarodni ravni prinašajo mnogo ovir in konfliktov, ki jih je moč rešiti z učinkovitim komuniciranjem. Pri uveljavljanju interesov poslovne organizacije so nujno potrebne veščine dobrega poslovnega pogajanja z nasprotno stranjo (Tavčar, 1995). Pri pogajanjih gre namreč za komuniciranje, ki poteka v več smereh. Udeleženci vplivajo drug na drugega pri usklajevanju skupnih odločitev. Biti dober pogajalec pomeni obvladati komunikacijske veščine, da preko sporazuma dosežeš cilj (Kneževič in drugi, 1995).

Priloga 2: Slovenski pogajalski slog

Slovenija kot demokratično urejena republika leži na stičišču kultur. Njena geografska lega daje velik pomen tranziciji med zahodno in srednjo Evropo proti Balkanu in vzhodni Evropi. Slovenija ima dobro urejen socialno-pravni sistem, gospodarstvo v državi je stabilno. Slovenski trg daje možnost rasti in razvoja tako slovenskim kot tujim podjetnikom. Na slog pogajanja slovenskih poslovnežev, podjetnikov, državnikov, diplomatov in drugih, vključenih v poslovna in mednarodna pogajanja, vpliva predvsem razvoj slovenske zgodovine. Slovenija je bila večino svoje preteklosti podrejena tujim oblastem – dolgo dobo je sodila v okvir Habsburške monarhije, v 20. stoletju se je povezovala v politične tvorbe z južnoslovanskimi narodi, po 2. svetovni vojni je bila priključena Socialistični federativni republiki Jugoslaviji. Slovenija je samostojna in enotna država šele od leta 1991. Položaj in vloga Slovenije ter slovenskega naroda se odražata tudi v načinu mednarodnega poslovanja in komuniciranja. Ker je bil narod podrejene vloge v družbi vajen, se tudi danes večkrat zgodi, da se slovenski pogajalci podredijo zahtevam in vplivom nasprotne pogajalske strani. Zgodovinski razvoj države in kultura slovenskega naroda močno vplivata na slovenski pogajalski slog (Bergant, 2011).

Rečemo lahko, da ima Slovenija trenutno ugodne odnose z vsemi državami. Z nobeno od držav ni v konfliktu ali prevelikih političnih sporih. Morebitne meddržavne konflikte s sosednjimi državami rešuje sproti in na miren način. Za analizo obravnavane teme je pomembno poznati pogajalski slog slovenskih podjetnikov, poslovni bonton, ki mu sledijo, in nagnjenost slovenskih pogajalcev k sklepanju kompromisov.

Slovenski pogajalec je v odnosu do nasprotnika večkrat v podrejenem položaju. K pogajanju Slovenci pristopijo sproščeno in neobremenjeno. Večkrat se zdi, da obravnavani problem jemljejo na enostaven način – zlahka. Njihova pomanjkljivost je, da se na pogajanja premalo pripravijo. Z nabiranjem pogajalskega znanja in veščin ter temeljito pripravo na nasprotnega pogajalca, bi tudi sam pogajalski proces lahko hitreje pripeljali do zelenega rezultata. Pogajajo se mirno in vljudno. Nagnjeni so k integrativnim pogajanjem (angl. win-win situacija). V pogajanjih se vedno zavzemajo za obojestransko korist. Cilj jim je doseči čim boljši dogovor, s katerim bi se strinjali vsi vpleteni. Privrženi so k strategiji sodelovanja ali strategiji prilagajanja. Iščejo skupne cilje, a če nasprotnik pri zahtevah ne popusti, se večkrat podredijo nasprotnikovemu interesu. Želijo si namreč ohraniti dobre odnose z vsemi. Slovenski pogajalci nasprotni strani zaupajo in jo aktivno poslušajo. Potrebe nasprotnika prepoznajo in skušajo se približati njihovim zahtevam. Najpogostejši vedenjski vzorec slovenskega pogajalca je izogibanje resnejšim konfliktom in iskanje skupnih alternativnih rešitev. V primeru, da do dogovora preko pogajanj ne more priti, se spor mirno rešuje preko drugih metod komuniciranja (Bergant, 2011).

Slovenski pogajalci so nagnjeni k individualizmu (Stanovnik, 2008, str. 11). Pri individualizmu so v ospredju interesi posameznika ne glede na interes širše družbe (Individualizem, brez datuma). V primerjavi z zahodnoevropskimi državami se

individualizem pri Slovencih izraža v manjši meri. Slovenskim pogajalcem je kljub lastnim potrebam in željam še vedno v večjem interesu dogovor, ki bi bil ugoden za širše družbeno okolje. Slovenski pogajalci niso nagnjeni k tveganju. Ravnajo previdno in sprejemajo odločitve, ki jim prinašajo gotovost in stabilnost. Pri pogajanjih so vljudni, pogosto zaprti vase in večkrat premalo zgovorni (Stanovnik, 2008, str. 11). V pogajanjih so zadržani in zaverovani vase ter v svoja prepričanja. Izogibajo se vprašanjem nasprotnika in tudi sami ne silijo vanj z vprašanji, ki se jim zdijo nepotrebna. Neradi preizkušajo meje nasprotnika. Če niso prepričani, koliko je nasprotna stran pripravljena popustiti, se raje umaknejo (Završnik, 2004, str. 37).

