UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSEBNOSTI POGAJANJ SLOVENSKIH POSLOVNEŽEV NA IZBRANIH TRGIH LATINSKE AMERIKE

Ljubljana, februar 2008 MAJA KORPAR

IZJAVA

Študentka Maja Korpar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Maje Makovec Brenčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29. 02. 2008 Podpis:_____

KAZALO

1. UVOD 1

2. KULTURA KOT NEPOGREŠLJIVA RAZSEŽNOST MEDNARODNEGA POSLOVANJA 2

2.1. POJEM KULTURE 2

2.2. SESTAVINE KULTURE 3

2.2.1. Družbene organizacije in ustanove 4
2.2.2. Vrednote in norme 4
2.2.3. Verstva 4
2.2.4. Jeziki 5
2.2.5. Vzgojno-izobraževalni sistemi 5
2.2.6. Estetika 5
2.2.7. Materialna kultura in življenjske razmere 6

2.3. TEORIJE MEDKULTURNIH RAZLIK 6

2.3.1. Hofstedejev indeks povezanih vrednot 6
2.3.2. Hallov pogled na kulturo 9
2.3.3. Trompenaarjeve in Hampden-Turnerjeve razsežnosti kulture 10
2.3.4. Usunier in trženje 11

3. POGAJANJA 11

3.1. OPREDELITEV POSLOVNIH POGAJANJ 11

3.2. PROCES POGAJANJ 12

3.2.1. Priprave na pogajanja 12
3.2.2. Začetek pogajanj 13
3.2.3. Proces iskanja sporazuma 14
3.2.4. Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj 15

3.3. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POGAJANJ 16

3.4. MEDKULTURNA POGAJANJA 17

4. ANALIZA IZBRANIH TRGOV LATINSKE AMERIKE 17

4.1. OPREDELITEV IZBRANIH TRGOV 17

4.1.1. BRAZILIJA 18
4.1.2. MEHIKA 18

4.2. BILATERALNI EKONOMSKI ODNOSI S SLOVENIJO 19

4.2.1. BRAZILIJA 19
4.2.2. MEHIKA 20

4.3. KULTURA 20

4.3.1. BRAZILIJA 21
4.3.2. MEHIKA 21

5.1. CILJ RAZISKAVE 22

5.2. METODOLOGIJA RAZISKOVANJA 23

5.3. PRIPRAVA IN IZVEDBA RAZISKAVE 23

5.4. KONFIGURACIJA POGAJALSKE MATRIKE WEISS STRIPP IN NJENIH SPREMENLJIVK 24

5.4.1. Temeljna pogajalska zamisel 26
5.4.2. Izbor pogajalcev 26
5.4.3. Vloga hotenj posameznikov 27
5.4.4. Protokol 28
5.4.5. Pomen tipa vrste vprašanj 29
5.4.6. Kompleksnost jezika 29
5.4.7. Prepričevalni argumenti 30
5.4.8. Vrednost časa 31
5.4.9. Podlaga za zaupanje 32
5.4.10. Nagnjenost k sprejemanju tveganj 32
5.4.11. Notranji sistem sprejemanja odločitev 33
5.4.12. Oblika zadovoljivega sporazuma 34

5.5. REZULTATI IN ANALIZA RAZISKAVE NA PODLAGI SPREMENLJIVK MODELA WEISS-STRIPP 35

5.5.1. Priprave na pogajanja 35
5.5.2. Osnovni koncept pogajanj: temeljna pogajalska zamisel 36
5.5.3. Izbor pogajalcev 37
5.5.4. Vloga hotenj posameznikov 38
5.5.5. Protokol 38
5.5.6. Pomen tipa vrste vprašanj 39
5.5.7. Kompleksnost jezika 40
5.5.8. Prepričevalni argumenti 41
5.5.9. Vrednost časa 41
5.5.10. Podlaga za zaupanje 42
5.5.11. Nagnjenost k sprejemanju tveganj 43
5.5.12. Notranji sistemi odločanja 44
5.5.13. Oblika zadovoljivega sporazuma 44

6. SKLEP 45

LITERATURA 46

VIRI 49

PRILOGE

1. UVOD

Na področju mednarodnega poslovanja je v zadnjem času, po sorazmerno kratkem obdobju, prišlo do mnogih radikalnih sprememb[1], ki so sprožile evforični zagon nekaterih megatrendov (Hrastelj, 2001, str. 13). Eden izmed njih je vsesplošna globalizacija svetovnih trgov. Ta proces povezovanja razlik, združevanja moči in povezovanja učinkov za dosego dobim-dobim procesov promovira in stopnjuje mednarodno konkurenčnost, kot da lahko zahteva dramatične spremembe v strategijah, tehnologiji delovnih sistemov in stilih managementa. Svetovni pritisk po spremembi je tako glavni razlog preobrazbe kulture v smeri naraščajočega strateškega problema, s katerim se je potrebno spoprijeti in ga tudi ustrezno rešiti. V nasprotnem primeru se bodo namreč kulturna nesoglasja nadaljevala v smeri nadlegovanja mednarodnih vidikov poslovanja kot rezultat tega fenomena (Granell, 2000, str. 89).

Ritem pogajanj je pogojen z cikličnim gibanjem svetovnega gospodarstva. Nobeno podjetje ne zna in ne more preživeti samo, zato je navezovanje stikov, vzpostavljanje dolgoročnih poslovnih odnosov in poslovanje s tujimi partnerji nujno. Brez pogajanj ni poslovanja in brez poslovanja ni proizvodnje. Ljudje smo zasnovani z miselnostjo, da ne moremo in ne znamo proizvajati sami, zato se venomer nanašamo na pomoč in sodelovanje drugih. Pogajanja so torej neizbežna.

V človekovem življenju je pogajanje prisotno na vsakem koraku. Pogajamo se tako v družini, na delovnem mestu, v zasebnem kot tudi v javnem življenju. Podjetja se sleherni dan soočajo s pogajanji, ki med narodnimi in kulturnimi mejami ustvarjajo razpon. V zgodovini so pogajanja predstavljala pomemben način ohranjanja svetovnega miru in oblik različnih odnosov med ljudmi, danes pa se njihova vloga kaže v poskusih oblikovanja načinov medsebojnega poslovanja, pri čemer vse bolj prodirajo v temelje modernega managementa. Ekonomske in socialne razlike med narodi se večajo, komunikacija je otežena (Mohorčič, 2001, str. 32).

Namen tega diplomskega dela je prikazati pomembnost in značilnost pogajanj na mednarodnih trgih, predvsem pa izpostaviti posebnosti pogajanj slovenskih poslovnežev s poslovnimi partnerji Brazilije in Mehike ter preučiti ozadje njihovega poslovanja. V empiričnem delu diplomskega dela bom prikazala izkušnje nekaterih slovenskih proizvodnih podjetij pri poslovanju z izbranimi trgi Latinske Amerike s pomočjo globinskih intervjujev. Delo je zasnovano na osnovi obstoječih teoretičnih in empiričnih spoznanj. Teoretičen del obsega pregled, predstavitev in sintezo predvsem tuje in obstoječe domače literature s področij kulture, pogajanj ter analize izbranih trgov Brazilije in Mehike. Teoretičnemu delu sledi empirični del, v katerem bom na podlagi kvalitativne analize predstavila izkušnje, poglede in želje slovenskih poslovnežev pri poslovanju z državama Latinske Amerike. Z

[1] Zadnje obdobje svetovne ekonomije so predvsem zaznamovali večja mobilnost in raznolikost delovne sile, prestrukturiranje gospodarstev in organizacij ter povečanje pomena storitev.

metodo globinskih intervjujev sem anketirala tista slovenska podjetja, ki so si že uspela pridobiti izkušnje in zaupanje pri poslovanju z izbranima državama.

Diplomsko delo je tako nastalo v sklopu širšega raziskovalnega dela, katerega končni cilj je predstaviti izkušnje tistih slovenskih podjetji, ki jim pogajanja na trgih Brazilije in Mehike niso tuja.

Vsebinski del diplomskega dela obsega uvod, teoretični in empirični del ter zaključne misli. Za uvodnim poglavjem, kjer na kratko predstavljam problematiko, namen, metodo dela in cilj, v teoretičnem delu prvega poglavja razpravljam o kulturi, njenih sestavinah in nekaterih pomembnejših teoretičnih pogledih na medkulturne razlike. Sledi drugo teoretično poglavje, v katerem opredeljujem poslovna pogajanja. Pri tem najprej opišem potek procesa pogajanj, nato pa se preusmerim na ocenjevanje uspešnosti pogajanj. Poglavje zaključim s predstavitvijo medkulturnih pogajanj. V zadnjem teoretičnem poglavju se v celoti nanašam na analizo izbranih trgov Latinske Amerike, kjer najprej izpostavim nekaj osebnih podatkov obeh izbranih držav, sledi vpogled v bilateralni ekonomski odnos Slovenije z Brazilijo in Mehiko ter kulturne značilnosti.

V empiričnem delu najprej opredeljujem cilj in metodologijo raziskave. Sledita priprava in izvedba globinskih intervjujev s slovenskimi podjetji ter opredelitev medkulturoloških pogajanj po Weiss in Stripp. Zaključek empiričnega poglavja namenjam rezultatom in analizi raziskave na podlagi spremenljivk modela Weiss Stripp. V sklepnem poglavju povzemam pomembnejše ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi raziskovalnega dela in preučevanja domače in tuje literature.

2. KULTURA KOT NEPOGREŠLJIVA RAZSEŽNOST MEDNARODNEGA POSLOVANJA

2.1. POJEM KULTURE

Izredno veliko število opredelitev kulture, glede na široko paleto interesov in različnih zornih kotov, pri preučevanjih sploh več ne preseneča. Obstaja okrog 200 opredelitev kulture, kar prikazuje njeno zapletenost. Izmed mnogih spremenljivih definicij kulture navajam le nekatere izmed njih:

1. Geert Hofstede: "Kultura je kolektivno programiranje duha, ki loči člane ene skupine od druge. Je medsebojno združevanje skupnih karakteristik, ki vplivajo na odziv skupine v danem okolju" (Luna, Gupta, 2001, str. 46).
2. Kroeber in Kluckhohn: "Kulturo sestavljajo implicitni in eksplicitni vzorci obnašanja, ki jih pridobimo in prenesemo s simboli, le ti pa določajo različne dosežke kulturnih skupin.

Bistvo jedra vsake kulture so tradicionalne ideje ter njihove vrednote" (Rouse, 2002, str. 60).

3. Van Maanen in Laurent: "Kultura nas oskrbuje z stasom temeljnih stvari, načeli, etiko in navadami, rituali, ideologijami, strategijami in taktikami za preživetje, z neko predstavo o idejah, ki omogočajo, da se demokratične meje vzpostavijo med člani in nečlani kulture. Naša kultura je tisto, kar je znano, prepoznavno, ponavljajoče se" (Rosenzweig, 1994, str. 2-3).
4. Goodenough: "Kultura je sklop prepričanj oz. standardov, ki si jih člani družbe medsebojno delijo, kar posamezniku omogoča lažje odločanje o tem, kaj je, kaj lahko postane, kako naj čuti, kaj delati in kako se nečesa lotiti" (Usunier, Lee, 2005, str. 5).
5. "Kultura je povezovalen sistem naučenih vzorcev vedenja, s katero razlikujemo značilnosti članov družbe" (Czinkota, Ronkainen, 1993, str. 154).
6. "Kultura je fenomen, ki s pomočjo spoznavanj in prilagoditev tabujev, obredov, obnašanja v nasprotju s časom, družbene klasifikacije, sorodstvenih sistemov ter mnogih drugih komponent, modernim managerjem daje možnost ustvarjanja večje harmonije in dosežkov v državi v kateri se mednarodno poslovanje odvija" (Miroshnik, 2001, str. 524).
7. "Vsaka kultura ustvarja določen pogled na svet, edinstven vpogled v realnost, različen niz prepričanj, vrednot in stališč. Da bi lahko razvili komunikacijske sposobnosti, se moramo naučiti gledati iz različnih zornih kotov ter s tem doseči razumevanje edinstvenih svetov" (Reynolds, Valentine, 2004, str. 1).

2.2. SESTAVINE KULTURE

Kultura je veliko bolj proces kot razločevalna celota, saj jo prepoznamo na osnovi vsote njenih elementov.

Na področju poslovno-organizacijskih ved se veliko avtorjev odloča za sedem najpomembnejših sestavin kulture, ki odločilno vplivajo na mednarodno poslovanje. Te sestavine so (Czinkota, Ronkainen, 1993, str. 158):

a) družbene organizacije in ustanove
b) vrednote in norme
c) verstva
d) jeziki
e) vzgojno-izobraževalni sistemi
f) estetika
g) materialna kultura in življenjske razmere

2.2.1. Družbene organizacije in ustanove

Družbene organizacije in ustanove vplivajo na način medsebojnega povezovanja ljudi. Zadolžene so za postavljanje družbenih okvirov, ki jih tvorijo vidiki vsakdanjega človekovega življenja, načini urejanja družbenih nalog ter zanimanja, zakaj in kako se ljudje medsebojno povezujejo, da bi uresničili svoje skupne potrebe (Hrastelj, Makovec, 2003, str. 66).

2.2.2. Vrednote in norme

Vrednote in norme veljajo za izhodiščno kulturološko sestavino v mednarodnem poslovanju. Medtem ko družbene norme pojmujemo kot sprejeta pravila, standarde in vedenjske modele, so vrednote razlike, kontrasti in dileme, ki nastopajo na bipolarni premici. Slednje veljajo za najbolj prikrito in najbolj stanovitno sestavino kulture. (Hrastelj, 2001, str. 30, 31, 45).

Večina znanstvenikov meni, da so prav vrednote tiste, ki so odgovorne za posameznikovo obnašanje. Med vrednote uvrščamo svobodo, užitek, srečo ter notranjo harmonijo (Luna, Gupta, 2001, str. 48).

2.2.3. Verstva

Večina kultur religijo pojmuje kot "razlog za obstoj", saj predstavlja osnovo kulturnih podobnosti.
Vpliv vere na mednarodno poslovanje je nedoumljiv, ker (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2001, str. 537, 538):

1) vpliva na dovoljenje, kaj lahko in kaj ne smemo reči ali narediti,
2) vpliva na vrednote, ki se navezujejo na materialne dobrine (npr. po Islamu in Budizmu obstaja nenaravnost materialnega bogastva, medtem ko v državah zahodnega sveta materialno izobilje predstavlja simbol dosežka) in
3) vpliva na uporabo izdelkov – določenih izdelkov se ne smemo posluževati.

V versko mešanih državah so lahko religije podlaga za politično nestabilnost ter za pristne ali navidezne verske vojne (Hrastelj, Makovec, 2003, str. 67).

2.2.4. Jeziki

Jezik je sistem pisnih simbolov, ki si jih člani določene skupine delijo. V njem se odraža značaj in vrednote posamezne kulture. V različnih jezikih se zrcalijo različni pogledi na svet (Rouse, 2002, str. 56).
Pri poslovnih pogajanjih jezik igra ključno vlogo sporazumevanja med poslovnima partnerjema. V kolikor se pogajalca znajdeta v položaju, ko zaradi neznanja jezika ne moreta komunicirati, je potrebno za pomoč prositi prevajalce. Poslovna pogajanja s prevajalci niso le draga, temveč jih je težje argumentirati. To je tudi razlog, da se tujci vse pogosteje pogajajo v tujih jezikih kljub njihovi slabši obvladljivosti. Seveda pa obstajajo tudi prednosti pogajanj ob sodelovanju prevajalcev, in sicer v poznavanju kulturoloških posebnosti ter možnostih premisleka (Hrastelj, Makovec, 2003, str. 68).
Z tihimi jeziki se je ukvarjal antropolog Edward T. Hall. Kulturo si je zamislil kot sredstvo za komuniciranje, ki se odvija skozi simbole oziroma "tihe jezike". Identificiral je pet tihih jezikov: jezik časa, prostora, materialnih dobrin, prijateljstva in jezik dogovorov.

2.2.5. Vzgojno-izobraževalni sistemi

Zadnjih nekaj desetletij vzgojno-izobraževalni sistemi in programi pridobivajo na svoji kakovosti. Nekoč je bila ta slika povsem drugačna, saj je za ključno merilo izobrazbe veljala stopnja pismenosti.

Različnost kultur se ne odraža samo v normah in vrednotah, veri, jeziku, temveč tudi v načinih izobraževanja. Ti se po državah zelo razlikujejo, kar nam pove naslednje dejstvo: ameriški otroci v šoli preživijo 180 dni, nemški 200 dni, japonski 240 dni, največ dni v letu pa za šolskimi klopmi presedijo kitajski otroci, in to kar 251 dni. Slovenski šolarji se po številu šolskih dni enačijo z nemškimi šolarji (Popovič, 2002, str. 8).

2.2.6. Estetika

V vsaki kulturi najdemo odtenke umetnosti, glasbe, poezije, barv. Barve so mehanizem za identifikacijo blagovnih znamk, prihodnje ureditve in razlikovanja. Na mednarodnih trgih imajo barve večjo simbolično vrednost kot na domačih trgih. V Združenih državah Amerike in Evropi črna barva predstavlja barvo žalovanja, medtem ko na Japonskem in Daljnem Vzhodu ta vloga pripada beli barvi (Czinkota, Ronkainen, 1993, str. 168).

2.2.7. Materialna kultura in življenjske razmere

Materialna kultura se neposredno navezuje na družbeno organiziranost ekonomskih aktivnosti (Czinkota, Rokainen, 1993, str. 167).
Materialna kultura družbe je življenjska raven ali raven gospodarskega razvoja, ki ga je družbi uspelo doseči. Razvoj je povezan s stopnjo ugodja v prehrani, oblačenju, stanovanju, zdravstvenih in drugih storitvah, istočasno pa lahko vpliva tudi na porabnikov prosti čas ter na njegovo presojo o uporabi izdelkov (Hrastelj, 1995, str. 368).

2.3. TEORIJE MEDKULTURNIH RAZLIK

Celovitejša proučevanja soodvisnosti med kulturo in poslovnimi vedami so se začela pred približno 30 leti. Pred tem obdobjem je bilo tudi nekaj posamičnih, za poslovne vede koristnih inputov (npr. B. Malinowski, Meadov, Murdock, Rokeach).