Slovenski pogajalci sledijo pravilom poslovnega bontona. Na pogajanja in poslovne sestanke ne zamujajo in točnost pričakujejo tudi od nasprotne strani. Pogajajo se spoštljivo. Pogajanja in poslovne sestanke z več kot tremi pogajalci vodijo za omizjem, okoli katerega sedijo v obliki črke U. To kaže na enakovrednost med vsemi poslovnimi partnerji in možnost enakopravne udeležbe v diskusiji. Držijo se standardov poslovnega oblačenja in obnašanja. Upoštevajo dogovorjen določen termin in lokacijo pogajanj. Tekom sestanka običajno strogo sledijo dnevnemu redu. Poslovni sestanki imajo svojega vodjo, ki pred začetkom sestanka predstavi vsebino in potek sestanka. Obdarovanje ob začetku ali zaključku poslovnih srečanj ni stalna praksa. Običajno se daril ne sme sprejeti, še posebej ne daril velikih vrednosti. V tem primeru se lahko obdarovanje smatra za podkupovanje (Data d.o.o., 2021).

Raziskava slovenskega ekonomista in profesorja Završnika (2004, str. 36) pojasnjuje vzroke uspeha oziroma neuspeha slovenskih podjetnikov in managerjev tekom pogajanj. Rezultati analize kažejo, da se Slovenci v večini primerov pogajajo pozicijsko. Pozicijski slog pogajanja se od celovitega pogajalskega načina razlikuje glede na oceno lastnega znanja in izkušenj o pogajanjih. Razlike so v načinu komunikacije, odnosu do ljudi, sposobnostih obvladovanja čustev, v pripravi na pogajanja in pristopu do obravnavanega problema. Ločimo dve vrsti pozicijskih pogajalcev. Prvi so takšni, ki se pogajajo integrativno – izogibajo se konfliktom, hitro se podredijo zahtevam nasprotnika, nikoli ne tvegajo v odločitvah, saj želijo z nasprotno stranjo ohraniti dobre, prijateljske odnose. Na drugi strani so pozicijski pogajalci tudi takšni, ki do zastavljenega cilja pridejo ne glede na ovire. Ti so v večini primerov nekoliko bolj sebični v odnosih, vztrajnejši so in včasih celo preveč vsiljivi. Uveljavitev svojih stališč so pripravljene doseči tudi preko prisile nasprotne strani. S tovrstnimi pogajalci se kompromis težje doseže. Poleg prevladujočih pozicijskih pogajalcev naj bi bili med slovenskimi podjetniki tudi pogajalci, ki se poslužujejo celovitega pristopa k pogajanju. Ti so pripravljene ravnati v korist obeh pogajalskih strani, predvsem pa v širšo družbeno korist.

Uspešnost slovenskih managerjev v praksi bi se povečala, če bi k poslovnim pogajanjem pristopili celovito. Največji pomanjkljivosti slovenskih pogajalcev sta namreč njihova slaba priprava na pogajalski proces in nepoznavanje nasprotnega pogajalca. Dosego dogovora prevečkrat jemljejo kot samoumevno; situacija, ko kompromisa ni mogoče

sprejeti na enostaven in hiter način, jih preseneti. Slovenski pogajalci so tekom pogajalskega procesa kar precej prilagodljivi in fleksibilni v času in prostoru. Težava nastopi pri sprejemanju rešitev. V večini primerov v proces pogajanja vstopijo z vnaprej pripravljenim predlogom o rešitvi problema. Če se nasprotnik s predlogom ne strinja, dodatnih rešitev nimajo. Posledično se – zaradi iskanja novih alternativnih rešitev – trajanje pogajalskega procesa podaljša (Završnik, 2004, str. 37).

Priloga 3: Zapis intervjujev s slovenskimi podjetniki

Intervjuvanci:

- Podjetnik 1, izvršni direktor P1, d.o.o.
- Podjetnik 2, direktor družbe P2, d.o.o.
- Podjetnik 3, direktor P3, d.o.o.
- Podjetnik 4, direktor P4, d.o.o.
- Podjetnik 5, direktor P5, d.o.o.
- Podjetnik 6, direktor P6, d.o.o.

1. Koliko časa že poslujete z Rusijo? Kakšni so bili začetki skupnega delovanja – s katerimi ovirami ste se srečali pri vstopu na trg?

Podjetnik 1: Podjetje je s svojim hčerinskim podjetjem na ruskem trgu prisotno že več kot 15 let. Začetki so bili dokaj logični. Odprtje podjetja je bila posledica večjega sodelovanja s podjetji tukaj, ki so delovali kot naši zastopniki. Ovire so bile že takrat kar precejšnje. Predvsem gre tukaj za birokratske ovire. Zahtevki in dokazila in sami postopki so dokaj komplicirani in dolgotrajni, še posebej takrat, ko je v igri lastnik kot tuji pravni subjekt.

Podjetnik 2: Mešano podjetje (51 % mi in 49 % ruski partner) smo ustanovili leta 2011 na osnovi povabila našega glavnega kupca Renaulta, da bi pokrili njihove potrebe po pralni in zračni tehniki v Rusiji. V tem času ni bilo ovir za nastanek podjetja, je pa bilo veliko več dela s pridobitvijo zaupanja ruskih strank in partnerjev v Rusiji.

Podjetnik 3: V Rusijo izvažamo že več kot 15 let, začetna naveza pa je bil slovenski podjetnik, ki je že posloval v Rusiji, sicer v drugi dejavnosti. Začetne bariere so bile kar visoke, saj je bilo težko proučiti vso zakonodajo glede označevanja samih izdelkov, predvsem pa glede uvoznih zahtev, analiz in ostalih spremnih dokumentov. Zaradi manjkajočega dokumenta se lahko kaj kmalu zgodi, da blago stoji na carini več tednov, kar pa ima lahko ob neugodnih vremenskih razmerah izrazito negativen vpliv na kakovost izdelkov, hkrati pa pomeni visoke dodatne stroške.

Podjetnik 4: Z Rusijo smo poslovali 6 let – do uveljavitve embarga zaradi vojnih razmer v Ukrajini. Ruski trg je načeloma zelo zaprt in tog, tako, da smo na ta trg vstopili preko multinacionalk, ki imajo svoje filiale v Rusiji. Sam sem predhodno veliko sodeloval z ruskimi podjetji in nimam slabih izkušenj. Zelo pomemben je pogodbeni odnos.

Podjetnik 5: Z Rusijo smo poslovali zadnjih nekaj let. Začetki sodelovanja so bili zelo obetavni. Z ruskim podjetjem, s katerim sodelujemo smo se hitro dobro ujeli. Lahko rečem, da je način poslovanja našega in njihovega podjetja približno enak. Je pa res, da so bila na začetku dogovarjanja zelo dolgotrajna, do sklenitve posla je trajalo več mesecev. Če odmislimo mesece urejanja dokumentacije, pogodb in ostalih birokratskih postopkov, menim, da ovire za vstop na ruski trg niso tako zelo visoke in nemogoče.

Podjetnik 6: Z Rusijo smo začeli poslovati pred 5 leti, ko še ni bilo tolikšnih omejitev in težav pri poslovanju kot danes. Z vstopom na ruski trg nismo imeli pretiranih težav, saj smo od samega začetka sodelovali z istim podjetjem, ki nam je nekako pomagal pri predoru med ruske kupce. So pa vsi postopki zelo dolgotrajni, veliko je (nepotrebne) birokracije. Pri uvozu v Rusijo sicer nimamo večjih težav, včasih pride do komplikacij zaradi carinskega urejanja.

2. Na kaj morajo biti pozorni podjetniki, ki si želijo poslovati z Rusijo? Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost sodelovanja (kot npr. poznavanje ruske kulture, zgodovine, gospodarstva, osebnostne lastnosti pogajalcev, ipd.)?

Podjetnik 1: Predvsem je potrebno dobro znanje jezika oziroma imeti podporo (prevodi ...). Zelo pomemben dejavnik je tudi fizična prisotnost: to je lahko stalna prisotnost ali pa so to službena potovanja. Kljub novim izkušnjam, ki nam jih je prinesel covid-19, so tukaj sestanki in »rokovanje« še vedno tisto, kar pusti največji pečat. Seveda je dobro poznati okolje, v katerem bomo poslovali, in ljudi, s katerimi bomo sodelovali. Da se recimo spomniš na jubilej poslovnega partnerja, je tukaj zelo cenjeno. Poznavanje ruske kulture ni tako bistveno, kot je spoštovanje le-te. Hkrati pa je tudi pomembno spoštovanje ljudi in njihovega okolja. Pri tujcih so Rusi zelo občutljivi, če se ne obnašajo spoštljivo.

Podjetnik 2: Danes so pogoji poslovanja v Rusiji za tujce težji, ker obstaja določen odpor do tujih podjetij, predvsem zaradi nezaupanja v stabilnost in dolgoročnost sodelovanja (EU sankcije). Osnova za dobro poslovanje je še zmeraj spoštovanje kulture in zgodovine Rusije, saj Rusi ne sprejemajo poudarjenega vodenja ali nadzora.

Podjetnik 3: Najprej je potrebno imeti izdelek, ki pa mora upoštevati vse navedeno. Kljub dobri poslovni mreži, kulture, zgodovine in ostalega se lahko zgodi, da nam uspe izdelek dostaviti na polico trgovskega sistema, kjer pa izdelek obstane zaradi splošnega nepoznavanja ali nezanimanja za posamezni izdelek.

Podjetnik 4: Zelo pomemben aspekt pri sodelovanju z ruskimi podjetji je spoštovanje dogovorjenih in ponujenih rokov, cen in ostalih pogojev, ki so sestavni del ponudbe oz. pogodbe. Rusi ne pristajajo na spremenjene okoliščine, ki bi v času od sklenitve naročila do izvedbe nastale. Spoštujejo samo tisto, kar je na papirju ob sklenitvi posla. Če spoštuješ vse parametre, dogovorjene v osnovni ponudbi, si lahko obetaš dolgoročno sodelovanje, saj so izjemno konservativni pri izbiri novih poslovnih partnerjev. Raje plačajo več, samo da imajo zanesljiv vir.