Največji izziv v mednarodnem poslovanju je zagotovo razumevanje drugih kultur, ki se odražajo na različne načine (Marx, 1999, str. 42). Nekaj teh pogledov povzemam po avtorjih, ki s svojim delom in raziskovanjem opozarjajo na problematiko medkulturnih razlik.
Hofstedejev indeks povezanih vrednot predstavljam v prvem podpoglavju, sledi Hallov pogled na kulturo ter razprava o Trompenaarjevih razsežnostih kulture. V zadnjem podpoglavju obravnavam mnenje Usuinerja.

2.3.1. Hofstedejev indeks povezanih vrednot

Vplivni avtor Geert Hofstede kulturo obravnava kot moč oziroma silo za razumevanje delovnih navad (Frey-Ridgway, 1997, str. 12). V obdobju 1967-1973 je nemški antropolog izvedel zaenkrat najobsežnejšo raziskavo na področju medkulturnih razlik, ki je zajela preko 116.000 ljudi v 73 državah, zaposlenih v podjetju IBM.
Hofstede je našel številne značilne razlike v vedenju in stališčih zaposlenih in managerjev različnih kultur. Ugotovil je, da nacionalna kultura lahko pojasni več razlik pri delovno-povezanih vrednotah in stališčih kot položaj znotraj organizacije in stroke. Na osnovi svoje raziskave je ugotovil, da managerji in zaposleni variirajo na podlagi petih kulturoloških dimenzij: power distance (odmik moči), individualizem/kolektivizem (individualism/collectivism), izogibanje negotovosti (uncertainty avoidance), moškost/ženskost (masculinity/femininty) ter dolgoročna/kratkoročna usmerjenost (long-term/short-term orientation).

1. Odmik moči

Odmik moči je stopnja sprejemanja neenakomerne porazdelitve moči v institucijah in organizacijah določene družbe (Harris, Moran, 1979, str. 83). V državah z visokim odmikom moči (npr. Venezuela, Japonska, Mehika, Filipini) so razlike med podrejenimi in nadrejenimi velike, saj so ti medsebojno ločeni. Najvišja koncentracija moči na samem vrhu za zaposlene predstavlja veliko oviro pri vzpostavljanju kontaktov z ljudmi iz višjega ranga. Zaposleni direktorju izkazujejo pripadnost s spoštovanjem posameznikovega položaja na hierarhični lestvici. Spoštljivost odnosa se odraža v centralizirani strukturi in avtokratičnem vodenju. Obratno za družbe, ki dosegajo nizek odmik moči (Amerika, Nemčija, Avstrija, Izrael), velja, da managerji niso osredotočeni v statusni položaj, temveč je njihova prioriteta usmerjena v sodelovanje. Zaposleni so manj ustrežljivi, ne bojijo se spregovoriti (Rosewzweig, 1994, str. 7; Miroshnik, 2001, 535; Deresky, 2002, str. 94).

2. Individualizem/Kolektivizem

Individualizem temelji na principu zagotavljanja neodvisnosti in individualnosti. Nanaša se na tendenco ljudi, ki skrbijo zase in za svoje družinske člane z namenom zanemarjanja potreb družbe. Individualistične kulture poudarjajo samospoštovanje, avtonomijo in neodvisnost. Demokracija, posameznikova iniciativa in dosežki so visoko cenjeni. Odnos posameznika do organizacije je neodvisen (Deresky, 2002, str. 95).

Medtem ko je individualizem močna komponenta moderne kulture, zlasti na področju potrošnje, kolektivizem (Japonska) povezujemo z tradicionalno kulturo. Organizacije za svoje člane prevzemajo večjo odgovornost. Ljudje še vedno čutijo potrebo po izražanju samega sebe. Kolektivistično gibanje prepoznamo po tesneje povezani družbeni strukturi, kjer ljudje strogo razlikujejo med člani znotraj skupine in člani izven skupine. Ljudje se vidijo kot del družbe in ne kot individualisti. Prizadevanja za dobrobit družbe so mnogo večja od osebnih prizadevanj (Miroshnik, 2001, str. 534).

3. Izogibanje negotovosti

Dimenzija pojasnjuje, kako se ljudje v družbi čutijo ogrožene zaradi nejasnosti situacij in kako se tem situacijam poskušajo izogniti s preskrbo večje karierne stabilnosti, ustvarjanjem večjega števila formalnih pravil, zavračanjem določenih idej, vedenja ter možnostjo sprejemanja popolnih resnic in dosego stroke. Doživljenjska zaposlitev je bolj značilna za države z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, kot so npr. Japonska, Portugalska, Grčija, Rusija (Miroshnik, 2001, str. 535). Te države imajo bolj stroge pravne predpise in postopke, s katerimi se ljudje poblizje spoprijemajo. Prevladuje močan čut za nacionalizem[2], vsakršna vrednost se odraža v formalnih pravilih in postopkih, oblikovanih z namenom zagotavljanja varnosti. Indeks nizke stopnje izogibanja negotovosti prevladuje v državah Amerike, Velike

[2] NACIONALIZEM: reakcionarna ideologija in politika, v kateri skuša vladajoča plast prikazati svoje koristi kot koristi vsega naroda ali prikriti zatiranje drugih narodov, postavljajoč "svoj" narod v gospodujoč položaj.

Britanije in v Nemčiji. Pomen nacionalizma je tu manj izrazit, protesti in druge podobne aktivnosti so tolerirane. Aktivnosti v podjetjih so manj formalne in strukturirane, nekateri managerji so nagnjeni k sprejemanju večjih tveganj, zato je tudi mobilnost zaposlitve visoka (Deresky, 2002, str. 95).

4. Moškost/ženskost

Moškost in ženskost predstavljata stopnjo, po kateri tradicionalne moške vrednote (npr. uspeh, denar, dosežki) prevladujejo nad ženskimi vrednotami, med katere spadajo skrb za družino, kakovost življenja, ohranjanje okolja in solidarnost in dobri medosebni odnosi. V bolj ženskih kulturah se družbeni vlogi moškega in ženske bolj prepletata. Pri pogajanjih se moškost kaže v ego-povečevalnem vedenju in v simpatiji do nepopustljivih pogajalcev. V moških kulturah so pogajanja med pogajalci težja kot tista, kjer vsaj ena stran pripada ženski kulturi (Kuljaj, 2005, str. 18).

Hofstede je peto razsežnost, dolgoročno/kratkoročno usmerjenost (long-term/short-term orientation) dodal v 90. letih z vključitvijo neevropskih kultur. Novo dimenzijo je poimenoval konfucijski dinamizem[3] (Hrastelj, 2001, str. 351). Kratkoročna osredotočenost se ukvarja z vrednotami kot so razmišljanje o prihodnji poslovni usmerjenosti, krepkost, varčnost, varovanje. Izpolnjevanje družbenih obveznosti, spoštovanje tradicije ter smisel za varnost in stabilnost pa so vrednote dolgoročne usmerjenosti (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh, 2001, str. 541).

Hofstede s svojim raziskovanjem dokazuje, da, medtem ko so poslovne prakse med podjetji na prvi pogled zelo podobne, nacionalna kultura zaradi razlik, do katerih so privedle socialistične izkušnje, še vedno ostaja raznolika. Alfelor in Pheng (2000) opozarjata, da nacionalne kulturne razlike v veliki meri ne izhajajo iz prakse, ampak iz vrednot.

Tabela 1: Vrednote Hofstedejevih kulturnih dimenzij za Brazilijo in Mehiko in nekaterih izbranih državah

DRŽAVA/ REGIJA	ODMIK MOČI	IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI	INDIVIDUALIZEM/ KOLEKTIVIZEM	MOŠKOST/ ŽENSKOST	DOLGOROČNA/ KRATKOROČNA USMERJENOST
Brazilija	69	76	38	49	65
Indija	77	40	48	56	61
Japonska	54	92	46	95	80
Jugoslavija	76	88	27	21	-
Mehika	81	82	30	69	-
Slovenija	71	88	27	19	-
ZDA	40	46	91	62	29

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

[3] KONFUCIJSKI DINAMIZEM: idealistični nravno–filozofski nauk v verski obliki, ki pojmuje materijo kot pojavno obliko sile. Oznanja pravičnost, resnicoljubnost ter uči, da je ljubezen do bližnjega bistvo morale.

V Tabeli 1 (glej stran 8) prikazujem kulturološke dimenzije po posameznih državah. Za nas najpomembnejši sta Brazilija in Mehika, poleg njiju pa so za primerjavo podane še nekatere druge izbrane države. Po koncentraciji moči se Mehika uvršča na sam vrh, kar pomeni, da je postopek sklepanja odločitev centraliziran, prebivalci tolerirajo koncentracijo moči, med podrejenimi in nadrejenimi obstajajo velike razlike. Brazilija spada med države s srednje visokim odmikom moči. Zaposleni še vedno tolerirajo koncentracijo moči, a v manjši meri, možnost sodelovanja ni izključena.

Pri izogibanju negotovosti se obe državi izbranih trgov Latinske Amerike nahajata pod samim vrhom lestvice. Razlika med njima je minimalna. Upoštevanje zakonov, predpisov, postopkov ter izogibanje negotovosti sta značilnosti, ki veljata tako za Brazilijo kot tudi Mehiko. Zanimivo je, da se po dimenziji izogibanja negotovosti Indija in ZDA uvrščata na sam konec lestvice, po drugi strani pa se temu ne gre čuditi, saj Indijci in Američani svoje posle zelo radi izpostavljajo tveganju.
Glede na indeks individualizma in kolektivizma sta Brazilija in Mehika izredno kolektivistični družbi, kjer se ljudje ne vidijo v vlogi individualistov, temveč kot del družbe.

Na lestvici moškosti in ženskosti Brazilija velja za pretežno žensko družbo, Mehika pa se veliko bolj nagiba k moškim vrednotam. Izrazito ženska kultura prevladuje v Sloveniji ter bivših državah Jugoslavije.
Izmed izbranih držav so najbolj dolgoročno usmerjeni Japonci, Brazilijo bi umestili med države srednjeročne usmerjenosti, kratkoročno osredotočenost pa pripisujemo Američanom.

Kljub temu, da prve štiri Hofstedejeve dimenzije omogočajo široko razpravo, pa v realnosti ne podajajo nikakršne kulturološke osnove, s katero bi lahko pojasnili proces gospodarske rasti. Ključne ugotovitve kulturoloških profilov z vplivom na konkurenčne prednosti povzemam v Prilogi 1.

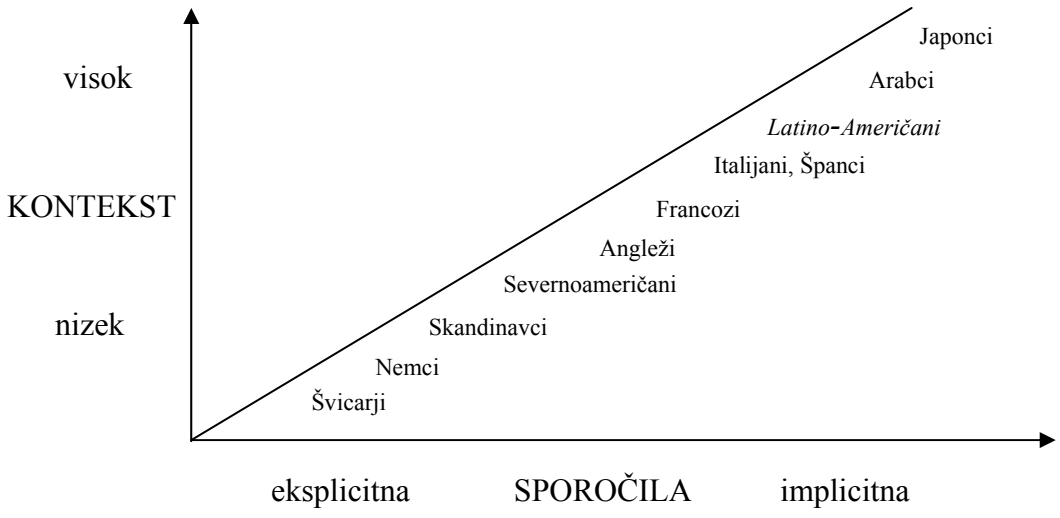
2.3.2. Hallov pogled na kulturo

Edward T. Hall (1959) se je začel sorazmerno zgodaj sistematično ukvarjati s kontekstom jezika kot pomembno sestavino komunikacij. Razlike v načinu komuniciranja med kulturami je pojasnil z uporabo koncepta miselnih zvez. Kulture je razdelil glede na miselne zveze pri komuniciranju. Tako ločimo:

a) kulture z več miselnimi zvezami pri komuniciranju; so visoko kontekstne kulture, ki se ne nanašajo na jasne informacije, saj ljudje veliko večino medsebojnega komuniciranja razumejo in pri komuniciranju uporabljajo več natančnih pravil. Največ informacij se pridobi iz neposredne povezave z oddajnikom sporočila. Pri sprejemanju informacij moramo biti pozorni na elemente, kot so vsebina sporočila, barva glasu sogovornika, njegova obrazna mimika in vedenje.

b) kulture z manj miselnimi zvezami pri komuniciranju; sodijo med nizko kontekstne kulture, so dobesedne in imajo jasno začrtane smernice. Pri sprejemanju informacij smo običajno bolj pozorni na besede sogovornika in njihov pomen kot pa na njegove kretnje, mimiko obraza in barvo glasu. V teh kulturah ljudje svet zaznavajo v analitičnem, linearno logičnem odnosu. Pravila primernega vedenja v družbi so bolj ohlapne narave (Keegan, Schlegelmilch, 2001, str. 81–82; Reynolds, Valentine, 2004, uvodna beseda).

Slika 1: Hallov koncept posredovanja sporočil v različnih kulturah



Vir: Bobek et al., 2002, str. 39.

Slika 1 prikazuje Hallov koncept posredovanja sporočil glede na različne kulture. Za nas zanimiva je kultura Latino-Američanov. Glede na stopnjo kontekstnosti in sporočanja, kulture Latinske Amerike uvrščamo med visoko kontekstne kulture z brezpogojnim komuniciranjem.

2.3.3. Trompenaarjeve in Hampden-Turnerjeve razsežnosti kulture

"Kultura je način, kako nekdo rešuje probleme", je v svojih ugotovitvah zapisal Fons Trompenaars. Kljub priznavanju Hofstedejevega dela in prispevka pri preučevanju kultur pa Trompenaars v svojih delih navaja pomanjkljivosti njegovih ugotovitev. Po njegovem mnenju manjkajo opredelitve nekaterih dimenzij kulture, očita mu tudi etnocentričnost ter omejitve, ki so posledica linearnega pristopa (Trompenaars, 2003, str. 3, 7–9).

Trompenaars je svoj model za primerjanje kultur razvil na podlagi Kluckhohnove in Strodtbeckove teorije ter teorij nekaterih drugih avtorjev. V njem je uporabil šest vrednostnih dimenzij, s katerimi je poskusil opredeliti značilnosti in razlike med kulturami. Te razsežnosti so univerzalizem in partikularizem, individualizem in kolektivizem, analiziranje in integriranje, dosežen oz. pripisan status, usmerjenost navzven oz. navznoter ter sekvenčnost in sinhronost časa (Hampden - Turner, Trompenaars, 2002, str. 11).

2.3.4. Usunier in trženje

Jean-Claude Usunier, avtor številnih del in člankov o trženju, trženje in trženjsko raziskovanje uspešno povezuje s kulturo in organizacijo. Drugače od številnih avtorjev, ki fenomenu kulture površno namenjajo zgolj kakšno poglavje, kjer se zadovoljijo s prikazom zgolj najosnovnejših kulturoloških elementov, Usunier postavlja koncept kulture v osrčje mednarodnega trženja. S kulturološko naravnanim pogledom obravnava vse pomembnejše trženjske probleme in pristope k njihovemu reševanju. Konkretneje, spoznanje kulturoloških razlik aplicira na vprašanja komuniciranja, trženjskega raziskovanja, strategije in vsepovsod prisotne 4P-je trženjskega spleta. Posebno pozornost namenja medkulturnim poslovnim pogajanjem, kjer izpostavlja predvsem vprašanja zaupanja, različnega odnosa do časa in podkupovanja (Usunier, 1993, str. 391–468).

3. POGAJANJA

3.1. OPREDELITEV POSLOVNIH POGAJANJ

Z utrjevanjem globalne ekonomije ter čedalje bolj očitno pomembnostjo internacionalizacije se število pogodb s tujimi agenti naglo stopnjuje. Pomembno vlogo za globalizacijo podjetja pripisujemo mednarodnim pogajanjem, ki za naraščajoče število podjetij predstavljajo smisel življenja in poslovanja (Gulbo, Herbig, 1997, str. 158).

Pogajanje je proces, v katerem več bistev trči skupaj z namenom diskusije skupnih in konfliktnih interesov, da bi dosegli dogovor o vzajemni koristi. Rezultat pogajanj je tisti del procesa, ko stranki dosežeta skupen dogovor na podlagi razprave ključnih zahtev (Simintiras, Thomas, 1998, str. 11–12).

Študija pogajanj obsega poslovni odnos med dvema strankama, taktike, strategije trgovanja, pozicijske možnosti. Pogajanja ne temeljijo samo na legalnih in poslovnih zadevah, temveč tudi na kvaliteti človeških in družbenih interakcij. Tako se pogajalca ne razlikujeta samo po fizični distanci, ekonomski, kulturni in izobraževalni razliki, kar prispeva k umetnemu zviševanju stroškov mednarodnih pogajanj, različnosti jezika, poslovnih pravilih vedenja, temveč tudi po različnem dojemanju sveta, opredelitvi poslovnih ciljev, izražanju misli in občutkov, prikrivanju in razkrivanju motivacij in interesov (Gulbo, Herbig, 1997, str. 158).

3.2. PROCES POGAJANJ

V globalni areni kulturne razlike ustvarjajo velika odstopanja v pogajalskih procesih. Pomembne razlike v pogajanjih, od države do države, vključujejo (Deresky, 2002, str. 149):

a) izid in tip priprav na pogajanja,
b) relativni poudarek na nalogah proti medsebojnim odnosom,
c) zanesljivost nad glavnimi predstojniki raje kot nad ključnimi predmeti razprave ter
d) število ljudi, vključenih v pogajalski proces.

Pogajanja niso enkratno ali serijsko dejanje, temveč daljši proces, s katerim se spreminjajo okoliščine in predmet pogajanj v času. Ker se pogajanja glede na različne kulture razlikujejo po jeziku, pogajalskem stilu, pristopu do reševanja problemov, implicitnih predvidevanjih, protokolu in formalnosti, je vsako pogajanje zase edinstveno.

Kljub temu, da vsako pogajanje obravnavamo kot enkratno dogajanje, je potrebno v pogajalskem procesu razlikovati med štirimi stopnjami (Kavčič, 1992, str. 44–45):

1) priprave na pogajanje,
2) otvoritev pogajanj in predstavitev začetnih pozicij,
3) proces iskanja rešitev,
4) doseganje sporazuma in zaključek pogajanj.

Vsako od teh stopenj bom razčlenila na najpomembnejše vsebinske dele in jih tudi opisala.

3.2.1. Priprave na pogajanja

Pomembnosti temeljitih priprav na medkulturna pogajanja ne gre prezreti; kljub temu pa trgi Latinske Amerike temu ne posvečajo velike pozornosti (glej Tabelo 2, na str. 13). V obsegu, ki ga dopušča čas, lahko pogajalci veliko prednost pridobijo s seznanitvijo celotnega konteksta in ozadja svojih poslovnih partnerjev. Ker večina problemov pri pogajanjih izvira iz kulturoloških razlik, je potrebno vse faktorje temeljito preučiti, sicer lahko pogajanja propadejo. Za razumevanje kulturoloških razlik v pogajalskih stilih morajo menedžerji najprej razumeti svoj lasten stil in šele nato ugotavljati, kako se njihov stil razlikuje od norm drugih držav. To lahko naredijo s pomočjo primerjave profilov, ki odražajo sistem vrednot ter pričakovana vedenja dane družbe. Izkušeni pogajalci vedno izvedejo raziskave za razvoj profila svojih partnerjev zato, da vedo, kaj lahko od njih pričakujejo, kako naj se na pogajanja pripravijo in kako naj se odzovejo. Pri pripravah na pogajanja moramo upoštevati 12 spremenljivk. Te spremenljivke lahko do določene mere pogajalcem pomagajo pri lažjem razumevanju globoko zakoreninjenih kulturnih motivacij ter tradicionalnih procesov ljudi iz drugih držav. Po izoblikovanju premišljenega profila nasprotne strani se lahko pogajalci dogovorijo za dejanski sestanek pogajanj. Prioriteta vsakega pogajalca je, da na sestankih od

nasprotne strani poskuša ugotoviti njihove vrste zahtev, kompozicijo in njihovo avtoriteto. Šele nato lahko pogajalci svojo pogajalsko taktiko prilagodijo nasprotni strani ter se pripravijo na alternativni akcijski plan (Deresky, 2002, str. 149–150).

Tabela 2: Brazilija in Mehika z vidika priprav na pogajanja

Trg Latinske Amerike	Značilnosti priprav
BRAZILIJA in MEHIKA	nepoznavanje konteksta in ozadja poslovnih partnerjev zanemarljiv pomen kulturoloških razlik nerealiziranje raziskave za razvoj profila svojih partnerjev

Vir: Lastna raziskava, junij 2007.

3.2.2. Začetek pogajanj

Začetek pogajanj pomeni medsebojno spoznavanje strank, kjer si nasprotni strani izmenjata pozdrav in sežeta v roke. Medsebojno spoznavanje je lahko formalno ali neformalno, odvisno od tega, s kom se pogajamo. Fazi spoznavanja poslovnega partnerja sledi določitev dnevnega reda, kjer stranki skleneta dogovor o temi pogajanja. V kolikor sporazum med poslovnima partnerjema ni mogoč, pride do razvoja konflikta, ki se mu je mogoče izogniti z odlogom obravnave spornih vsebin in se osredotočiti na obravnavo tistega, o čemer nam je uspelo doseči soglasje. Predstavitev maksimalnih zahtev posamezne stranke uvrščamo v tretjo fazo, bolj znano kot faza predstavitve začetnih pozicij. Stranki si predstavita svoje začetne poglede na vsebino pogajanj in naznanita svoje začetne pozicije, podkrepljene z ustreznimi argumenti.

Brazilci in Mehičani so si z vidika poslovanja v začetni fazi pogajanj podobni, odstopanja med njimi se kažejo zgolj v konfliktnosti ter v postaviti in možnem zniževanju zahtev (glej Tabelo 3).

Tabela 3: Lastnosti poslovanja Brazilcev in Mehičanov v začetni fazi pogajanj

Trg Latinske Amerike	Začetek pogajanj
BRAZILIJA	izmenjava pozdrava in stisk rok (ne)formalno medsebojno spoznavanje majhne možnosti razvoja medosebnega konflikta možnost zniževanja začetnih zahtev tekom pogajanj
MEHIKA	stisk rok ter formalno medsebojno spoznavanje velika možnost razvoja medosebnega konflikta visoke začetne zahteve

Vir: Lastna raziskava, junij 2007.

3.2.3. Proces iskanja sporazuma

Proces iskanja sporazuma označujemo kot fazo pogajanj v ožjem smislu. Delimo jo na vsebinski in metodološki del. Z vsebinskega vidika gre za dokazovanje, oblikovanje predlogov različnih stopenj, za posredovanje teh predlogov, presojanje predlogov nasprotne strani, za povezovanje posameznih predlogov v pakete, za mašetarjenje in oblikovanje sporazuma. Po metodološki plati pa gre za prepričevanje, dajanje koncesij, spraševanje in uporabo taktik (Kavčič, 1992, str. 105).

V Tabeli 4 predstavljam tipične sestavine procesa iskanja sporazuma, značilne za trga Brazilije in Mehike.

Tabela 4: Sestavine procesa ter njihove značilnosti pri iskanju medsebojnega dogovora

Sestavine procesa	**Značilnosti sestavin procesa**	**Trg Latinske Amerike**
Dokazovanje in prepričevanje	**Razrešitev problema** z nakazovanjem novih možnosti. **Popuščanje brez pogojev** kot znak slabosti, pomanjkanja argumentov, nesposobnosti. **Uspešnost pogajalcev** je pogojena z njihovimi prepričevalnimi sposobnostmi do nasprotne strani.	Brazilci: - pripravljeni na popuščanje - prepričevalne sposobnosti Mehičani: - nagnjenost k popuščanju brez pogojev
Popuščanje na pogajanjih	**Zmanjšanje zahtev skupine** je pogojeno s popuščanjem nasprotnika. **Začetne zahteve** je bolje postaviti višje; s tem nam je dana možnost zmanjševanja zahtev tekom pogajanj.	Brazilci in Mehičani: - visoke začetne zahteve
Etika pogajanj	Zavajanje nasprotne strani z: a. napačnimi podatki b. prikrojenimi podatki c. delnimi podatki	Brazilija in Mehika: - zanemarljivost uporabe napačnih, prikrojenih in delnih podatkov
Razlike v stališčih strank	Razlogi za razkorak: a. nasprotujoči si interesi b. previsoke zahteve c. (ne)namerno provociranje s strani ene izmed strank	Brazilija: - nasprotujoči si interesi Mehika: - previsoke zahteve

Vir: Kavčič, 1992, str. 106–133; 2004, str 251; Lastna raziskava, junij 2007.

3.2.4. Sklenitev sporazuma in zaključevanje pogajanj

Zaključevanje pogajanj je večna uganka, kar opažamo tudi na trgih Brazilije in Mehike (glej Tabelo 5), zato je negotovost prisotna na obeh straneh. Kadar gredo pogajanja proti koncu, se pogajalci znajdejo v kočljivem položaju, saj ne vedo, ali je nasprotna stran pripravljena na zaključek procesa. Kavčič (1992, str. 138) navaja, da je idealno zaključiti pogajanja takrat, kadar sta obe stranki dosegli največ od tega, kar ocenjujeta, da je mogoče.

Zaključevanje pogajanj poteka na podlagi štirih tehnik, zadnje ponudbe, povzetka za zaključevanje, grožnje s posledicami in prekinitve za premislek. Bistvo zadnje (končne) ponudbe je, da nasprotniku predlagamo sporazum, ki temelji na našem popuščanju. Pomanjkljivost omenjene tehnike je njena enkratna uporabnost na istih pogajanjih. Predlog zadnje ponudbe mora biti skrbno načrtovan, da bo njegov učinek prepričljiv. S tehniko povzetka za zaključevanje poskušamo nasprotni strani pokazati, kaj vse nam je tekom pogajanj uspelo doseči. V primeru pozitivne reakcije nasprotne strani nastopi čas, ko lahko pogajanja zaključimo. Če stranka ne pristane na zaključek, se moramo sklicevati na ugovore ter oblikovati zadnjo ponudbo v obliki koncesije.

Tehniki grožnje s posledicami ter prekinitev za premislek sodita med posebne tehnike, ki pa ju pogajalci uporabljajo v manjši meri kot prvi dve, zgoraj predstavljeni, tehniki.

Po dogovoru in sporazumu o spornih vprašanjih, proces pogajanj pride do točke, ko ga je potrebno zaključiti. S podpisom sporazuma naznanimo konec pogajanj ter izvedemo določene formalnosti (Kavčič, 2004, str. 143), kot so povzemanje ključnih točk sporazuma, izražanje zadovoljstva nad doseženim, pohvala pogajalcev in zahvala nasprotnikom za sodelovanje, izražanje svoje odločnosti za uveljavitev sporazuma ter slovesna proglasitev sporazuma.

Tabela 5: Lastnosti zaključevanja pogajanj na trgu Brazilije in Mehike

Trg Latinske Amerike	**Dosega sporazuma-zaključevanje pogajanj**
BRAZILIJA in MEHIKA	implicitno oblikovani sporazumi neformalni del: razprava, ki na pogajanjih ni prišla do izraza povzemanje ključnih točk sporazuma

Vir: Lastna raziskava, junij 2007.

3.3. OCENJEVANJE USPEŠNOSTI POGAJANJ

Po končanem procesu pogajanj je priporočljivo izvesti analizo poteka pogajanj in dosežkov. Namen analize je odkrivanje morebitnih nejasnosti ali napak, ki jih lahko odpravimo, če sporazum še ni bil podpisan. Da pogajalec ugotovi, ali ima ali nima dober dogovor, se mora osredotočiti na naslednje točke (Lewicki, 1994, str. 199):

a) jasno napisan uvod dogovora,
b) naslovljenost vseh problemov glede interesov udeležencev,
c) izvedljivost vseh predlogov,
d) udeležba vseh udeležencev, na katere se dogovor nanaša,
e) za vsako točko dogovora mora biti jasno, kaj je bilo dogovorjeno, skupaj s tem, kaj je potrebno,
f) narediti, s kom, v kolikšnem času in kako,
g) smiselnost, razumnost in pravičnost dogovora v celoti in
h) preučenost glavnih ovir za izpolnitev dogovora.

Pri pogajanjih naj bi se učinkovit pogajalec znal izogniti naslednjim kritičnim napakam (Mohorčič, 2001, str. 37):

1. Premalo priprav: V kritičnih točkah pogajanj je prožnost dobro pripravljenega pogajalca pogojena z njegovim podrobnim poznavanjem možnosti, ki jih ima na voljo.
2. Ignoriranje daš-dam načela: Obe pogajalski skupini morata pogajanja zaključiti z občutkom, da sta nekaj dosegli.
3. Uporaba zastrašujočega vedenja: Odpor je tem večji, čim večji so pritiski na pogajalce. Do učinkovitih rezultatov pridemo s prepričevanjem in ne z uporabo sile.
4. Nepotrpežljivost: Predlogom in idejam je potrebno dati čas, da dozorijo, zato naj se pogajalcev ne sili k sporazumu. Potrpljenje se skoraj vedno izplača.
5. Nestrpnost: Močne negativne emocije so preveč zastrašujoče, da bi razvile kooperativno okolje in izdelale kreativne rešitve.
6. Preveč govorjenja in premalo poslušanja: Ta napaka je lahko pri pogajanjih usodna (poslušanje vodi k pridobivanju informacij, medtem ko je razumevanje pri pogajanjih pot do modrosti).
7. Dokazovanje namesto vplivanja: Stališče lahko najbolje razložimo z izobraževanjem in ne z upornostjo.
8. Ignoriranje konflikta: Konflikt je jedro pogajanj, ki ga je potrebno sprejemati in reševati, ne pa se mu izogibati.

3.4. MEDKULTURNA POGAJANJA

Komunikacija o pogajanjih med dvema stranema se le redkokdaj nanaša na isti predmet razprave, saj stranki izvirata iz različne kulture in pripadata različnima narodoma. Pri mednarodnih pogajanjih je potrebno razumeti in poznati kulturo naroda, s katerim sklepamo posel.

Pogajalski slog, ki ga na domačem trgu uporabljamo zelo učinkovito, se pri pogajanjih z narodi, katerih korenine izhajajo iz druge kulture, največkrat izkaže kot povsem neprimeren. Povečana občutljivosti, večja pozornost na detajle ter spremembe v osnovnih vzorcih vedenja so pri pogajanjih z drugimi kulturami nujno potrebne za uspeh posla. Različni sistemi kultur lahko ustvarijo različne pogajalske sloge. Le ti se oblikujejo glede na določeno kulturo, geografijo, zgodovino in politični sistem. Ljudje se največkrat ne moremo izogniti dejstvu, da v proces pogajanj nevede vnašamo svoje kulture domneve, predstave in predsodke. To pomeni, da je možnost uspeha pri pogajanjih s poslovnimi partnerji druge kulture pogojena z razumevanjem in poznavanjem te kulture. Poslovni partnerji morajo dobro poznati želje svojih klientov ter z vidika pogajanj poskušati doseči kompromis, ki bo ugoden za obe strani.

4. ANALIZA IZBRANIH TRGOV LATINSKE AMERIKE

4.1. OPREDELITEV IZBRANIH TRGOV

Latinska Amerika je pojem, s katerim označujemo Južno Ameriko, Srednjo Ameriko in južni del Severne Amerike, kar vključuje celotno območje, ki so ga kolonizirali Španci in Portugalci[4]. Danes se meja Latinske Amerike širi vedno bolj proti severu, saj se v južne države vse bolj priseljujejo ilegalni priseljenci iz Mehike in Srednje Amerike (Wikipedia, 2006).

Latinska Amerika predstavlja, s skupno več kot 500 milijoni prebivalcev in hitro gospodarsko rastjo, enega najbolj dinamičnih trgov na svetu (Nove možnosti prodora na trg Latinske Amerike, 2005).
Njena posebnost je, da ne moremo govoriti o gospodarstvu "podkontinenta" kot enotni kategoriji, saj se gospodarstva, zlasti makroekonomska politika držav Latinske Amerike, med seboj razlikujejo (Trade in Latin America and the Caribbean, 2005).

[4] Posledica evropskega osvajanja v 15. stoletju je prevlada španščine in portugalščine pri veliki večini prebivalstva; ker jezika izvirata iz latinščine, se je za dežele, kjer sta se izoblikovala kot glavna jezika, uveljavilo ime Latinska Amerika (Voglar, 1992, str. 8).

Latinska Amerika je dežela prihodnosti. S svojimi neizkoriščenimi bogatimi naravnimi viri, izobraženo in poceni delovno silo ter stabilno demokracijo tujim podjetjem nudi številne možnosti za razširitev in razpršitev poslovanja. Na privlačnost regije opozarjajo tudi hitro razvijajoča se gospodarstva, veliki trgi z vedno bolj zahtevnimi potrošniki, dobro razvita infrastruktura in odprtost gospodarstva, povezana z liberalizacijo ter privatizacijo trga (Izzivi Južne Amerike, 2004).

Diplomsko delo v nadaljevanju obsega podrobnejšo predstavitev izbranih trgov Latinske Amerike, Brazilijo in Mehiko. Sledi opis bilateralnih ekonomskih odnosov s Slovenijo ter vpogled v kulturne značilnosti obeh držav.

4.1.1. BRAZILIJA

Brazilija je osmo največje gospodarstvo na svetu ter največja država južnoameriške celine. Po površini in po številu prebivalstva je peta največja država na svetu, saj ima skoraj 187 milijonov prebivalcev. Več kot polovica prebivalstva je evropskega porekla, visok je tudi delež potomcev priseljencev iz Afrike, medtem ko domorodni Indijanci predstavljajo najmanjšo manjšino. Večina prebivalcev sodi med katoličane (Brazilija, 2006).
Brazilija je naziv neodvisne države pridobila leta 1822. Kot daleč največja in po prebivalstvu najštevilčnejša država v Južni Ameriki je bila deležna mnogih vojaških posegov v oblast. Takšne razmere so se v Braziliji odvijale vse do leta 1985, ko ji je uspelo pridobiti civilno vlado. Danes je demokratična država, usmerjena zlasti v industrijo in kmetijstvo. V svetu je predvsem prepoznavna kot država z največjim zunanjim dolgom[5] (Zojko, 2006).

4.1.2. MEHIKA

Mehika je bila zibelka številnih razvitih indijanskih civilizacij, kot so bili Maji in Azteki. Prihod Špancev v 16. stoletju zaznamuje začetek kolonialne dobe Mehike kot dela Nove Španije. Mehika je svojo neodvisnost od Španije razglasila leta 1810, kar je po dolgotrajni vojni vodilo do samostojnosti leta 1821. Po osamosvojitvi se je ozemlje Mehike postopno krčilo na račun ozemelj, ki jih je Mehika bodisi prodala ZDA, bodisi izgubila v mehiško-ameriški vojni, ter na račun osamosvojitve srednjeameriških držav (Wikipedia, 2006).
Štirinajsta, po površini, največja država na svetu Mehika, je leta 2005 štela 106 milijonov prebivalcev, od tega 75 odstotkov predstavljajo mešanci, 10 odstotkov je Indijancev, 5

[5] Težave, s kakršnimi se spoprijema Brazilija, so v sorazmerju z njeno razsežnostjo. Zahteve naglo naraščajočega prebivalstva (med letoma 1965 in 1990 se je prebivalstvo Brazilije početverilo in zdaj je 35 odstotkov ljudi mlajših od 15 let) po delovnih mestih in izobraževanju so prevelike. Za uspešno razvijanje gospodarstva je vlada morala zagotoviti ustrezna finančna sredstva, ki si jih je izposodila v tujini.

odstotkov celotne populacije pripisujemo belcem. Prevladujoča religija je rimskokatoliška (Mehika, 2006).