Podjetnik 5: Prav posebno poznavanje ruske kulture in zgodovine ni nujno. Pomembno je prepoznati predvsem potrebe ruskih povpraševalcev oziroma potrošnikov. Pri dogovarjanju z Rusi je dobro, da se njihove ideje razume in upošteva. Pomembno jim je, da spoštujemo njihovo ideologijo in način razmišljanja. Pri nadaljnjem poslovanju se obe strani nekako prilagodita druga drugi. Nekako spoznaš poslovnega partnerja, s katerim sodeluješ in

sčasoma več, kako postopati pri sklepanju poslov z njim. Rekel bi, da osebnostne lastnosti nasprotnega pogajalca vplivajo na uspešnost dogovarjanja in rezultate poslovnih pogajanj.

Podjetnik 6: Poznati moraš delovanje ruskega gospodarstva, njihove potrebe in povpraševanje, da svojo ponudbo lahko prilagodiš. Kar se tiče dogovarjanja s poslovnimi partnerji, je običajno tako, da s tistimi, s katerimi se ne ujameš, verjetno tudi ne boš posloval. Predvsem je pomembno, da verjameš v iste vrednote in vizijo podjetja, da se trudiš dosežati enake cilje. Na sestankih je odvisno, s kom se dogovarjaš, z nekaterimi je lažje kot z drugimi. Na sam proces sestanka in sklepanje dogovorov zagotovo vplivata tudi način komunikacije in karakter sogovorca.

3. Kje potekajo pogajanja in poslovni sestanki z Rusi (v Sloveniji/Rusiji, v podjetjih ali na drugih lokacijah)? Ali si ob zaključku sestankov v znak pozornosti izmenjujete darila?

Podjetnik 1: Večina sestankov se zgodi v Rusiji, v podjetjih oziroma zelo popularni so tudi razni sejmi, konference ipd. Pozornosti v obliki poslovnih daril so zelo dobrodošle. Tukaj je še vedno zelo prisoten duh iz časov Sovjetske Zveze, ko so bila darila ob takšnih in drugačnih priložnostih skoraj obvezna.

Podjetnik 2: Poslovni del Rusije ne zahteva daril, zahteva pa odločnost in argumente pri pogajanjih. Pripravljeni moramo biti na zelo jasne pogajalske pozicije, ki ne dovoljujejo prodajanja megle. Za vsako številko mora stati matematična razlaga in stalno izražena pozicija, da veš, kaj delaš in kaj ponujaš.

Podjetnik 3: Ker s poslovnim partnerjem poslujemo že zelo dolgo, potekajo običajno sestanki online oz. komuniciramo po telefonu. Na nekaj let se obiščemo in srečamo na sejmih, kjer razstavljamo svoje izdelke. Ob srečanjih si izmenjamo simbolična darila.

Podjetnik 4: Sam imam izkušnje s poslovnimi pogajaji v Sloveniji in preko raznih posrednikov, za katere vedo, da dobijo določeno provizijo. Daril načeloma nikoli nismo dajali, veliko pa dajo na gostoljubnost ob obisku, plačilo namestitve, da si vzameš svoj čas za ogled znamenitosti itd.

Podjetnik 5: Z ruskimi partnerji smo se prvič srečali na enem izmed sejmov organiziranih za našo branžo. Kasneje smo komunicirali predvsem preko telefonskih klicev in sestankov, ki so potekali preko videopovezav. Sestali smo se tudi v živo – nekajkrat v Rusiji in enkrat pri nas v Sloveniji.

Podjetnik 6: Večkrat smo šli v Rusijo na sedež podjetja. Je pa res, da večino stvari rešimo kar online, preko online sestankov. V živo se dobimo, če nas povabijo na kakšen poslovni dogodek ali pa pregled proizvodnje v njihovih proizvodnih obratih.

4. Koliko časa porabite za pripravo na pogajanja z ruskimi partnerji? Kako dobro pripravljeni pridejo Rusi na poslovne sestanke?

Podjetnik 1: Priprava je predvsem odvisna od tipa in narave sestanka ter od časa, ki je na voljo. Se je pa v večini primerov potrebno dobro opremiti s podatki, ki se tičejo podjetja, s katerim se pogovarjaš o sodelovanju (njihovo poslovanje, boniteta ...). Večinoma Rusi ne pridejo zelo pripravljeni na sestanke in se hočejo večino reči zmeniti na samem sestanku. So pa zelo vedoželjni in znajo postavljati ogromno vprašanj, ki se lahko niti ne tičejo samega posla.

Podjetnik 2: Glede na projekte v avtomobilski branži trajajo pogajanja več mesecev. Rusi se pripravijo na sestanek predvsem z vidika zbijanja cen z matematičnimi izračuni in cenami drugje (poskusijo s Kitajsko). Mi pa se moramo dokazovati z dokazili in argumenti. Besede in leporečje v Rusiji ne veljajo.

Podjetnik 3: Priprava na sestanek poteka bolj kot ne enako kot za ostale narode. Rečemo lahko, da so tudi oni zelo dobro seznanjeni z dotično situacijo kot tudi s situacijo nasploh.

Podjetnik 4: Na začetku je njihov pristop zelo strikten, ozek in tog. Zanima jih končni produkt, ne zanimajo se toliko za kvaliteto. Razlog je v razmišljanju, da je vse, kar pride z zahoda, sofisticirano in dodelano do potankosti. Najprej so zelo pazljivi in neodločni, kasneje, ko vidijo v poslovnem partnerju zaupanja vrednega partnerja, pa zelo odkriti in zaupljivi.