Mehika je upravno razdeljena na 31 zveznih držav in Mehiško zvezno okrožje, ki vsebuje glavno mesto, Ciudad de México (Wikipedia, 2006).

4.2. BILATERALNI EKONOMSKI ODNOSI S SLOVENIJO

Latinska Amerika s skoraj 400 milijoni potencialnih uporabnikov predstavlja ogromno tržišče. Za slovenska podjetja je ta del sveta še relativno nepoznan zaradi politične in gospodarske nestabilnosti, geografske oddaljenosti ter kulturne in jezikovne drugačnosti. Leta 2003 je obseg blagovne menjave Slovenije z državami Latinske Amerike znašal le odstotek celotne menjave gospodarstva s svetom. Kljub temu podatku pa situacija ni tako črnogleda, saj se okrog dve tretjini poslov izvede prav preko tretjih držav sveta, kar pa slovenska statistika ne zazna in ne beleži. V splošnem lahko rečemo, da je posameznim slovenskim podjetjem uspešen prodor na trge Latinske Amerike že uspel.
Med najpomembnejše trgovinske partnerice Slovenije z Latinsko Ameriko sodijo Brazilija, Mehika, Argentina, sledijo Kolumbija, Čile ter Ekvador (podrobnejši prikaz podajam v Prilogi 11).

4.2.1. BRAZILIJA

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Brazilijo in Slovenijo, so (Register predpisov RS, 2007):

1) Sporazum o trgovinskem in gospodarskem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Federativne republike Brazilije Trgovinski in plačilni sporazum med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Federativne republike Brazilije.
2) Sporazum o znanstvenem in tehnološkem sodelovanju med Vlado Republike Slovenije in Vlado Federativne republike Brazilije.
3) Sporazum med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Federativne republike Brazilije o ukinitvi konzularnih taks za overitev trgovskih faktur za blago s teritorija držav pogodbenic.

V letu 2007 so med izvoženimi izdelki iz Slovenije v Brazilijo najbolj izstopali deli za rotacijske električne stroje, električna oprema za vžiganje in zaganjanje motorjev, palice in profili iz legiranega jekla, turbine na vodno in drugo paro ter valjane jeklene plošče širine manj kot 600 mm ter ročno, pnevmatsko, hidravlično orodje ali orodje z elektromotorjem (za podrobnejši prikaz glej Prilogo 12), v uvozu iz Brazilije v Slovenijo, ki ga predstavljam v

Prilogi 13, pa so prevladovali proizvodi, kot so npr. oljne pogače in trdni ostanki iz sojinega olja, kemična in kavstična celuloza, pražena in nepražena kava, surov aluminij itd.

4.2.2. MEHIKA

Pomembnejši bilateralni sporazumi, ki urejajo gospodarsko sodelovanje med Slovenijo in Mehiko, so (Register predpisov RS, 2007):

1) Sporazum o sodelovanju o izobraževanju in kulturi med Vlado Republike Slovenije in Vlado Združenih mehiških držav.
2) Sporazum med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Združenih držav Mehike o znanstvenem in tehničnem sodelovanju.
3) Dodatni protokol o Trgovinskem sporazumu med Socialistično federativno republiko Jugoslavijo in Združenimi državami Mehike.
4) Sporazum med Vlado Socialistične federativne republike Jugoslavije in Vlado Združenih držav Mehike o sodelovanju na področju informacijskih dejavnosti.

Med največjimi postavkami v slovenskem izvozu v Mehiko so bile zračne ali vakuumske črpalke ter kompresorji in ventilatorji, v mehiškem uvozu v Slovenijo za leto 2007 pa so prevladovali antibiotiki in medicinski, kirurški ter veterinarski pripomočki [6].

4.3. KULTURA

Največja razločevalna kulturna skupina v Ameriki je kulturna skupina Latinske Amerike. Pričakuje se, da bodo ob koncu tega desetletja pripadniki Latinske Amerike največja manjšina v ameriški industriji in trgovini. Ta skupina vključuje različne rase in ljudstva različnih držav, zato ne moremo govoriti o homogenosti manjšine (Dawson, Nixon, 2002, str. 189–190).

Posledica evropskega osvajanja v 15. stoletju je pri večini prebivalstva prevlada španščine in portugalščine. Države Latinske Amerike so si zelo podobne, predvsem kar zadeva jezik in religijo, ki sta temeljni sestavini kulture. V vseh državah, razen Braziliji, je uradni jezik španščina. Posledica portugalskih osvajalcev, ki so prišli na ozemlje današnje Brazilije, pa je portugalščina. V državah Latinske Amerike prevladuje rimskokatoliška vera, ki so jo s seboj prinesli osvajalci Portugalske in Španije ter jo na ozemlju Latinske Amerike tudi razširili.

Večino današnjega svetovnega trga predstavljajo kulture, ki velik pomen pripisujejo poslovnim odnosom. Značilnost teh kultur je koncentracija vzpostavljanja in izoblikovanja medsebojnih odnosov s poslovnimi partnerji. Latinska Amerika sodi med kulture osredotočene na medsebojne odnose. Pripadniki teh kultur se raje pogajajo s družinskimi

[6] Glej Prilogi 14 in 15 na straneh 13 in 14.

člani, prijatelji, znanci. Ne marajo poslovati z ljudmi, ki jih ne poznajo, predvsem s tujci iz drugih držav. Medsebojno poslovno osredotočena podjetja želijo preučiti in spoznati perspektivo svojih poslovnih partnerjev preden se z njimi podajo v pogajalski proces. Takšna podjetja nikoli ne poslujejo s tujci. Poslovneži vse svoje posle opravljajo in sklepajo s sorodniki, prijatelji, ljudmi, s katerimi so neprestano v kontaktu in v dobrem odnosu. Pomembno je, da posluješ z nekom, ki ga poznaš. To je vse, kar pri tej vrsti kulture šteje.

4.3.1. BRAZILIJA

Brazilski poslovneži slovijo po svoji odprtosti, komunikativnosti, čustvenosti ter poseganju v besedo poslovnim partnerjem, ki po njihovem mnenju ne bi smeli biti užaljeni, saj je takšno ravnanje, z vidika brazilske kulture, nekaj povsem običajnega. Pogajanja z Brazilci slonijo na izrednem občutku za čas; svojega poslovnega partnerja si vnaprej želijo spoznati in šele nato z njim skleniti posel. Brazilci so težki pogajalci, ki se poslovnih ponudb ne bojijo zavrniti.

Brazilija sodi med visoko-kontekstne kulture, za katere so značilni direktni očesni kontakt, čim večja neposredna bližina poslovnemu partnerju, hitre kretnje, posredna komunikacija (Gesteland, 1996, str. 182).

Da bi nam s poslovnimi partnerji iz Brazilije uspelo razviti sproščen poslovni odnos, moramo v razvoj tega odnosa vložiti veliko časa. Ustvarjanje atmosfere zaupanja je predpogoj za uspešen poslovni odnos. Sprva je potrebno opraviti vsaj dva ali tri obiske v Braziliji, šele nato lahko pričakujemo, da se bomo lotili posla. Brazilski poslovneži cenijo globok, dolgoročen odnos.

V Braziliji so krajevni kontakti ključnega pomena. Potencialni kupci na direkten in hladen pristop ne reagirajo dobro. Za sestanek se z brazilskimi poslovneži dogovorimo vsaj dva tedna vnaprej. Prvi sestanek naj bi se po poslovni tradiciji vedno odvijal v poslovnih prostorih in ne v restavraciji ali lokalu.

4.3.2. MEHIKA

Mehičani poslujejo v španskem jeziku, čeprav se danes vse več mehiških poslovnežev tekom pogajanj odloča za uporabo angleškega jezika..

Izogibanje "hladnemu" pristopu s poslovnim partnerjem je več kot zaželeno. Najprej je dobro vzpostaviti stik z ljudmi, ki zasedajo najvišji položaj v podjetju. Za sestanek se je potrebno dogovoriti najmanj dva tedna vnaprej. Za poslovnega partnerja je najbolje, če odločitev o kraju in času srečanja prepusti mehiškemu poslovnežu.

Da bi z mehiškim partnerjem lahko vzpostavili zaupanje, sta potrebna vsaj dva ali trije sestanki. Diskusija o pogajanjih se lahko prične šele po tem. Mehičani so privrženci dolgoročnih odnosov. Ključna dejavnika za dosego in izvedbo posla sta osebni kontakt in dolgoročni poslovni odnos.

Mehičani nimajo občutka za točnost. Lokalni poslovni partnerji lahko na sestanek zamudijo tudi do ene ure s tem, da se jim njihova zamuda do nasprotne strani ne zdi žaljiva. V nasprotju z njimi se od nasprotnika pričakuje točnost.

Mehičani uporabljajo verbalne in neverbalne oblike komuniciranja. Pogostokrat komunicirajo na posreden način, kar pomeni, da se tekom pogajanj poskušajo izogibati direktnemu odgovoru na določeno vprašanje.
Rokovanje z moškimi poslovnimi partnerji, pred začetkom in po koncu sestanka, je zelo zaželeno.

Na območju Mehike so pogajanja lahko zelo dolga in polna energije. Mehičani slovijo kot zahtevni pogajalci.. Pred odločitvijo o sklenitvi ali zavrnitvi posla si za razmislek vedno vzamejo veliko časa, saj v primeru prehitre privolitve v posel smatrajo, da so nasprotni strani ponudili preveč (Gesteland, 1996, str. 185–188).

Mehiški pogajalci imajo v svoji družbi zelo dober položaj, saj so znani po svojem statusu in vztrajnosti. Govorica telesa je za večino države Latinske Amerike izredno pomembna; izraža čustva še posebno takrat, ko pogajalec nasprotno stran poskuša prepričati v sprejetje posla. Mehiške pogajalce najlažje prepoznamo po njihovi dramatičnosti, čustvenosti in sentimentalnosti.

5. PRILOŽNOSTI SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA NA IZBRANIH TRGIH LATINSKE AMERIKE

5.1. CILJ RAZISKAVE

Raziskavo diplomskega dela sem izvedla z namenom pridobitve širšega vpogleda v poslovanje slovenskih podjetij z izbranima trgoma Latinske Amerike ter ugotovitve glede ustreznosti obstoječe literature o poslovnih pogajanjih v primerjavi s prakso.

Cilj raziskave je bil ugotoviti, kako se različna slovenska podjetja soočajo s pogajanji na trgih Brazilije in Mehike, kako dobro poznajo svoje pogajalske partnerje, njihov odnos do poslovanja, tveganja in kulturno ozadje, na kakšen način rešujejo konfliktne situacije ter kakšne vrste komunikacijskih vzorcev so značilne za latinsko-ameriško kulturo. Nenazadnje

sem želela tudi ugotoviti, ali podjetja po zaključenih pogajanjih opravijo pregled doseženih rezultatov in jih analizirajo.

5.2. METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Podatke za raziskavo sem izbrala s kvalitativno raziskovalno metodo – delno strukturiranih globinskih intervjujev[7]. Razlog za sprejeto odločitev izhaja iz narave raziskovalne teme, saj majhno število slovenskih podjetij, ki so si drznila investirati na trge Latinske Amerike, onemogoča izvedbo ankete z velikim vzorcem, zato ugotovitev ne moremo posploševati na celoten trg (Mumel, 1998, str. 11, 13).

S tega vidika je uporaba globinskih intervjujev optimalna, saj po eni strani omogoča prikaz izkušenj večine slovenskih podjetij in managerjev, ki so se odločili za poslovanje na trgih Brazilije in Mehike, po drugi strani pa ta metoda dovoljuje vpogled v posebnosti in zanimivosti trgov Latinske Amerike, ki so zaradi svoje raznolikosti in velikosti za tuje vlagatelje izredno privlačni.

Namen raziskovalnega dela je bil preveriti, ali so trditve, v obstoječi literaturi, o posebnostih pogajanj slovenskih poslovnežev na trgih Brazilije in Mehike, skladne z ugotovitvami, ki sem jih pridobila na podlagi izvedbe globinskih intervjujev. Ob tem ne smemo prezreti dejstva, da z izvedbo raziskave o kulturnih vzorcih ne dobimo dejanskih izmer, temveč zgolj ocene, saj se znotraj držav prepleta več subkultur, ki se medsebojno razlikujejo.

5.3. PRIPRAVA IN IZVEDBA RAZISKAVE

Pripravo na raziskavo sem začela z vprašalnikom, ki je vseboval preko 50 vprašanj. Po pogovoru z mojim zunanjim svetovalcem, gospodom Bogdanom Šalejem, sem vprašalnik nekoliko preoblikovala, saj bi bil le ta za moje potencialne intervjuvance predolg. Vprašalnik v svoji končni verziji vsebuje 44 vprašanj, razdeljenih v 13 sklopov. Izdelala sem tudi opomnik za potencialne kandidate ter zraven priložila vzorec vprašalnika za izvedbo intervjuja, kar je sogovornikom omogočilo predhodno seznanitev s temo pogovora. Vse to je doprineslo k večji natančnosti njihovih odgovorov in krajšemu času izvedbe intervjujev[8]. Vprašalnik sem predhodno testirala na enem intervjuvancu in testiranje se je izkazalo za uspešno.

[7] Globinski intervju je dalj časa trajajoč polstrukturiran ali nestrukturiran intervju, kjer spraševalec intervjuvanca spodbuja k sproščeni komunikaciji o obravnavani tematiki.
[8] Opomnik in vzorec vprašalnika se nahajata v Prilogi 16.

Globinske intervjuje sem opravila sama. Intervjuji so bili izvedeni v obdobju dveh mesecev (maj–junij 2007) na podlagi sestavljenega opomnika z delno nestrukturiranimi vprašanji, ki temelji na pogajalski matriki Weiss-Stripp (glej Prilogo 17). Intervjuje sem opravila s štirimi strokovnjaki iz Slovenije[9] ter dvema starejšima managerjema iz Brazilije in New Yorka[10]. Poslovneži, ki so sodelovali v raziskavi, imajo večletne izkušnje s pogajanjih na trgih Latinske Amerike. Vsakdo izmed njih je opravil že vrsto poslovnih pogovorov in pogajanj s kolegi iz Brazilije in Mehike.

Vsi intervjuvanci v poslovnih pogajanjih nastopajo bodisi kot kupci ali kot prodajalci. V vsakem intervjuju je sodeloval zgolj en udeleženec. Dva intervjuja sem opravila po telefonu, trije poslovneži so se na mojo prošnjo o sodelovanju odzvali preko elektronske pošte, eden izmed udeležencev mi je svoje izkušnje zaupal v osebnem pogovoru. Povprečno trajanje intervjujev, izvedenih po telefonu ali osebno, znaša 45 minut, najkrajši je trajal 30 minut, najdaljši pa 60 minut. Čas intervjujev, izvedenih po elektronski pošti, ostaja skrivnost. Kljub temu lahko, na podlagi obsežnosti vprašalnika, sklepam, da je ta način izvedbe intervjuja časovno najbolj zamuden.

Večina vprašanj je delno nestrukturiranih, kar pomeni, da ne ponujajo možnih odgovorov vnaprej. Ta tip vprašanj je sogovornikom omogočil, da so na čim bolj neomejen način izrazili svoj pogled na mednarodna pogajanja. Na ta način sem pridobila veliko bogatih odgovorov, ki so vsebovali marsikatero zanimivost.

Po opravljenih intervjujih sem odgovore anketirancev strnila po vsebinskih sklopih Weiss-Stripp modela ter jih medsebojno primerjala in analizirala.

Namen globinskih intervjujev je bil ugotoviti, ali so trditve udeležencev intervjuja skladne z obstoječo literaturo. Ob tem je potrebno izpostaviti, da gre pri raziskovanju in odkrivanju takšnih kulturnih vzorcev predvsem za predpostavke in ne izmere. Glede na število opravljenih intervjujev ugotovitev ne moremo posploševati, kljub temu pa opredeljujejo neke smernice v dojemanju pogajalskih slogov.

5.4. KONFIGURACIJA POGAJALSKE MATRIKE WEISS STRIPP IN NJENIH SPREMENLJIVK

Na področju mednarodnih pogajanj je več avtorjev razvilo svoje modele, ki so mednarodnim pogajalcem pri obvladovanju kulturnih razlik in doseganju boljših pogajalskih rezultatov v veliko pomoč.

Stephen Weiss in William Stripp sta za lažje spoznavanje in boljše razumevanje kultur razvila matriko (glej Tabelo 6, na str. 25), ki najbolj celovito podaja okvire medkulturoloških

[9] Intervjuvanci iz Slovenije sodijo v starostni razred od 30 do 40 let.
[10] Starejša poslovneža uvrščamo v starostni razred od 50 do 65 let.

pogajanj (Hrastelj, 1995, str. 379). Matrika obsega 12 temeljnih sestavin, s pomočjo katerih se pogajalec lažje poglobi v razumevanje kulture nasprotnika in ustrezno pripravi na pogajanja.

Proces pogajanj je v matriki obeh avtorjev predstavljen kot ciklični posel, ki ga sestavljajo štirje ključni segmenti (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 72): *politika, interakcija, premislek in izid.*

Tabela 6: Konfiguracija pogajalske matrike Weiss - Stripp

KOMPONENTA	SPREMENLJIVKA	POGAJALSKI PROFIL
1. POLITIKA	osnovni koncept pogajanj	strateški ↔sinergični
	izbor pogajalcev	tehnična sposobnost ↔družbene veščine
	vloga hotenj posameznikov	organizacija ↔ego
	protokol	formalen ↔neformalen
	pomen tipa vrste vprašanj	vsebinski ↔temelječ na odnosu
2. INTERAKCIJA	kompleksnost jezika	verbalni ↔neverbalni
	prepričevalni argumenti	logični ↔emocionalni
	vrednost časa	striktna ↔ohlapna
3. PREMISLEK	podlaga za zaupanje	predpis ↔prijateljstvo
	nagnjenost k sprejemanju tveganj	previdnost ↔drznost
	notranji sistem sprejemanja odločitev	avtoritaren ↔konsezualen
4. IZID	oblika zadovoljivega sporazuma	eksplicitna ↔implicitna

Vir: Moran, Stripp, 1991, str. 91; Hrastelj, 1995, str. 381.