Podjetje 5: Oboji pridemo pripravljeni na sestanke. Pomembno je, da imaš vedno pripravljene preverjene informacije, ki jih boš predstavil ruski strani. Prav tako ne zaupajo zgolj v načrte za prihodnost. Bolje je, da so projekcije za prihodnje plane narejene do potankosti natančno. Posel z Rusi bo uspel le takrat, ko bodo prepričani v uspešne rezultate projekta. Pred poslovnimi srečanji z ruskimi partnerji si pripravimo pisne predstavitve naših idej in pogojev.

Podjetje 6: Pogajanja vedno trajajo precej dolgo. Že da pripraviš Ruse v sodelovanje v nekem projektu, moraš praktično poznati projekt do potankosti, da jim ga predstaviš. Ko bodo prepričani v donosnost projekta, je velika verjetnost, da sprejmejo določene pogoje. Niso pa tako zelo popustljivi v prepričevanju, potrebne je kar precej energije in veliko vloženega časa. Tudi ruski pogajalci niso bili na srečanjih nikoli nepripravljeni. To kaže, da sodelovanja resno jemljejo in dajo priložnost tistim, s katerimi si želijo poslovati.

5. V katerem jeziku poteka sporazumevanje (ruščina/angleščina/prevajanje)?

Podjetnik 1: V veliki večini je jezik ruščina. Z angleščino si pri poslovni komunikaciji težko pomagaš – vsaj takrat, ko gre za resne in konkretne pogovore. Za poslovanje v Rusiji je ruščina skoraj pogoj, brez katerega ne gre oziroma gre zelo težko.

Podjetnik 2: V prvi fazi tehnološke analize se sporazumevamo predvsem v ruščini (velika prednost je znanje jezika). V zaključni fazi, ko se projekt dvigne na komercialni nivo, pa je najboljša izbira za nas nevtralni jezik angleščina.

Podjetnik 3: V glavnini komuniciramo v angleščini, po potrebi pa uporabljajo tudi prevajalca.

Podjetnik 4: V svoji karieri sem vedno komuniciral v angleškem jeziku, res je tudi, da imajo nekateri svoje tolmače s seboj, če ne obvladajo kakšnega jezika. Zelo pomembno pa je, da se vse cene izražajo v USD in ne v EUR. Evra ne cenijo in ne uporabljajo v trgovanju.

Podjetnik 5: Mi komuniciramo vedno v angleščini.

Podjetnik 6: Sporazumevali smo se v angleščini, zelo redko v ruščini, seveda ob pomoči prevajalcev.

6. Katere pogajalske taktike so pri ruskih pogajalcih najpogostejše (taktika zavlačevanja, prikrivanje informacij, postavljanje ekstremnih zahtev, ipd.)?

Podjetnik 1: Nekih posebnih taktik nimajo. Če že, bodo uporabljali zavlačevanje oziroma si bodo tako ali drugače kupovali čas. Spet pa je delovanje odvisno od narave posla. Včasih se poslužujejo tudi pogojevanja in sklenitev posla pogojujejo.

Podjetnik 2: Jasna opredelitve zahtev in prednosti, ki jih prodajamo, dolgoročna podpora in potrpežljivost, ker si Rusi vzamejo čas za preverjanje vseh podatkov. Vztrajnost in trda pozicija, ki temelji na argumentih in matematiki je dobra možnost za uspeh.

Podjetnik 3: Kot pri vseh pogajanjih lahko tudi tukaj zasledimo vse navedene taktike, vendar v našem primeru v razumnem obsegu pogajanja dobrega gospodarja.

Podjetnik 4: Če govorimo o posrednikih, je veliko prikrivanja informacij na začetku. Načeloma želijo posredniki takoj ekskluzivo za ruski trg. Velikokrat taktizirajo na začetku ob predstavitvi obetavnih poslov. Vsekakor imajo kakšne nenavadne zahteve kot je npr. plačevanje preko računov v Švici ipd. Njihova država je regulirala poslovno sodelovanje z območjem EU na način, da mora biti za vsak uvoz sklenjena pogodba s ključnimi detajli opravljenega posla. Le-ta je tudi sestavni del dokumentacije pri uvozu blaga v Rusijo.

Podjetnik 5: Ne bi mogel točno opredeliti, kakšne taktike uporabljajo tekom pogajanj. Mogoče bi izpostavil to, da pogajanja trajajo dolgo časa in da si mogoče na ta način pridobijo več časa. Kasneje pri dogovorih ne zavlačujejo. Najdlje so pogajanja trajala na začetku, ko se med seboj še nismo povsem poznali. Dokler niso zaupali v nas in naše ideje, so bila pogajanja precej dolgotrajna.

Podjetnik 6: Mogoče še najbolj taktika zavlačevanja. Vsi procesi zelo dolgo trajajo, ruskim pogajalcem se ne mudi pri sprejetju dogovora. Dokler ti popolnoma ne zaupajo, ne sklenejo posla. Kar se tiče taktike postavljanja ekstremnih zahtev: teh izkušenj nismo imeli. Večkrat pride do prikrivanja informacij, sploh če poslovanje poteka med več posredniki. Resničnost informacij, ki jih prejmeš, je potrebno obvezno preveriti in jih do neke mere jemati z rezervo.