Weiss-Strippova matrika je sestavljena iz štirih komponent, ki opredeljujejo posamezne dele pogajalskega procesa. Okvir je predpostavka za inteligentne odločitve pred, med in po pogajanjih (Hrastelj, 1995, str. 379). Vsaka komponenta okvira je razdeljena na eno ali več spremenljivk, ki jih mora pogajalec, če se želi na pogajanja dobro pripraviti, prej natančno preučiti. Prva komponenta modela, *politika,* določa vitalne interese strank in opisuje običajni tok ukrepov in dejanj, osredotočenih v varovanje in pospeševanje teh interesov. Možnost izbora zastavljenih alternativ v mednarodnem poslovanju je velika, saj se lahko odločamo med izolacijo na domačem trgu, konkurenčnostjo na globalni ravni, posameznih trgih, segmentih in nišah ter z oblikovanjem strateških zvez. *Interakcija,* vsem bolje znana kot obdobje, v katerem prihaja do medsebojne izmenjave informacij med poslovnima partnerjema, pri pogajanjih predstavlja tisto fazo, v kateri naj bi pogajalec s potekom toka dejanj, besed in gest nasprotno stran prepričal v sprejetje dogovora. Tretja faza pogajalskega postopka, *premislek*, pogajalcem omogoča ocenjevanje dotedanjega postopka ter ob upoštevanju zahtev nasprotne strani možnost preoblikovanja prednosti in predlogov za dosego kompromisa. *Izid* se nanaša na končni dogovor, ki ga dosežejo stranke. Lahko se konča tudi z ugotovitvijo, da dogovor enostavno ni možen (Hrastelj, Makovec Brenčič, 2003, str. 72–73).

Weiss in Strippov model je dinamični model, saj pogajalcu dovoljuje možnost dodajanja nove spremenljivke. Hkrati lahko beleži odklone in svoja opazovanja ter nato prilagodi svoje

ugotovitve glede določene kulture. Na ta način je resnično sposoben razumeti pričakovanja, potrebe, poglede in motivacijo svojega nasprotnika.

V nadaljevanju diplomskega dela podrobneje opredeljujem vseh 12 spremenljivk modela Weiss-Stripp ter se ob tem osredotočam na latinsko-ameriški kulturi, Brazilijo in Mehiko, ki za slovenski trg predstavljata veliko poslovno priložnost in možnost za uspeh.

5.4.1. Temeljna pogajalska zamisel

V teoriji pogajanj obstajata dve skrajnosti: strateška (konfrontacijska) in sinergična. Pri konfrontacijsko usmerjenih kulturah izhajamo iz predpostavke omejenosti virov, zato lahko pogajalec posel pridobi le na račun nasprotne strani. Podmena sinergičnega modela pravi, da lahko stranki z medsebojnim delovanjem povečata skupno koristnost, ki si jo nato razdelita. Za sinergične kulture velja, da so njeni pogajalci prilagodljivi in odprti, komunikacija pa odkrita in sproščena. Sinergične kulture v primerjavi z konfrontacijskimi, kamor uvrščamo tudi Mehiko (glej Tabelo 7), zagovarjajo tezo, da je kolač za vse dovolj velik. Obe strani si bosta z medsebojnim sodelovanjem poskušali pridobiti čim več (Hrastelj, Makovec, 2003, str. 73).

Glede na trenutne razmere sedanjih mednarodnih trgov so uspešnejši tisti načini in oblike mednarodnega poslovanja, ki izhajajo iz delitve tveganj. Prav zato nam je sinergični koncept pogajanj, ki ga uporabljajo tudi Brazilci (glej Tabelo 7), veliko bližje v primerjavi z konfrontacijskim, saj maksimizira število alternativnih rešitev.

Tabela 7: Temeljna pogajalska zamisel Brazilcev in Mehičanov

BRAZILIJA (sinergična filozofija)	MEHIKA (strateška filozofija)
Čustveni in sodelovalen pristop.	Tekmovalen pristop.
Poznavanje partnerjeve filozofije; ključ do uspešno izvedenih pogajanj.	Interes po pridobitvi na račun nasprotne strani.
Odprti in dokaj zaupljivi pogajalci.	Nagnjenost k vzpostavitvi konflikta.

Vir. Gesteland, 1996, str. 184–187.

Za zaključek podpoglavja, v Prilogi 2, podrobneje predstavljam lastnosti strateške in sinergične filozofije.

5.4.2. Izbor pogajalcev

Pri mednarodnih pogajanjih je potrebno razumeti in poznati kulturo naroda, s katerim sklepamo posel. Naivno se je spustiti v poslovanje s tujcem s prepričanjem, da smo si ljudje

podobni in da so naši vzorci vedenja skorajda identični. Kljub temu, da pripadniki drugih kultur nosijo enaka oblačila, kot jih nosimo sami, uporabljajo in govorijo naš jezik, živijo podoben stil življenja kot ga živimo sami, bi bilo te ljudi nesmiselno enačiti s samim seboj (Herbig, Martin, 1997, str. 19).

Tuji pogajalci niso abstraktni predstavniki nasprotne strani, marveč ljudje s čustvi, z globoko zakoreninjenimi vrednotami ter različnimi ozadji in pogledi. Prav zato, ker je vsak človek individuum zase, imajo individualne razlike v karakterju posameznika velik vpliv na proces pogajanj.
Izbor pogajalcev lahko poteka na osnovi meril tehnične sposobnosti ali po merilih družbenih vrlin, znani pa so tudi kombinirani izbori. Tehnična sposobnost pomeni znanje in prikazano sposobnost na določenem strokovnem področju. Pogajalske sposobnosti in izkušnje so ravno tako del teh sposobnosti, kot tudi medkulturna orientacija. Zaželene značilnosti vključujejo dosedanje dosežke, profesionalne veščine ter poznavanje splošnih znanj, znanj tujih jezikov in pravnih predpisov (Kuljaj, 2005, str. 1).

Število pogajalcev se pri kulturah razlikuje. Nekateri pogajalci pogajanja vodijo sami, kar se lahko zelo hitro izkaže za slabost, saj so pogajanja proces, ki od pogajalca zahtevajo veliko poslušanja, razmišljanja, podajanja svojih predlogov in želja, odločanja in iskanja rešitev. Za enega samega člana je to vsekakor prevelika obremenitev, zato je večje število pogajalcev v skupini bolj dobrodošlo, saj so s tem njihove možnosti za uspeh večje (Kljajič, 1998, str. 15).

V Latinski Ameriki na izbiro pogajalca vplivajo zveze ter razne družinske, vladne in poslovne vezi. Pogajalec je tako povezan bodisi s ključno gospodarsko ali politično osebo (Kljajič, 1998, str. 16). Zaželeno je, da ima potencialni kandidat politične veze, po drugi strani pa je zelo dobrodošlo, če ima na področju poslovanja bogate pogajalske izkušnje ter sposobnosti, s katerimi lahko svojo skupino privede do uspešno izpeljanega posla.

5.4.3. Vloga hotenj posameznikov

Osebne ambicije pogajalcev se le redko popolnoma skladajo z interesi podjetij, ki jih zastopajo. Interes osebnega uspeha vodi pogajalce v sprejemanje predlogov, ki niso optimalni za podjetje. Po drugi strani pogajalci želijo pokazati svojo trdnost in nepopustljivost, čeprav jim organizacija te funkcije ne nalaga. Osebni ugled se lahko izkaže za veliko bolj pomembnega kot ugled same organizacije ali uspeha pogajanj.

Kako pomembne so za nas začrtane in ustvarjene smernice med posamezniki, družbami in organizacijami, je razglabljal Hofstede (1991). Kolektivizem in individualizem imata veliko posledic na organizacijsko kulturo[11]. Kolektivistični pristop je bolj značilen za latinsko-

[11] Podrobnejšo ponazoritev ključnih točk individualistične in kolektivističen kulture podajam v Prilogi 3.

ameriške kulture (npr. Brazilija)[12] saj zanje velja, da odgovornost med skupinami slabi. Organizacije so z veliko medsebojne podpore v skupini zato bolj "človeško" usmerjene ter zadolžene za zagotovitev individualnega učenja. Vodenje je pričakovano, cenijo povezovanje ter izogibanje konfliktom.

V nasprotju z njimi individualistične kulture, med katere spada tudi Mehika (glej Tabelo 8), spodbujajo odgovornost posameznika, saj ti skrbijo sami zase. Te kulture so mnogo bolj usmerjene v delovne naloge oziroma cilje kot pa v ljudi (Granell, 2000, str. 91).

Tabela 8: Brazilija in Mehika z vidika vloge hotenj posameznika

BRAZILIJA (kolektivistična kultura)	MEHIKA (individualistična kultura)
Zavzemajo se za potrditev celotne skupine.	Želja po samopotrjevanju.
Zadovoljitev osebnih interesov ter interesov podjetja.	Prevlada individualnih ciljev.
Posvet pogajalcev z višjimi statusi s pogajalci nižjih statusov.	Tekmovalnost, občutljivost, zamerljivost.

Vir: Markič, Strniša, Tavčar, 1994, str. 128; Moran, Stripp, 1991, str. 215.

5.4.4. Protokol

Protokol je uveljavljena praksa postopkov, ki izhaja iz avtoritete in zaupane odgovornosti ter ob tem upošteva občutke nasprotne strani. Pravila protokola se nanašajo na dejavnosti kot so izbira lokacije pogajanj, izražanje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslanjanje, dajanje daril, pogostitev, dogovor o uporabi jezika, dokumentiranje, itd. (Kuljaj, 2005, str. 1). Postopek protokola je način postopanja pred, med in po samih pogajanjih. Je lahko hitra spodbuda kot tudi ovira uspešnim pogajanjem. Pogajalec se mora pred pričetkom pogajanj dobro seznaniti s protokolom nasprotnega pogajalca, saj lahko v nasprotnem primeru pride do nesporazumov ali konfliktov.

Protokol je lahko formalen ali neformalen[13]. V primeru formaliziranega protokola so pravila obnašanja natančno določena, vsakršna kršitev teh pravil je za nasprotno stran lahko zelo žaljiva (Hrastelj, 1995, str. 385).

V Tabeli 9 (na strani 29) povzemam ključne značilnosti protokolarnega procesa na izbranih trgih Latinske Amerike.

[12] Glej Tabelo 8.
[13] Druge lastnosti formalnega in neformalnega protokola po Moranu in Strippu podajam v Prilogi 4.

Tabela 9: Značilnosti protokola v Braziliji in Mehiki

BRAZILIJA (lastnosti formalnega in neformalnega protokola)	MEHIKA (lastnosti formalnega in neformalnega protokola)
Potek izvedbe posla na prijateljski ravni.	Izvedba začetnih pozdravov v španščini.
Pravila o poslovnem oblačenju.	Angleški jezik kot ovira komuniciranju.
Spremenljivost prekinitev tekom pogajanj.	Spremenljivost prekinitev tekom pogajanj.

Vir: Gesteland, 1996, 182–183, 187 str.; Moran, Stripp, 1991, str. 215.

5.4.5. Pomen tipa vrste vprašanj

Eden izmed najpomembnejših delov pogajanj je interpretacija predmetov razprave. Stranke pred začetkom pogajanj vsaka zase oblikujejo uvodna vprašanja, za katera menijo, da so najpomembnejša. Ob tem opredelita svoje meje koncesij in področja pritiskov ter prepričevanj, ki jih bodo uporabile za dosego koncesij nasprotnega pogajalca (Kuljaj, 2005, str. 2).

Pri opredelitvi vprašanj moramo za vsako pogajalsko skupino ugotoviti njihove vitalne interese in omejitve, sicer v primeru neupoštevanja interesov pogajanj ne moremo izpeljati. Izpeljava brez ustrezne pogajalske podlage namreč ni mogoča.
Na samem začetku obe pogajalski skupini določita vsebino pogajanj (primer Brazilije in Mehike podajam v Tabeli 10). Nato vsaka stran zase določi tisto vsebino, ki je z njene strani najpomembnejša. S tem namreč stranki pokažeta svoje interese, želje in koristi. Pred zaključkom pogajanj je potrebno ugotoviti spornost vsebin ter izvesti njihovo združitev (Kljajič, 1998, str. 20).

Tabela 10: Medkulturne razlike glede na vsebino pogajanj na trgih Brazilije in Mehike

BRAZILIJA in MEHIKA
Opredelitev spornih vsebin glede na vrednote in odnos.
Želja po dolgoročnem sodelovanju in sklepanju poslov.
Vera kot del življenja; svojim vrednotam pripisujejo velik pomen.

Vir: Popovič, 2002, str. 27

5.4.6. Kompleksnost jezika

Pojmovanje visokega in nizkega konteksta kulture je uvedel antropolog Edward T. Hall[14], s čimer je želel opisati komunikacijske vzorce in preference posamezne kulture. Hall trdi, da ključna dimenzija kulture, ki ima za pogajalski proces velik pomen, predstavlja kontekstnost

[14] Več o razlikah v izražanju podajam v Prilogi 5.

komunikacij, zato tudi domneva, da visoko in nizko-kontekstne kulture medsebojno sovpadajo glede na vlogo tega konteksta in komunikacij (Simintiras, Thomas, 1996, str. 12).

Nizko in visoko kontekstna komunikacija (glej Tabelo 11) je tista, pri katerih se informacija ali sporočilo nahajata v stvarnem kontekstu, medtem ko se le majhen del nahaja v zakodiranem, značilnem in prenesenem delu sporočila (Lee, Usunier, 2005, str. 375).

Tabela 11: Brazilija in Mehika kot predstavnici visoko-kontekstne kulture

BRAZILIJA IN MEHIKA (visoko-konteksta kultura)
Družbena orientiranost ljudi ter manjša naklonjenost soočanju z različnimi situacijami.
Visoka kontekstnost komunikacije zaradi vključevanja dodatne informacije.
Zaznavanje posameznika je strogo zavezano njegovemu odnosu.
Uporaba neverbalnega vedenja (npr. obrazna mimika, geste in govorica telesa).
Pomanjkljiva seznanjenost s kompleksnostjo neverbalnega obnašanja povzroča težave pri razumevanju sporočil.
Uporaba očesnega kontakta ter hitrih in pogostih gest.
Rokovanje s partnerji pred in po koncu sestanka.
Krepitev predlogov z dotikanjem, tesna prisotnost ob nasprotnikih.

Vir: Gesteland, 1996, str. 181–188; Lee, Usunier, 2005, str. 377–378; Simintiras, Thomas, 1996, str. 12–13

5.4.7. Prepričevalni argumenti

Na področju mednarodnega poslovanja se pogajalci osredotočajo na različne stvari ter iščejo možne poti prepričevanja. Brazilija in Mehika sta si s tega vidika zelo različni (glej Tabelo 12, na str. 31), saj poslovne partnerje prepričujeta na osnovi različnih argumentov.

Aristotel razlikuje med tremi načini vplivanja na prepričanja in dejanja:

a) logos (logični poziv)[15],
b) pathos (čustveni poziv)[16] in
c) ethos (poziv povezan s spoštovanjem poslušalca do osebe)[17].

[15] Pogajalci z logičnim prepričevanjem se v večji meri opirajo na stvarne dokaze med katere sodijo vsebinski dokazi, empirične evidence, statistična poročila.
[16] Pogajalci s čustvenim vplivom nasprotnika prepričujejo s motivacijskimi dokazi.
[17] Vpliv na nasprotnika dogmatični pogajalci izvršujejo s pomočjo avtoritete. Veljajo za najzahtevnejše pogajalce, ki niso naklonjeni sklepanju kompromisov.

Tabela 12: Poti prepričevalnih argumentov na trgih Latinske Amerike

BRAZILIJA	MEHIKA
Ravnanje po intuiciji ter poudarek na medosebnih odnosih.	Pretirano čustveni in patriotsko naravnani argumenti.
Prepričljivost argumentov.	Manjši poudarek na medosebnih odnosih.
Možnost prepričanja na osnovi odnosov in z razumevanjem ljudi.	Možnost prepričanja s pomočjo argumentov preteklih izkušenj.

Vir: Moran, Stripp, 1991, str. 217, 227.

5.4.8. Vrednost časa

Vsaka kultura čas pojmuje na svoj način[18]. Odnos do časa lahko izrazimo kot odnos do preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. S tem odnosom poudarjamo tradicionalne vrednote, kratkoročne cilje ali dolgoročno preživetje (Hrastelj, 1995, str. 389).

Različno obnašanje kultur zaznavamo tudi na področju organiziranja izrabe časa, kjer Hall razlikuje med monokronim (enočasovnim) in polikronim (veččasovnim) dojemanjem časa.

a) Monokroni časovni vzorci vključujejo enakomerni vpogled v čas. Tu se pogajalske skupine, za katere je določitev dnevnega reda pomembna, skušajo pogajati po nekem vnaprej določenem vrstnem redu (Lee, Usunier, 2005, str. 510).

Poudarek je na shemah, segmentiranju, razvrščanju dogodkov v predalčke ter njihovem postopnem razreševanju (Hrastelj, Makovec, 2003, str. 76).

b) Polikroni časovni vzorci so bolj sproščeni, saj odražajo vpogled v čas okrog nas. Tekom pogajanj pogajalci preskakujejo iz ene vsebine na drugo ter se istočasno vračajo k že obdelanim temam razprave. Na ta način želijo doseči učinek globalnega pogajanja. Omenjene značilnosti pripisujemo tudi trgoma Brazilije in Mehike (glej Tabelo 13).

Tabela 13: Oblika vrednosti časa v Braziliji in Mehiki

BRAZILIJA in MEHIKA
Taktiziranje z zavlačevanjem pogajanj.
Polikronično dojemanje in organiziranje časa.
V danem časovnem trenutku se odvija več stvari naenkrat.
Pretirano upoštevanje časa ne sme vplivati na medosebne odnose.
Usmerjenost na vpletene ljudi kot tudi posel.

Vir: Moran, Stripp, 1991, str. 218.

[18] Temeljitejši vpogled v medkulturne razlike glede vrednotenja časa predstavljam v Prilogi 6.