7. Katere pogajalske strategije uporabljate vi pri poslovanju z Rusi (tekmovalna strategija, strategija sodelovanja, strategija prilagajanja...)?

Podjetnik 1: Najbolje se obnese strategija sodelovanja. Zadeve potekajo drugače, ko pokažeš, da imaš posluh za njihove probleme ter želiš z njimi sodelovati in to dolgoročno.

Podjetnik 2: V 10 letih smo ugotovili, da je uspešnost pridobivanja posla pogojena s stabilnostjo odnosov s kupci in s stalno podporo pri manjših zahtevah, ki jih izpostavljajo. V doseganju cen je pomembno vztrajanje in včasih celo demonstracija moči iz naslova boljšega znanja in storitev. Ko ugotovijo, da je treba plačati za svoje zahteve, to sprejmejo.

Podjetnik 3: V največji meri strategijo sodelovanja in prilagajanja.

Podjetnik 4: Glede na kulturo ruskih partnerjev se vsekakor uporablja strategija sodelovanja in prilagajanja. Predvsem pri slednji se lahko zgodi, da so kakšni detajli prilagajanja povsem neobičajni za evropske razmere.

Podjetnik 5: Običajno strategiji sodelovanja in prilagajanja. Ko se tekom pogajanj zavzemamo za pogoje, ki so za nas pomembni in vplivajo na kvaliteto našega delovanja, je seveda prisotnega tudi nekaj zdravega tekmovanja. Na koncu so dogovori možni le ob obojestranski prilagoditvi – vsak malo popusti. Rekel bi, da obe strani uporabljamo enako strategijo sodelovanja.

Podjetnik 6: Vedno se nagibamo k sodelovanju. Mi nimamo slabih izkušenj sodelovanja. Potrebno je veliko prilagajanja. Svoje zahteve skoraj vedno prilagodimo tudi njim, da bi se vsi čimbolj strinjali s končno odločitvijo. Tudi Rusi so pristaši sodelovanja. Tudi takrat, ko je nek posel oziroma projekt že končan, se večkrat spomnijo na nas in naše sodelovanje. Kdor jim ostane v dobrem spominu, ima vedno možnost poslovanja z njimi v prihodnje.

8. Koliko časa potekajo pogajanja z Rusi? Se do dogovora pride relativno hitro ali je potrebno veliko vloženega truda? Na kakšen način dosežete kompromise? Kdo je običajno bolj popustljiv – slovenska ali ruska stran? Kdo sprejema bolj tvegane odločitve, kdo se tveganju raje izogiba?

Podjetnik 1: Zelo različno. Če pa je že potrebno izbrati neko povprečje, je to kar dolgotrajen postopek. Na njihovi strani je dostikrat precej taktiziranja in špekuliranja,

predvsem zaradi valutnih razlik itd. Tako je na primer posel, ki je dogovorjen v evrih, lahko realiziran šele dosti kasneje, ko je menjalni tečaj rubelj/evro najbolj ugoden.

Podjetnik 2: V našem poslu 2–3 mesece. Kompromisi so možni z jasno predstavitvijo prednosti v tehniki in številkah. Popuščanje pri številkah ni pametno, bolj je pomembno, da za vsako številko stoji matematična razlaga, sicer kot podjetje izgubiš kredibilnost in stalni napad na znižanje cen. Običajno so Slovenci bolj popustljivi, kar ni dobro. Rusi poskušajo zmeraj imeti nadzor nad poslom in to realizirajo preko pozicije moči.

Podjetnik 3: Ob ustrezni pripravljenosti in argumentih pridemo do dogovora relativno hitro. V osnovi postavimo malo višje zahteve, da imamo prostor za popuščanje in sklepanje kompromisa. Lahko rečem, da obe strani tvegata enako. Zaradi geopolitične nestabilnosti prevzemamo višja tveganja: kupec za tveganje dobave blaga, mi pa za prejem plačila.

Podjetnik 4: Tveganje je prisotno tako na eni kot na drugi strani, predvsem na začetku. Bistveno je pridobiti zaupanje, da veš, kako tvoj partner »diha«. Po pridobitvi zaupanja nisem nikoli imel težav z razumevanjem ali izvedbo dogovorjenih pogojev. Kot že prej rečeno, ključno je, da se striktno držiš vsega zapisanega v dogovorjeni ponudbi. Izredno pomembno je, da v poslu ne omenjaš ali komentiraš politične situacije oziroma ne izražaš svojega mnenja o trenutni situaciji. Bolje se je pogovarjati o vsem drugem, ker drugače ogroziš posel v celoti.

Podjetnik 5: Potrebno je kar dosti potrpežljivosti. Kompromis se običajno doseže tako, da vsak malo popusti pri svojih postavljenih pogojih. Nekako uberemo pot, ki je najboljša za obe strani. Pri sprejemanju poslov na mednarodnih trgih se je potrebno zavedati vseh tveganj, ki si jim izpostavljen. Tekom sodelovanja je naše podjetje sprejemalo pogumne odločitve, kar je na nek način pot do uspeha. Kljub temu smo se prevelikega tveganja zavedali in se na neki točki odločili za varnejše odločitve. To je tudi eden izmed razlogov, da smo trenutno poslovanje z Rusijo prekinili.

Podjetnik 6: Pogajanja pred sklenitvijo sodelovanja trajajo tudi do 6 mesecev. Sploh na začetku smo se bolj »lovili« in je trajalo dlje. Pri kasnejših sodelovanjih smo se vse dogovorili hitreje in enostavnejše. Glede na naše izkušnje hitreje popusti slovenska stran. Rusi se sicer tudi zavzemajo in trudijo za dobre medsebojne odnose, ne iščejo konfliktov, a se vseeno pozna vpliv njihove moči, moči velesile in veliko večjega in močnejšega ruskega trga v primerjavi s slovenskim. Kar se tiče sprejemanja tveganj odločitev: po mojem mnenju obe strani sprejemamo enako tvegane odločitve.

9. V kolikšni meri so Rusi zaupanja vredni poslovni partnerji? Se sklenjenih dogovor držita obe strani?

Podjetnik 1: Načeloma so zaupanja vredni poslovni partnerji in se dogovora držijo. Seveda pa vse, kar se tiče posla, poteka zelo formalno, vse je zapisano in narejeno tako, da ni prav

veliko možnosti izigravanja. Iz izkušenj namreč vemo, da je potrebno poslovati na način, da se maksimalno zavarujemo oziroma zavarujemo svoje interese.

Podjetnik 2: Odvisno, v katerem poslu si, dokler vedo, da brez našega dela (znanje, materiali ...) ne morejo, so zvesti partnerji.

Podjetnik 3: Mi imamo zelo dobre izkušnje.

Podjetnik 4: Kot rečeno: Rusi se striktno držijo vsega zapisanega, niso jim tuje bančne garancije ali plačilo avansa itd. Njihova lastnost spoštovanja vsega zapisanega je identična tudi pri partnerjih v skandinavskih državah.

Podjetnik 5: Oboji smo se vedno držali dogovora. Iz lastnih izkušenj bi predvideval, da so ruski podjetniki vredni zaupanja.

Podjetnik 6: Obe strani se dogovorov držita. Menim, da so zaupanja vredni poslovni partnerji in prijatelji.

10. V kolikšni meri trenutna vojna med Rusijo in Ukrajino vpliva na pogajanja in poslovna sodelovanja med slovenskim in ruskim trgom? Kakšni so vplivi in posledice trenutnih razmer na vaše sodelovanje z Rusijo?

Podjetnik 1: Na sama pogajanja ne vpliva bistveno. Mogoče je celo malenkost pozitivno sprejeto dejstvo, da podjetja, ki se nismo umaknila z ruskega trga, tukaj ostajamo in poslujemo naprej. To na nek način olajša dogovarjanja. Vplivi in posledice so predvsem birokratske in administrativne narave. Veliko več je administrativnega dela in papirologije – predvsem zaradi vseh sankcij in z njimi povezanih postopkov. Velik vpliv ima tudi nestabilna valutna razlika med evrom in rubljem. Posledice so nihanja v realizaciji, višji stroški poslovanja in pa predvsem negotovost, kaj bo v prihodnje, kar na nek način zavira investicije in pa dolgoročne pogodbe. Bi pa lahko kot pozitivno posledico za naše podjetje izpostavil to, da je precej naših konkurentov zapustilo ruski trg, kar je nam odprlo precej novih vrat.

Podjetnik 2: EU sankcije so v poslovnem delu Rusov povzročile veliko nezaupanje, po eni strani je težje, če želiš začeti novo podjetje, po drugi strani pa podpora skozi te težke čase daje nekaj prednosti, ker Rusi ne pozabijo, kdo jim je stal ob strani.

Podjetnik 3: Zaenkrat nima, se pa te teme dotikamo zgolj minimalno. Največji vpliv ima na slabšanje kupne moči Rusov in tudi močno otežene logistične poti zaradi različnih embargov.

Podjetnik 4: Naše podjetje je s sodelovanjem z ruskimi podjetji prekinilo v celoti po ruski invaziji na Ukrajino. So mi pa poznani primeri, pri katerih slovenska podjetja še vedno sodelujejo z Rusijo preko posrednikov v Srbiji.

Podjetnik 5: Naše podjetje je poslovanje na ruskem trgu začasno prekinilo. Poslovanje niti ni bilo ogroženo, a tega tveganja nismo želeli prevzeti. Predvsem so bile spremembe v logističnih povezavah in zmožnostih povezav z ostalimi podjetji iz drugih držav.

Podjetnik 6: Naše poslovanje z Rusijo se je zaradi vojne med Rusijo in Ukrajino ustavilo. Zaradi vseh gospodarskih sankcij, sprejetih proti Rusiji, je normalno poslovanje postalo zelo oteženo, praktično nemogoče. Zaradi prevelikih logističnih omejitev je bilo zelo težko nadaljevati s poslovanjem. Tudi tveganje je preveliko. Naše podjetje se od vedno povezuje s tistimi podjetji, s katerimi si delimo enake vrednote in načela. V kolikor se naši interesi preveč razlikujejo, je bolje, da naše sodelovanje prekinemo.

11. Kako se slog pogajanj spreminja glede na individualne lastnosti pogajalcev/tip podjetja/industrijo? Se vam je pri sodelovanju z ruskimi poslovnimi partnerji pripetil kakšen nenavaden, zanimiv dogodek?