5.4.9. Podlaga za zaupanje

Stopnja zaupanja postaja vse pomembnejši element v globalizacijskem okolju. Zaupanje lahko zato definiramo kot samozavest med ljudmi, ki izvira iz medsebojne naklonjenosti. Zaupanje je kolektivno oziroma skupinsko vedenje, ki se pojavi po določenem časovnem obdobju, kljub temu, da je osebnost poteza vsakega posameznika v skupnosti. Ko se zaupanje poruši, največje posledice tako poslovne, družbene kot tudi osebne, utrpi skupnost (Rajagopal, 2006, str. 245).
O vlogi zaupanja (primer Brazilije in Mehike podajam v Tabeli 14) pri pogajanjih govorijo številne študije. Walton in McKersie predvidevata, da je zaupanje povezano z "barantanjem". Butler ugotavlja, da pričakovanja o zaupanju, med dvema poslovnima partnerjema, omogočajo povečano delitev informacij, ki vodi v sodelovalna pogajanja. Kasneje zatrjuje, da se zaupanje med nasprotnikoma lahko pretvori v manj zapleten in bolj učinkovit rezultat (Brooks, Elahee, 2004, str. 398). Brenkert (1998) prepričuje, da se zaupanje vzpostavi z delitvijo skupnih vrednot dveh strank. Tako med pogajalcema iz iste države obstaja večja stopnja zaupanja kot med nasprotnikoma, ki izvirata iz različnih kultur (Brooks, Elahee, 2004, str. 399).

Tabela 14: Medkulturne razlike glede na osnovo zaupanja

BRAZILIJA	MEHIKA
Intuicija kot podlaga za zaupanje poslovnim partnerjem.	Vzpostavitev zaupanja na podlagi navdiha in partnerjevega preteklega ravnanja.
Pridobitev zaupanja na poslovnih in družabnih srečanjih.	Opiranje na številna dejstva, ki predstavljajo temelj zaupanja.
Predpogoj za uspešen poslovni odnos je ustvarjanje atmosfere zaupanja.	Vzpostavitev zaupanja skozi pogosta družabna ali poslovna srečanja.

Vir: Gesteland, 1996, str. 182; Rajagopal, 2006, str. 240.

Z vidika vplivanja kulture, na proces mednarodnih poslovnih pogajanj, zaupanje nastopa v funkciji posredovalne spremenljivke [19] (Lee, Usunier, 2005, str. 500).

5.4.10. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

Skupni problem vseh ljudi v vsaki družbi je, kako se soočiti z negotovostjo. Dimenzija izogibanju negotovosti meri obseg kako se ljudje neke družbe čutijo ogrožene v negotovih, nejasnih in nedefiniranih situacijah (Lee, Usunier, 2005, str. 59).

[19] Ključne ugotovitve za razvoj zaupanja in mednarodnih poslovnih pogajanj podajam v Prilogi 7.

Pogajalci odločitve sprejemajo v stanju gotovosti, tveganja in negotovosti. Ugotovitev, da se nekatere kulture namerno izogibajo negotovosti, ker spremembam niso naklonjene, spet druge pa so na izzive dobro pripravljene, je podal Hofstede, ki je kulture glede na lagodje/nelagodje razdelil v dve skupini[20], in sicer kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti ter kulture z nizko stopnjo izogibanja negotovosti.

Brazilci in Mehičani niso nagnjeni k sprejemanju tveganja zato jih uvrščamo med kulture z visoko stopnjo izogibanja negotovosti. Nekatere izmed njihovih lastnostih predstavljam v Tabeli 15.

Tabela 15: Pripravljenost na sprejemanje tveganja na trgih Latinske Amerike

BRAZILIJA in MEHIKA (kulturi z visoko stopnjo izogibanja negotovosti)
Zapletenost sistemov odločanja (odločitve so sprejete po dolgem in tehtnem premisleku).
Negativna razpoloženost poslovnih partnerjev se ob prisotnosti znatnega tveganja odraža tudi v sprejetju poslovne odločitve.
Investicije v trdne projekte s solidnim financiranjem.
Uporaba birokratskih pravil.

Vir: Kljajič, 1998, str. 32.

5.4.11. Notranji sistem sprejemanja odločitev

V vsaki kulturi sprejemanje odločitev poteka na svojevrsten način. Podjetja odločitve sprejemajo na podlagi preteklih izkušenj, organizacijske strukture, mednarodnega informacijskega sistema ter osebnih nagnjenj (Hrastelj, Makovec, 2003, str. 77).
V Braziliji in Mehiki je sprejetje odločitve vedno pogojeno z medsebojnim zaupanjem v poslovnega partnerja ter dolgoletno tradicijo poslovanja (glej Tabelo 16, na str. 34).

Moran in Stripp (1991) interni odločitveni sistem delita na avtoritaren in konsenzualen. Njune značilnosti navajam v Prilogi 9.

V kolikor pogajalcu, v fazi priprave na pogajanja, uspe pridobiti informacijo o odločevalcu nasprotne strani, lahko vse svoje napore osredotoči na ključno osebo ter s tem ne izgublja nepotrebnega časa na drugih. V primeru, da v tuji pogajalski skupini nimajo dejanskega odločevalca, mora pogajalec izvedeti kdo ta oseba je. Pogajalec lahko na nasprotnika vpliva s skrbno sestavo argumentov. Odločevalce v tujem podjetju naj bi najlažje prepričali s poročili, grafi, strategijam, vizualno predstavitvijo ter računalniškimi programi. V kolikor pri nasprotni strani odločitve sprejema samostojni vodja, se bo pogajalec nanj bistveno bolj osredotočil kot na ostale člane. Poskušal bo prisluhniti njegovim željam ter ugoditi njegovim zahtevam.

[20] Medkulturne razlike z vidika izogibanja negotovosti predstavljam v Tabeli 7 (glej Prilogo 8, na str. 7).

Če skupina odloča soglasno je proces odločanja in naznanitve končne odločitve bistveno daljši, saj morajo člani skupine svoja mnenja in predloge uskladiti.
Potrebno je poudariti, da se v pogajalskem procesu pogajalski skupini ne morata odločati vsaka zase torej neodvisno druga od druge, tem več morata svoje želje in zahteve uskladiti na način, ki bo koristen in ustrezen za obe.

Tabela 16: Odločanje na trgih Brazilije in Mehike

BRAZILIJA in MEHIKA
Birokratičen sistem odločanja kot posledica hierarhične družbe.
Upočasnjeno odločanje, majhna moč posameznika pri pogajanjih.
Posredovanje vodje na nižjih ravneh med posameznikom in vodstvom podjetja.

Vir: Moran, Stripp, 1991, str. 229.

5.4.12. Oblika zadovoljivega sporazuma

Naivno bi bilo razmišljati, da je dobiček edina možna oblika zadovoljivega sporazuma. Drugi možni rezultati so še; razvoj dolgoročnega poslovnega odnosa, osebno zadovoljstvo ter zavezništvo za bodoča združevanja. Vsi ti rezultati so značilni tudi za Brazilijo in Mehiko, kjer so nadaljnja sodelovanja nujna za izvajanje dogovora (glej Tabelo 17).

Razlog, da se pogajalski partnerji ne zavedajo osnovnih razlik v usmerjenosti končnega izida pogajanj, je dojemanje dobička kot edinega možnega rezultata pogajalskega procesa. To lahko povzroči naraščanje nesporazumov, ker je večji del kultur usmerjen v razvoj poslovnih odnosov kot v sklepanje posla (Harris, Moran, 1979, str. 517).

Tabela 17: Značilnosti sporazuma pri Brazilcih in Mehičanih

BRAZILIJA	MEHIKA
Formalna oblika sporazuma.	Formalna oblika sporazuma.
Poudarek na odnosih s poslovnimi partnerji.	Pozitivna naravnanost ustnih obljub.
Zaključek pogajanj s stiskom rok.	Veljavnost pogodbe v pisni obliki.

Vir: Foster, 1992, str. 292; Moran, Stripp, 1991, str. 116.

Podpoglavje zaključujem s ponazoritvijo bistvenih razlik med eksplicitnim in implicitnim modelom, ki so podane v Prilogi 10.

5.5. REZULTATI IN ANALIZA RAZISKAVE NA PODLAGI SPREMENLJIVK MODELA WEISS-STRIPP

Na podlagi ugotovitev, pridobljenih z izvedbo globinskih intervjujev, v nadaljevanju diplomskega dela razčlenjujem spremenljivke Weiss-Stripp modela in navajam glavne značilnosti poslovanja med slovenskimi in latinsko-ameriškimi poslovnimi partnerji.

Splošno

Ugotovitev, da se zaznavanja razlik med narodi delno razlikujejo tudi glede na dobo pogajalskih izkušenj pogajalca, ne preseneča. V moji raziskavi so sodelovali intervjuvanci različnih starosti, zato so tudi njihove izkušnje in pogledi pri poslovanju s trgi Latinske Amerike zelo raznoliki. Zanimivo je dejstvo, da se nekatere trditve mojih intervjuvancev ne ujemajo z obstoječo literaturo, kar je privedlo do razkoraka med teorijo in prakso. Kljub temu pa je potrebno izpostaviti, da je bil preučevan vzorec majhen in zato mojih ugotovitev ne moremo posploševati.

5.5.1. Priprave na pogajanja

Prva silnica Weiss-Stripp matrike obravnava postopek priprav na pogajanja, ki ga ne gre prezreti, saj pogajalcem omogoča pridobitev prednosti v smislu seznanitve celotnega ozadja svojih poslovnih partnerjev.
V sklopu prve točke sem preučevala potek priprav na pogajanja in vpliv kulture ter drugih ozadij na pogajalski slog. Tu so bila mnenja intervjuvancev precej podobna. Večina izmed njih se na pogajanja vedno vnaprej pripravi; dobre priprave so bistvenega pomena za uspešna pogajanja. Eden izmed sodelujočih je izpostavil, da priprave na pogajanja potekajo v smislu pregleda preteklega sodelovanja, plačilne discipline, cikličnega gibanja poslovanja, tržne situacije ter prisotnosti potencialnih konkurentov.

Pri pripravah na pogajanja sodelujejo različni kadri. Slabo četrtino predstavljata vodja prodaje in komercialist, po 15-odstotno prisotnost imata direktor in vodja prodajnega območja, najmanjšo udeležbo pa zaznavamo s strani pravnikov ter tehničnih in finančnih kadrov.

Kulturološka razdalja med Slovenijo in trgi Latinske Amerike, po razpravi z dvema intervjuvancema, zahteva večje priprave na pogajanja, kot če bi se slovensko podjetje pogajalo s poslovnim partnerjem iz Evrope. Udeleženec, ki se je na mojo prošnjo za izvedbo intervjuja odzval kot tretji po vrsti, je opozoril na dejstvo, da je primerjava tako velikih in heterogeno različnih držav popolnoma absurdna. Ostali sodelujoči aplicirajo, da so priprave z poslovnimi partnerji bodisi iz Evrope bodisi iz drugih delov sveta medsebojno enakovredne,

saj načeloma nikoli ne vemo, kdo bo sedel na drugi strani mize (npr. Žid iz Mehike ali Kitajec iz Brazilije).

Vsi pogajalci se strinjajo, da je potrebno pri pogajanjih s tujimi pogajalci upoštevati kulturne razlike, saj lahko v nasprotnem primeru pride do zapletov pri sklenitvi posla.
Kljub dejstvu, da slaba večina sodelujočih meni, da je proučevanje pogajalskega sloga poslovnega partnerja pomembno, ena tretjina strogo zagovarja, da nepoznavanje pogajalskega sloga nasprotnika ter številnih drugih ozadij (npr. kulturna, zgodovinska, itd.) nima negativnih posledic na končen rezultat. V tej točki si torej pogajalci niso enotni, saj nekateri trdijo, da uspeh pogajanj ni pogojen s pripravo različnih scenarijev in možnih izidov pogajanj.

Ugotovitve kažejo, da se neizkušeni pogajalci preveč osredotočajo na formalna pogajanja med tem ko pripravam ne posvečajo dovolj pozornosti. Priprave na pogajanja imajo na izid pogajanj velik vpliv, odnos, zasnovan pred pričetkom pogajalskega procesa, pa je ključen za uspešna medkulturna poslovna pogajanja.

5.5.2. Osnovni koncept pogajanj: temeljna pogajalska zamisel

Splošna značilnost, po kateri slovenski pogajalci najbolje prepoznajo pogajalce Latinske Amerike, je ta, da sta kulturi Brazilije in Mehike neobremenjeni s časom. Brazilci in Mehičani so pogovorno nezadržni, dokaj zaupljivi in takšne izkušnje imajo po večini tudi slovenski pogajalci.
Brazilci in Mehičani veljajo za dobre pogajalce, ki na pogajanjih želijo pridobiti čim več. Tekmovalnost in sodelovanje sta njihova najboljša atributa, prezreti pa ne gre tudi njihove temperamentnosti in odprtosti do sprejemanja predlogov. Mehičani so bolj nagnjeni k vzpostavitvi konfliktov, med tem ko jih Brazilci pojmujejo kot nefunkcionalne. Ti dve pogajalski skupini medsebojno ločujemo po stopnji zaupljivosti in samozavesti.
V sklopu preučevanja pogajanj na omenjenih trgih sta dva intervjuvanca izpostavila problem veljavnosti dogovora. Ob tem sta opozorila, da noben dogovor ni stoodstoten, zato je vsak posel potrebno jemati z rezervo. Navajata tudi, da je dolžina pogajanj pogojena z zahtevnostjo posla in ne toliko z zahtevnostjo nasprotne stran. Brazilce opisujeta kot izredno prijazne in bolj nezaupljive ljudi z velikim pomanjkanjem samozavesti. Mehičani so s tega vidika veliko bolj podobni Američanom.

Slovenski pogajalci, ki se pogajajo tako na brazilskem kot na mehiškem trgu, ugotavljajo, da se je veliko prijetneje pogajati v Braziliji, saj so ljudje bolj dostopni. Brazilijo tako uvrščamo med predstavnice sinergične kulture (npr. zadovoljevanje skupne koristi, spoznavanju in druženju namenijo veliko časa, itd.), medtem ko so za Mehičane bolj značilne poteze strateške kulture (npr. maksimiranje individualne koristi, tekmovalni pogajalci, itd.). V nasprotju z Brazilijo naj bi bila Mehika preveč pod vplivom Amerike in zato zaradi same ostrine pogajalskih procesov v očeh slovenskih pogajalcev nekoliko manj priljubljena.

V poslovnem svetu prevladuje načelo, da vsak deluje zase, za svojo osebno korist. Gradnja skupnega kolača na trgih Latinske Amerike nima večjega pomena, se pa pogajalci Brazilije in Mehike zavedajo, da je mogoče osebno korist doseči samo v primeru, če pogajalcu omogočiš, da tudi on doseže svoj del kolača.
Za Brazilske in Mehiške poslovne partnerje velja, da v prvi fazi želijo skleniti posel na račun nasprotne strani, v drugi fazi pa so se pripravljeni pogajati za povečanje skupne koristi. Temu mnenju nasprotuje le eden izmed intervjuvancev, ki strogo zagovarja prepričanje, da kulturi Latinske Amerike ne kažejo nobenih interesov po dosegi skupnega kolača.

Nobena skrivnost ni, da za Slovence kot majhen narod velja, da neradi zaupamo tujim državam. Po vsej verjetnosti je ta nezaupljivost posledica slabih izkušenj pri poslovanju z Brazilci in Mehičani v preteklosti, ki jih je v svojem intervjuju omenil eden izmed starejših intervjuvancev.

5.5.3. Izbor pogajalcev

Na področju izbora pogajalcev med obstoječo literaturo in ugotovitvami raziskave najdemo številne podobnosti. Slovenski managerji razglabljajo, da so pri izboru pogajalcev specifična merila tehnične sposobnosti in merila družbenih vrlin. Pogajalčeva pozornost je tako pri izboru ustreznega poslovnega partnerja v celoti usmerjena v njegove dosedanje dosežke in izkušnje, pogajalske sposobnosti, poznanstva ter politične zveze. Izbor pravih ljudi tako omogoča lažja in za obe strani prijetnejša pogajanja.

Drugo podobnost zaznamo pri številu članov pogajalske skupine. Slovenski pogajalci so opazili, da je velikost pogajalskih timov odvisna od panoge, strukture podjetja ter same kulture. Dejstvo je, da na pogajanjih Brazilce in Mehičane nikoli ne zastopa zgolj en pogajalec, ampak skupino vedno tvorita vsaj dva člana. Velikost pogajalske skupine nekega naroda je tako izključno pogojena z njegovo kulturno usmerjenostjo. Predsednik Centra za Latinsko Ameriko gospod Šalej pojasnjuje, da pri pogajanjih ni splošnega pravila o tem, koliko članov nasprotne strani lahko pričakujemo za mizo. Skupina v povprečju šteje dva ali tri člane, nikakor pa to število ni primerljivo s številom članov pri pogajanjih s Kitajci.

Na zadnjo podobnost naletimo pri premišljenim in skrbno načrtovanim izborom pogajalskih partnerjev. Starejša intervjuvanca sta opozorila, da izbor pravih ljudi zahteva veliko mero eksaktnosti, saj se v nasprotnem primeru pogajanja lahko zelo zapletejo. Temu mnenju so se pridružili tudi vsi ostali intervjuvanci, ki so izpostavili, da lahko z ustrezno načrtovanim izborom poslovnega partnerja preprečimo morebitne nesporazume ter na ta način zagotovimo hitrejšo izvedbo pogajalskega procesa.

5.5.4. Vloga hotenj posameznikov

"Osebni uspeh in uspeh podjetja kot celote sta medsebojno povezana in nerazdružljiva. V prvi fazi gre za neko tekmo, ko posameznik želi biti zmagovalec, v končni fazi pa se njegova uspešnost odrazi v podjetju kot celoti. Vprašanje uspešnosti je lahko pogojeno tudi z velikostjo podjetja[21] ter njegovim kadrom". Kot je razvidno iz konteksta, izkušnja enega izmed mojih intervjuvancev nakazuje, da osebni uspeh prednjači pred uspehom podjetja. Mnenje ostalih sogovornikov je na tem področju nekoliko drugačno. Intervjuvanci aplicirajo, da si pogajalska skupina najprej prizadeva za uspeh podjetja kot celote, kljub temu da je v ozadju pogajanj vedno čutiti pridih po osebnem interesu.