Podjetnik 1: Način in tip pogajanj se zelo spreminjata v odvisnosti od tega, s kom se pogajaš. Predvsem ima vpliv to, ali je na nasprotni strani večje podjetje/korporacija, ki ima zelo veliko pogajalsko moč in praktično ne pristaja na kakršnekoli pogajalske argumente. Povsem drugače pa je z manjšimi podjetji ali poslovneži, s katerimi se lahko dogovarjaš na različne možne načine.

Da bi se pogajalski slog spreminjal zaradi same industrije, bi težko rekel. Skoraj povsod je princip pogajanja enak, so pa seveda nianse, ki so odvisne od situacije na trgu, ta pa je za vsako industrijo lahko zelo različna. Veliko težo pri ruskih poslovnih partnerjih ima tudi neformalno oziroma osebno druženje in kontakt – predvsem na raznih sejmi in konferencah, potem pa druženje in mreženje po njih. Po določenem času, ko spoznaš nek krog ljudi iz industrije, v kateri delujemo, se pogosto dogovarjanja zaključijo ali sklenejo povsem neformalno na takšnih druženjih. Včasih se sklenejo tudi samo po telefonu ali elektronski pošti, na podlagi katere se potem vse formalizira in izpelje.

S tem je povezana tudi zanimiva zgodba, ki se je pripetila, ko smo hoteli sodelovati z enim od večjih železarskih podjetij na ruskem trgu. Pogajanja so potekala zelo formalno in v več etapah, vendar neuspešno oziroma brez sklenitve pogodbe. Ko sem na zadevo že pozabil, pa sem direktorje tega podjetja srečal na eni od zabav, ki je bila za udeležence konference v Kazanu. Nek direktorjev sodelavec (ki je bil moj osnovni kontakt pri podjetju) mi je povedal, da je imela direktorjeva žena prejšnji dan rojstni dan. Jaz sem imel s sabo posebno poslovno darilo iz Slovenije, ki je bilo prvotno namenjeno nekomu drugemu, a ga zaradi virusa covid-19 ni bilo na konferenci. To darilo sem predal direktorju tega železarskega podjetja in mu rekel, da je za njegovo ženo. Takrat se mi je malce presenečeno samo lepo zahvalil. Čez nekaj dni pa je prišlo povabilo na nova pogajanja oziroma prošnja, naj pošljemo ponudbo za sodelovanje, ki je bilo sklenjeno in poteka še sedaj.

Podjetnik 2: Mi v Rusiji tržimo znanje (o opremi in orodjih) in ne izdelkov. Začetno nezaupanje, ker prihajamo iz majhne Slovenije, ki nima proizvajalca avtomobilov, je prešlo v zaupanje skozi leta reševanja njihovih težav – v nasprotju z velikimi tujimi podjetji, ki niso bila tam za podporo, temveč za prodajo svojih izdelkov.

Glede sprememb: pred 10 leti so bila pogajanja na dveh lokacijah, uradni del kupca in nato neuradni del, ki je obvladoval nabavne verige. Partnerjem smo razložili, da je tak način preteklost in da jih čaka drugačen način. Čas je pokazal, da imamo prav in danes so pogajanja podobna kot v EU, le da so daljša in bolj naporna zaradi vseh vključenih detajlov.

Podjetnik 3: Najtrši pogajalci so trgovci, ki so tudi zelo pogosto brezkompromisni in izsiljevalski. V pogajanja sicer vedno vstopamo z željo kompromisa. Posebne izkušnje z nenavadnimi dogodki nimamo, je pa dobrodošlo, če se sestanek oz. pogajanja zaključijo z gurmansko pojedino.

Podjetnik 4: Najbolj nenavadno vprašanje, ki ga nisem pričakoval, se mi je pred leti zgodilo, ko sem dobil vprašanje, kam gremo v soboto in nedeljo. Pričakoval sem namreč, da bodo čas izkoristili po svoje, glede na to, da je bil vikend. V splošnem pa posebnega vzorca glede na industrijo ne opazim. Sam sem prej deloval v papirni industriji in imel v Rusiji več kontaktov. Veliko je naredila za njihov način komuniciranja in obnašanja aktualna politika in drža države, ki je na nek način precej zaprt trg, saj najprej iščejo lastne rezerve, šele nato možnosti uvoza z zahoda.

Podjetnik 5: Ob poslovnih srečanjih smo vedno imeli večerjo in organiziran dogodek ali izlet. Pogajanja se spreminjajo glede na osebnostne lastnosti pogajalca, vendar pa se vsi pogajalci zavzemajo za interese podjetja. Vsi, s katerimi smo se mi pogajali, se seveda zavzemajo za interese podjetja, vendar so opazne razlike od posameznega karakterja pogajalca.

Podjetnik 6: Pri sodelovanju z ruskimi poslovnimi partnerji se nam ni pripetilo nič kaj posebnega, je pa bilo vsako srečanje na svoj način zanimivo in razburljivo. Definitivno je odvisno, s kom se pogajaš, nekateri pogajalci so bolj občutljivi in strogi, drugi bolj sproščeni in prej popustijo. Najbrž se tudi glede na panogo način pogajanja razlikuje, a s tem mi nimamo izkušenj.