Pri kolektivističnih skupinah vedno sodeluje skupina ljudi, zato je odločitev običajno sprejeta po sestanku. V skupini ponavadi naj ne bi izstopali posamezniki, ki bi delovali v svojo korist.
Za sprejetje odločitve skupina potrebuje veliko časa. Takšne značilnosti lahko na podlagi ugotovitev pripišemo kulturi Brazilije in Mehike, vendar pa je ob tem potrebno opozoriti na majhna odstopanja v sprejemanju odločitve. V Latinski Ameriki se namreč, po mnenju intervjuvancev, poslovne odločitve ne sprejemajo v dolgoročnem časovnem intervalu, temveč v relativno kratkem času.

Na področju vloge hotenj posameznikov raziskava ustreza predpostavkam literature, kar ugotavljajo tudi intervjuvanci, katerih mnenja o usmerjenosti brazilskih in mehiških pogajalskih partnerjev, so enotna. Brazilci in Mehičani pripadajo individualističnim kulturam, ki ločujejo zasebnost od poslovnega sveta. Za razliko od Slovencev so dokaj nepotrpežljivi in neobčutljivi. Nagnjeni so k hitri sklenitvi posla.

5.5.5. Protokol

Formalnost in neformalnost protokola se prepletata tako v Braziliji kot Mehiki. Pokazatelj formalnega odnosa do protokola je viden v strogih in podrobnih pravilih, jasnemu izražanju vljudnosti, vnaprej predvidenem in predpisanem načinu pogajanj ter uporabi poslovnih kartic. Brezbrižnost do pravil, pomanjkljivo izražanje vljudnosti, prekinjanje pogajanj ter telesno dotikanje poslovnih partnerjev pa so značilnosti, ki jih pripisujemo neformalni rabi protokola (Moran, Stripp, 1991, str. 98).
Danes se pogajamo vsak dan, vse povsod. Po besedah intervjuvancev se pogajalske igre z Brazilci in Mehičani najpogosteje izvajajo v podjetjih, svetovnih sejmih[22], vse pogostejši prostor pogajalske razprave pa so tudi restavracije, kjer se poslovni partnerji srečujejo ob kosilu ali večerji. Neformalna srečanja so za pogajalske partnerje izredno pomembna, saj

[21] Zavisti ali gre za državno ali privatno podjetje.
[22] Npr: Drupa – Nemčija, Ipex – Velika Britanija.

omogočajo vzpostavitev bolj prijateljskega nivoja; le ta pa je pri reševanju morebitnih zapletov pri izvajanju poslov zelo pomemben.
Starejši intervjuvanec dodaja, da se je način poslovanja v zadnjem desetletju zelo spremenil. Po njegovem prepričanju je eden izmed največjih izzivov današnjega poslovanja zdržati ritem takojšnjih odgovorov po elektronski pošti in mobilnih telefonih.

Strogega pravila, da bi se pogajanja morala odvijati pri naših poslovnih partnerjih, seveda ni. Izbira kraja je zato prepuščena dogovoru med pogajalskima skupinama oziroma je ta, v primeru, da podjetje spada pod multinacionalko, določena že vnaprej.

Na podlagi razprave z udeleženci intervjuja lahko sklepam, da pomembnost protokola v Sloveniji ne moremo primerjati z njegovo vlogo v Braziliji in Mehiki. Še več kot to, nekateri slovenski pogajalci poudarjajo, da je protokol na proučevanih trgih Latinske Amerike povsem nepomemben in da je njegova vloga v primerjavi s evropskim protokolom izredno majhna. Eden izmed sodelujočih v raziskavi celo dvomi, da brazilski in mehiški poslovneži poznajo protokolarni proces. Prav zato se mnoga slovenska podjetja, pred samim začetkom pogajanj, ne seznanijo s protokolom nasprotnega pogajalca.
Gospod Šalej zatrjuje, da protokola ne gre podcenjevati, saj je njegova vloga z vidika pogajalskega procesa velika in zato tudi zelo pomembna.
Na podlagi prejetih odgovorov sklepam, da tako velika razlika v mnenju intervjuvancev izhaja iz dolgoletnih izkušenj pri poslovanju z kulturami Latinske Amerike.

Intervjuvanci so na vprašanje o posluževanju strogih in jasnih pravil ter zamerljivosti njihove uporabe, podali različne odgovore. Nekaj jih trdi, da je uporaba omenjenih pravil zelo majhna, spet drugi, da je to stvar vsakega posameznika. Eden izmed intervjuvancev razglablja, da vsak pogajalec igra svojo igro ter da je uporaba takšnih in drugačnih pravil odvisna od vrste posla in pogajalca, s katerim se pogajaš.

Omenjene ugotovitve niso skladne z domačo in tujo literaturo, saj le ta navaja, da sta v Braziliji in Mehiki prepoznavni obe vrsti protokola, kar pa z vidika dolgoletnih pogajalskih izkušenj mojih intervjuvancev ni zagotovljeno. Ker protokol velja za enega izmed zanesljivih signalov o pripravljenosti strank za sklenitev posla, lahko na osnovi trditev intervjuvancev sklepam, da Brazilci in Mehičani ne sodijo v skupino tistih partnerjev, ki so pripravljeni na razvoj pogajanj.

5.5.6. Pomen tipa vrste vprašanj

Slovenski pogajalci pravijo, da si določena podjetja pred pričetkom pogajanj oblikujejo seznam uvodnih iztočnic, ki jim omogočajo boljša, lažja predvsem pa učinkovitejša pogajanja s poslovnim partnerjem. Spet druga temu ne posvečajo velike pozornosti, saj je tematika pogajanj znana vnaprej in je zato seznam uvodnih vprašanj povsem brezpredmeten.

Meje in področja, do katerih so se brazilski in mehiški poslovni partnerji pripravljeni pogajati, niso vnaprej opredeljena, so pa okviri poslovanja, določeni s strani multinacionalke, znani že vnaprej. Slaba polovica slovenskih managerjev meni, da je določitev okvirov poslovanja pogojena s številom poizkusov oziroma pogajanj z določenim poslovnim partnerjem, na podlagi katerih pogajalec ugotovi, kako daleč lahko gre. Eden izmed intervjuvancev se temu mnenju pridružuje le delno. Njegove izkušnje namreč kažejo, da si Brazilci in Mehičani oblikujejo določene iztočnice, vprašanje pa je, če se jih striktno držijo.

Pri brazilskih in mehiških poslovnežih opaža slovenski pogajalce takšne, ki pri izpeljavi posla upoštevajo osebne interese in omejitve nasprotne strani. To pomeni, da se Brazilci in Mehičani zavedajo, da je potrebno za sklenitev posla pri določenih točkah popustiti ter ustreči željam nasprotne strani. Sicer pa se za Brazilce in Mehičane predpostavlja, da niso neumorni zbiratelji informacij, saj od svojega pogajalskega partnerja ne pričakujejo, da bo z njimi delil vse informacije, ki so na razpolago.

5.5.7. Kompleksnost jezika

Za Brazilce in Mehičane se predpostavlja, da pri komuniciranju uporabljajo veliko besedne komunikacije, medtem ko so kretnje telesa in obrazna mimika bolj v ozadju. Kljub temu med obema vrstama komunikacije obstaja povezanost, saj se pogajalci na trenutke poslužujejo neverbalne komunikacije ter z njo potrjujejo verbalno.

Za Brazilce in Mehičane literatura predvideva, da so predstavniki visoko-kontekstne kulture, kar jih uvršča med uporabnike neverbalne komunikacije. Večina mojih sogovornikov se s tem sicer le delno strinja, saj so vsi mnenja, da gre verbalni komunikaciji pripisati večji pomen kot neverbalni.

Uporaba jezika pri pogajanjih je zelo zanimiva. Slovenska pogajalca z dolgoletno pogajalsko prakso opažata, da se je v zadnjih letih uveljavila predvsem uporaba angleškega jezika. Danes angleščina pri komuniciranju ne predstavlja ovir, saj veliko mladih študira v tujini in večina dobro obvlada angleščino. Tudi ostali slovenski pogajalci se večinoma pogajajo v angleškem jeziku in zato ne uporabljajo pomoči prevajalcev. S tem je ritem pogajanj hitrejši, sama pogajanja pa bolj učinkovita. Starejši pogajalec, ki veliko posluje z brazilskimi partnerji in živi v Braziliji, se z njimi pogaja tudi v portugalščini. Z mehiškimi poslovneži vsi komunicirajo v angleškem jeziku, eden izmed sodelujočih v raziskavi pa tudi v španščini.
V splošnem slovenski poslovneži nimajo slabih izkušenj pri pogajanjih zaradi neznanja jezikov tujih partnerjev. Osebno mnenje intervjuvancev je, da načeloma v Braziliji in Mehiki pogajalci obvladajo angleški jezik[23].

[23] Države Latinske Amerike sodijo med države z nižjo ravnjo znanja angleškega jezika.

Intervjuvanci razpravljajo, da so mehiški poslovneži zaradi bližine Amerike bolj energični kot brazilski, vendar v poslovnem svetu takšnih razlik ne zaznavajo. Brazilci in Mehičani so polni življenja, na poslovnega partnerja želijo narediti vtis. Radi veliko govorijo, ker pa poslovna pogajanja ponavadi potekajo v angleškem jeziku, so partnerji hitro izenačeni in razlike manj izrazite.

5.5.8. Prepričevalni argumenti

V mednarodnih pogajanjih se pogajalci lahko osredotočajo na različne poti prepričevanja. Kot logični pogajalci se v večji meri opirajo na stvarne dokaze ter empiriko uporabljajo v obliki finančnih analiz in statističnih poročil. Pogajalci, ki se pri vplivanju na nasprotnika poslužujejo čustev, prepričujejo z motivacijskimi dokazi, medtem ko dogmatični pogajalci vpliv na poslovnega partnerja izvršujejo s pomočjo avtoritete.
Mehičane in Brazilce najlažje prepoznamo po njihovi prepričljivosti in vztrajnosti. Prve je mogoče prepričati na osnovi preteklih izkušenj, Brazilce pa lahko pridobimo na svojo stran s poudarjanjem medosebnih odnosov.
Da je temu res tako, kažejo tudi izkušnje sodelujočih v raziskavi. Eden izmed intervjuvancev je izpostavil, da nasprotno stran vedno prepričuje z navajanjem prednosti njihove tehnologije naproti drugim podjetjem. Drugi slovenski poslovneži pri prepričevanju poslovnega partnerja prisegajo na dolgoročno tradicijo poslovanja, uporabo pogajalskih taktik, kvaliteto, ceno, reference, pošteno sodelovanje in pristop zmaga-zmaga. Intervjuvanec z dolgoletnimi izkušnjami je dejal, da pri prepričevanju pogajalskega partnerja ne uporabljajo posebnih argumentov. Na podlagi tega sklepam, da večina pogajalskih strank zelo dobro pozna storitve oziroma proizvode, ki jih starejši poslovnež ponuja in je zato uporaba kakršnihkoli argumentov povsem nesmiselna.

Slovenski pogajalci trdijo, da Brazilci in Mehičani niso nagnjeni k uporabi avtoritete, se pa zato opirajo na stvarne dokaze; zlasti statistična poročila in vsebinski dokazi so jim v veliko pomoč pri podajanju poslovnih odločitev.

Izkušnje intervjuvancev potrjujejo, da so Brazilci in Mehičani naklonjeni sprejemanju koncesij in kompromisov, saj vedo, da je popuščanje in prilagajanje poslovnim partnerjem nujno za ohranjanje dolgoročnih odnosov in sklenitev posla. Določenim zahtevam so se v končni fazi pripravljeni odpovedati samo v primeru, če s tem pridobijo neko korist.

5.5.9. Vrednost časa

Brazilska in Mehiška kultura je izrazito polikrona. Čas ni omejitev, je le podlaga za izpeljavo dogodkov. Pogosto odpovedani sestanki in preklici stvari so le del poslovanja z latinsko-

ameriškimi pogajalci. Te kulture niso nagnjene h kontroliranju časa, saj se redno poslužujejo vmesnih prekinitev. Ugotovitve Fosterja povežemo z ugotovitvami intervjuvancev, ki razlagajo, da značilnost latinsko-ameriške kulture že sama po sebi narekuje zamujanje na pogajanja in toleriranje zamud. Točnost ni cenjena, je pa zato v dobi mobilnih telefonov zamujanje brez opravičila nesprejemljivo.
Eden izmed mlajših intervjuvancev je dodal, da so zamude pri brazilskih in mehiških pogajalcih nekaj povsem vsakdanjega, če se pogajanja odvijajo pri njih. V kolikor se pogajanja izvajajo na slovenskem trgu do zamud ne prihaja. Slovenska podjetja, in njihovi zaposleni, se zelo striktno držijo pravil protokola ter s tem tudi dnevnega plana, zato tuji pogajalski partnerji nimajo možnosti, da bi na pogajanja dejansko zamudili (npr. poslovnemu partnerju se vedno omogoči prevoz od hotela do podjetja, …).

Izkušnje slovenskih managerjev razkrivajo, da se Brazilci in Mehičani ne pogajajo po nekem vnaprej določenem vrstnem redu ali opornih točkah, ki si sledijo po nekem logičnem zaporedju, temveč polikrono[24]. Skakanje iz točke na točko je bolj pogajalska taktika, s katero želijo pogajalci zmesti nasprotno stran ali od nje dobiti informacije, ki jih sicer poslovni partner ne bi razkril. Cilj vsake pogajalske skupine je čim hitreje izpeljati posel in proslaviti uspešnost medsebojnega dogovora, zato Brazilci in Mehičani pogajanj ne zavlačujejo z namenom pridobitve dodatnih koncesij.

Slovenski poslovni partnerji se od Brazilcev in Mehičanov razlikujemo po tem, da svoj in partnerjev čas pogostokrat zapravljamo v navideznih pogajanjih, ker si prave resnice niti ne želimo. Velikokrat se zgodi tudi, da se pogajamo z napačnega stališča, ki pogajalskega partnerja postavlja v nepravi položaj, saj smo prepričani, da smo mi tisti, ki vladamo trenutni situaciji. Vse to je posledica nepravilne ocene svoje in partnerjeve konkurenčnosti.

5.5.10. Podlaga za zaupanje

Reynolds in Valentine navajata, da Brazilce in Mehičane pri poslovanju vodi intuicija, manj pa se opirajo na preteklo ravnanje poslovnega partnerja ali podjetja. To jim lahko povzroča velike težave, ko se srečujejo in pogajajo s kulturami, ki temelje zaupanja gradijo na dolgoročnih poslovnih rezultatih.

Po besedah slovenskih pogajalcev sklepam, da zaupanje med nasprotnima stranema lahko privede do boljšega in učinkovitejšega rezultata za obe strani kot v primeru, če se zaupanje med njima ne vzpostavi. Vsi poslovneži se strinjajo, da je potrebno v razvoj zaupanja vložiti veliko časa, kar je predpogoj za vzpostavitev dobrega poslovnega odnosa. Pravijo tudi, da je zaupanje izrednega pomena za poslovanje in je zato tudi zelo pomembno pri pogajanjih.

[24] Polikrono pogajanje je proces, ko se pogajalska skupina ne pogaja po vnaprej določenem vrstnem redu, temveč preskakuje iz ene teme razprave na drugo.

Brez dvostranskega zaupanja pogajanja težko potekajo, posli se sklepajo z velikimi zadržki. Dobra polovica intervjuvancev v pogajanja do nasprotne strani vstopa z zaupanjem, vsi ostali so pri tem bolj pazljivi. Zaupanje med poslovnima partnerjema lahko obrodi sadove v nasprotju z nezaupanjem med njima.
Glede zaupanja v zanesljivost, poštenost in predanost brazilskih in mehiških poslovnih partnerjev so odgovori sodelujočih zelo različni. Starejša intervjuvanca ne zaupata pogajalcem iz Brazilije in Mehike. Nekateri mlajši poslovneži verjamejo v poštenost kultur Latinske Amerike, spet drugi so glede tega bolj previdni. Po mnenju najmlajšega intervjuvanca lahko le čas prinese odgovor do katere mere je lahko poslovni partner zanesljiv. Mera zaupanja je tako v celoti pogojena s slabšim poznavanjem trga in nepoznavanjem poslovnega partnerja.

5.5.11. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

Na področju medkulturnih razlik v odnosu do tveganj prihaja do razkoraka med ugotovitvami literature in ugotovitvami raziskave.
Raziskava je pokazala, da Brazilcem in Mehičanom ne moremo pripisati izrazitega izogibanja negotovosti. Oba pogajalska partnerja uvrščamo med skupine, ki rade tvegajo, na kar opozarjajo tudi izkušnje enega izmed intervjuvancev. Starejši intervjuvanec je pri pogajanjih z Brazilci in Mehičani naletel na veliko neprijetnosti (npr. sredi belega dne so mu pred hotelom v Riu de Jeneiru grozili z noži in ga okradli, okradel ga je tudi sedem-letni poslovni partner, ki je povsem nepričakovano izginil z neplačanim blagom, itd), zaradi katerih kulturam Latinske Amerike ne more in ne zna več zaupati.
Izmed ostalih intervjuvancev ni nihče izpostavil kakšnih večjih problemov pri poslovanju z Brazilci in Mehičani. Mlajši poslovnež je omenil, da se je v pogajanja vedno potrebno podati z veliko mero zaupanja. Na podlagi sklenjenega plana vsak pogajalec natančno ve kako daleč lahko gre in kaj želi doseči. Bolj kot tvega, bolj je pripravljen prekiniti pogodbo in pogajanja ter se v končni fazi tudi raziti.
Kljub različnim izkušnjam se večina poslovnežev še vedno strinja, da pri pogajanjih obstaja določena mera negotovosti, ki pa jo pogajalec mora, zaradi boljšega nastopa in prepričljivosti, znati prikriti.

Probleme, ki se pojavijo tekom pogajanj, slovenski menedžerji rešujejo na različne načine. Priporočljiva oblika pomiritve nasprotne strani je lahko 10 do 15 minutni odmor ali pa zgolj nasmeh in upanje, da se bo vroča razprava rešila na miren način. V kolikor rešitev problema po enostavni pravni poti ni mogoča, je potrebno uporabiti druge oblike pomoči (npr. odvetniki).

Sprejemanje odločitev je lahko v rokah posameznika, tistega, ki je na pogajanjih zastopal podjetje ali direktorja, ki končni odgovor poda po posvetovanju s svojo skupino. Ugotovitve večine slovenskih pogajalcev kažejo na relativno kratek postopek odločanja, si pa seveda vsi

želijo, da bi bil še krajši in čim bolj uskladljiv. Postopek sprejemanja odločitev, je po besedah enega izmed intervjuvancev, odvisen od dolžine pogodbe in zahtevnosti posla, s tem pa je seveda pogojena tudi njegova dolžina.

5.5.12. Notranji sistemi odločanja

Zanimiva je ugotovitev, da slovenska podjetja svoje odločitve najraje sprejemajo na podlagi izkušenj preteklega poslovanja s pogajalsko skupino, znanja o konkurentih, s pomočjo ocene trga, vrsto posla in dobrega občutka. Poudarek enega izmed intervjuvancev je bil, da njihovo podjetje odločitve podaja brez jasne strategije oziroma skrite strategije lastnika.

Popuščanje je del vsakega pogajanja. Pogovor s slovenskimi intervjuvanci razkriva, da pogajalci popuščajo v skrajnih primerih, takrat, ko so njihove možnosti omejene. Zelo neradi popuščajo pri ceni, so pa zato pripravljeni ponuditi druge oblike pomoči (npr. pomoč na trgu). Določena podjetja se že na predhodnih sestankih dogovorijo do kod lahko gredo, pod ta nivo se kasneje, na pogajanjih, ne spustijo.

5.5.13. Oblika zadovoljivega sporazuma

Pogledi slovenskih managerjev ne sovpadajo z zapisi Morana in Strippa, ki v literaturi razpravljata o eksplicitno oblikovanih sporazumih. Izmed vseh sodelujočih v razpravi, se zgolj eden strinja z zaključitvijo pogajanj v eksplicitni obliki, ki ne dopušča nobenih odvečnih razlag. Ostali slovenski poslovneži povzemajo značilnosti implicitno oblikovanih sporazumov, kjer se posli ne sklepajo na osnovi podpisanih pogodb tem več na besedi in medsebojnem zaupanju. Držanje dogovorjenega sporazuma je tako za latinsko-ameriškega managerja posebna vrednota.

Po besedah intervjuvancev sklepam, da so v primeru prekinitve pogajanj in nesklenjenega posla dolgoročno še vedno možna pogajanja z isto skupino pogajalcev pri drugem poslu in to tako pri brazilskih kot pri mehiških pogajalcih. Ob tem dodajajo, da je nadaljnje sodelovanje odvisno od tega s kakšnim partnerjem se pogajaš ter vzajemne koristi.

Kdaj sploh pride do zaključka pri pogajanjih? S podpisom pogodbe. Uspešno zaključenim pogajanjem sledi neformalni del na katerem se obravnavajo določene točke, ki na samih pogajanjih ne pridejo do izraza. Skupna večerja in druženje sta tako dobra priložnost za vzpostavitev kakšnega drugega pogovora o poslovnih vodah.

Na podlagi pogovora z udeleženci lahko razberem, da slovenska podjetja po izteku pogajanj vedno opravijo pregled doseženih rezultatov, ki jim omogoča odkriti njihove pozitivne in

negativne točke poslovanja. Na ta način poskušajo pri nadaljnjem sodelovanju z istim poslovnim partnerjem, svoje poslovanje še izboljšati.

6. SKLEP

Glavni namen tega diplomskega dela je prikazati posebnosti pogajanj slovenskih poslovnežev na izbranih trgih Latinske Amerike in slovenskim podjetjem, ki se šele odločajo za začetek poslovanja na trgih Brazilije in Mehike, ter pripomoči k boljšemu in lažjemu razumevanju procesov.

Do danes v Sloveniji o pogajanjih z Brazilijo in Mehiko ni bilo veliko napisanega, zato sem v svojem diplomskem delu na podlagi analize domače in tuje literature ter raziskave prikazala pogled nekaterih slovenskih menedžerjev na pogajalski slog Brazilije in Mehike. Namen raziskave je bil ugotoviti, v čem se slovenski pogajalski proces razlikuje od pogajanj na trgih Brazilije in Mehike ter ali med temi tremi trgi obstajajo določene podobnosti.

V obdobju ustvarjanja diplomskega dela sem prišla do sklepa, da sta Brazilija in Mehika, kot poslovna partnerja, izredno zanimiva. Z raziskavo sem potrdila svoje ugotovitve, da je izkoriščenost brazilskega in mehiškega trga, s strani slovenskih podjetij, izredno majhna. Glavne razloge majhne udeleženosti slovenskih podjetij na teh trgih lahko pripišemo nezadostnemu poznavanju brazilske in mehiške kulture ter njunih političnih, gospodarskih in zgodovinskih ozadij.

Rezultat globinskih intervjujev je pokazal, da slovenskim poslovnežem ne primanjkuje pogajalskega znanja in veščin, kar je rezultat dolgoročnega sodelovanja z Brazilci in Mehičani. Imajo smisel za tveganje, s čimer lahko presodijo kje in koliko je nasprotnik pripravljen popustiti. Postavljajo si visoke cilje, dosegajo dobre poslovne rezultate. Pregled doseženih rezultatov opravljajo v zadovoljivi meri, kar jim omogoča odpravljanje napak za prihodnja pogajanja.

V zadnjem času število slovenskih podjetij, ki svoje poslovne priložnosti iščejo na trgih Latinske Amerike, narašča. Kljub temu ne gre prezreti dejstva, da je področje pogajanj pri nas bolj slabo obdelano, zato bi bilo bolje, da bi se slovenska podjetja, ki se pripravljajo na vstope na tuja tržišča, z njim pobližje spoznala. Tako bi dvig pogajalske kulture pri nas privedel do hitrejših, boljših, predvsem pa produktivnejših pogajanj.

Pogajanja veljajo za široko in zahtevno poslovno področje, zato je pridobitev ustreznih znanj in veščin nujna. Vse več mednarodnih poslov pred slovenske poslovneže postavlja vedno nove zahteve, ki jih bodo slovenski menedžerji morali upoštevati, če bodo želel uspeti na vse bolj zahtevnem domače in svetovnem trgu. Ključno vlogo pri uspešnosti pogajalcev bosta tako imela sposobnost vživljanja v druge in iskanje različnih možnih rešitev.

LITERATURA

1. Bobek Vito et al.: Kulturne orientacije Slovencev v kontekstu evropske kulture. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002. 106 str.

2. Brenčič Makovec Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 124 str.

3. Brooks M. Charles, Elahee Mohammad: Trust and negotiation tactics: Perceptions about business to business negotiations in Mexico. Journal of Busniess & Indrustrial Marketing. Connecticut, Volumen 19, 2004, 6, str. 397-404.

4. Czinkota R .Michael, Ronkainen A. Ilkka: International Marketing. 3. izdaja. Washington : Georgetown University. 1993. 924 str.

5. Dawson A. Gail, Nixon C. Judy: Reason for cross-cultural communication training. Chattanooga. Corporate Communications: An International Journal. Tennessee, Volumen 7, 2002, 3, str. 184-191.

6. Deresky Helen: International Management: Managing across boarders and cultures, 4. izdaja. Upper Saddle River (New York) : Prentice Hall, 2002. 586 str.

7. De Pelsmacker Patrick, Geuens Maggie, Van de Bergh Joeri: Marketing Communications: A European Perspective. 2. izdaja. Harlow : Financial Times/Prentice Hall, 2001. 509 str.

8. Foster Allen Dean: Bargaining Across Borders. New York : McGraw-Hill. 1992. 326 str.

9. Frey-Ridgway Susan: The cultural dimension of international business. Collection Building. Indiana, Volumen 16, 1997, 1, str. 12-23.

10. Gesteland R. Richard: Cross-Cultural Business Behavior; Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures.. Copenhagen : Copenhagen Handelshøjskolens Forlag Business School Press, 1996. 244 str.

11. Granell Elena: Culture and globalisation: A Latin America Challenge. Industrial & Commercail Training. Caracas, Volumen 32, 2000, 3, str. 89-94.

12. Gulbro Robert, Herbig Paul: External influences in the cross-cultural negotiation process. Industrial Management & Data Systems. Wembley, 97(1997), 97/4, str. 158-168.

13. Gupta Forquer Susan, Luna David: An integrative framework for cross-cultural consumer behavior. International Marketing Review. Wisconsin, Volumen 18, 2001, 1, str. 45-69.

14. Hampden-Turner M. Charles, Trompenaars Fons: Building Cross-cultural Competence: How to Create Wealth from Conflicting Values. Chichester : John Wiley & Sons Ldt., 2002. 388 str.

15. Herbig Paul, Martin Drew: Contractual aspects of cross-cultural negotiations. Marketing Intelligence & Planning. Texas, 97(1997), 15/1, str. 19-27.

16. Hofstede Geert: Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations. 2. izdaja. New Delhi : Sage Publications, 2001. 596 str.

17. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.

18. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.

19. Kavčič Bogdan: Kako se uspešno pogajati. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1992. 257 str.

20. Kavčič Bogdan: Osnove poslovnega komuniciranja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2004. 288 str.

21. Keegan Warren J., Schlegelmilch Bodo B.: Global Marketing Management. A European Perspective. Edinburgh : Pearsons Education Limited. 2001. 610 str.

22. Kljajič Mateja, Pogajanja v mednarodnem okolju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 1998. 60 str.

23. Kuljaj Aleksander: Značilnosti kitajskega pogajalskega sloga. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 2005. 167 str.

24. Lee Julie Ann, Usunier Jean-Claude: Marketing Across Cultures. 4. izdaja. Harlow : Prentice Hall, 2005. 573 str.

25. Lewicki J. Roy et al.: Negotiation. 2. izdaja. Burr ridge: Richard D. Irwin, 1994. 478 str.

26. Markič Peter, Strniša Marija, Tavčar Rudi: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 137 str.

27. Marx Elisabeth: Breaking Through Culture Shock.What you need to succeed in international business. London : Nicholas Brealey Publishing, 1999. 233 str.

28. Miroshnik Victoria: Culture and international management: a review. Journal of Management Development. Brisbane, Volumen 21, 2002, 7, str. 521-544.

29. Mohorčič Damjan: Pogajanja slovenskih pogajalcev. Svetovalni dokument št. 15. Ljubljana : Združenje Manager, 2001. 48 str.

30. Moran T. Robert, Stripp G. William: Dynamics of Successful International Business Negotiations. Houston : Gulf Publishing Company, 1991. 250 str.

31. Moran T. Robert, Harris R. Philip: Managing Cultural Differencies, 3. izdaja. Houston : Gulf Publishing Company, 1979. 638 str.

32. Mumel Damijan: Pripročnik za vaje iz predmeta Vedenje porabnikov. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1998. 75 str.

33. Petra Popovič: Pogajanja v mednarodnem trženju – vpliv kulturoloških dejavnikov. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.

34. Rajagopal Ananya: Trust and cross-cultural dissimilarities in corporate environment. Team Performance Management. Mexico, Volumen 12, 2006, 7/8, str. 237-252.

35. Reynolds Sana, Valentine Deborah: Guide to Cross-Cultural Communication. New York : Pearson Prentice Hall, 2004. 134 str.

36. Rosenzweig M. Philip: National Culture and Management. Boston : Harvard Business School, 1994. 626 str.

37. Rouse J. Michael, Rouse Sandra: Business Communications: A cultural and strategic approach. London : Thompson learning, 2002. 280 str.

38. Thomas H. Andrew, Simintiras C. Antonis: Cross-cultural sales negotiations: A literature review and research propositions. International Marketing Review. Swansea, Volumen 15, 1998, 1, str. 10-28.

39. Trompenaars Fons: Did The Pedestrian Die?: Insights from the greatest culture guru: Oxford : Capstone Publishing Ltd, 2003. 214 str.

40. Usunier Jean-Claude: International marketing: A Cultural Approach. Hertfordshire: Prentice Hall International, 1993. 494 str.

41. Voglar Dušan: Dežele in ljudje. Južna Amerika in Mali Antili: Ljubljana : Mladinska knjiga, 1992. 171 str.

42. Zajko Katja: Tržna izhodišča za vstop slovenskega podjetja na Brazilski trg. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 2006. 69 str.

VIRI

1. Izzivi Južne Amerike. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: http://www.gzs.si/slo/iskanje], junij 2004.

2. Nove možnosti prodora na trg Latinske Amerike–vključitev v projekte iz programa Al-Invest III. Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: http://www.gzs.si/slo/iskanje], 22.06.2005.

3. Bilateralni ekonomski odnosi Brazilije s Slovenijo. Brazilija. Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki/bra/bilateralni_ekonomski_odnosi/], januar 2008.

4. Bilateralni ekonomski odnosi Mehike s Slovenijo. Mehika. Izvozno okno. [URL: http://www.izvoznookno.si/podatki/mex/bilateralni_ekonomski_odnosi/], januar 2008.

5. Interni viri Gospodarske Zbornice Slovenija, 2007.

6. Trade in Latin America & the Caribbean. The World Bank [URL: http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/LACEXT/EXTLACREGTOPTRADE/0,,menuPK:832703~pagePK:51065911~piPK:51065915~theSitePK:832674,00.htm], 2005.

7. Wikipedija, prosta enciklopedija. [URL:http://www.sl.wikipedia.org/wiki/], 30.10.2006.

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: HOFSTEDEJEV INDEKS POVEZANIH VREDNOT 1

PRILOGA 2: TEMELJNA POGAJALSKA ZAMISEL 2

PRILOGA 3: VLOGA HOTENJ POSAMEZNIKOV 3

PRILOGA 4: PROTOKOL 3

PRILOGA 5: KOMPLEKSNOST JEZIKA 4

PRILOGA 6: VREDNOST ČASA 5

PRILOGA 7: MEDKULTURNI PRISTOP ZA RAZVOJ ZAUPANJA IN MEDNARODNIH POSLOVNIH POGAJANJ 6

PRILOGA 8: NAGNJENOST K SPREJEMANJU TVEGANJ 7

PRILOGA 9: NOTRANJI SISTEMI SPREJEMANJA ODLOČITEV 8

PRILOGA 11: NAJPOMEMBNEJŠE TRGOVINSKE PARTNERICE SLOVENIJE Z LATINSKO AMERIKO 10

PRILOGA 12: IZVOZ SLOVENSKIH PROIZVODOV V BRAZILIJO V LETU 2007 11

PRILOGA 13: UVOZ BRAZILSKIH PROIZVODOV V SLOVENIJO V LETU 2007 12

PRILOGA 14: IZVOZ SLOVENSKIH PROIZVODOV V MEHIKO V LETU 2007 13

PRILOGA 15: UVOZ MEHIŠKIH PROIZVODOV V SLOVENIJO V LETU 2007 14

PRILOGA 16: OPOMNIK ZA RAZISKAVO POSEBNOSTI POGAJANJ SLOVENSKIH POSLOVNEŽEV NA IZBRANIH TRGIH LATINSKE AMERIKE 15

PRILOGA 17: GLOBINSKI INTERVJUJI S PREDSTAVNIKI PODJETIJ, ZAJETIH V RAZISKAVI 19

P R I L O G E

PRILOGA 1: HOFSTEDEJEV INDEKS POVEZANIH VREDNOT

Tabela 1: Razlike kulturoloških profilov z vplivom na konkurenčne prednosti

ODMIK MOČI (Power distance – PD)	Majhen odmik moči: - močna hierarhija - sprejemanje odgovornosti - porazdelitev moči na vrhu
	Velik odmik moči: - poudarek na disciplini - enakomerna porazdelitev moči - nadrejeni in podrejeni imajo občutek za enakost
INDIVIDUALIZEM/KOLEKTIVIZEM (Individualism/Collectivism)	Individualizem: - mobilnost managementa - odvija se na emocionalni ravni
	Kolektivizem: - soudeležba sodelavcev - cenijo harmonijo in enakost med osebnimi dosežki
MOŠKOST/ŽENSKOST (Masculinity/Femininity)	Moškost: - priljubljenost zagotovil in dosežkov - množična proizvodnja - učinkovitost
	Ženskost: - skrb za druge in prisvojitev vzgojnih vlog - kvaliteta - osebne storitve - izdelava po željah kupcev
IZOGIBANJE NEGOTOVOSTI (Uncertainty avodiance)	Šibko izogibanje:- naklonjenost tveganju, bazične inovacije Močno izogibanje.: - nenaklonjenost tveganju, natančnost

Vir: Usunier, Lee, 2005, str. 57; Hrastelj, 2001, str. 49.

PRILOGA 2: TEMELJNA POGAJALSKA ZAMISEL

Tabela 2: Prikaz lastnosti strateške in sinergične filozofije

	STRATEŠKA	SINERGIČNA
Namen pogajanj		
	maksimiranje individualne koristi	maksimiranje skupne koristi
Prepričanja		
	ničelna vsota (zmaga – poraz)	neničelna vsota (zmaga - zmaga)
	koristnost konflikta	konflikt je nefunkcionalen
	nelegitimnost nasprotujočih interesov	legitimnost nasprotujočih interesov
	pri razreševanju sporov uporabljamo silo	za razrešitev konflikta je potrebno sodelovanje
Pristop		
	tekmovalen	sodelovalen
	sumljiv	zaupljiv
	sovražen	prijateljski
	pripravljen izkoristiti potrebe nasprotne strani	pripravljeni na prijateljski odziv
	občutljiv na razlike za nasprotno stopnjo	občutljivi na skupne interese
Komunikacija		
	zavajajoča	poštena in odprta
	konfrontacijska	nekonfrontacijska
	širi obseg konflikta	omejuje obseg konflikta
	spodbuja občutek nasprotovanja	spodbuja udobje ter skladnost prepričanj in vrednot

Vir: Hrastelj, 1995, str. 381–382.

PRILOGA 3: VLOGA HOTENJ POSAMEZNIKOV

Tabela 3: Individualistično in kolektivistično usmerjene kulture

INDIVIDUALISTIČNE KULTURE	KOLEKTIVISTIČNE KULTURE
Izvedba posla je usmerjena v rezultate.	Usmerjenost v odnose (v procese).
Kratkoročno merjenje rezultatov.	Dolgoročna rast.
Poudarek na vsebini (dejstva, razmerja, itd.).	Poudarek na miselnih zvezah (izkušnje, intuicija).
Zaupanje v konstantno mišljenje.	Zaupanje v spreminjajoče mišljenje.
Neodvisnost.	Odvisnost.
Konkurenčnost, sprejemanje odločitev.	Sodelovanje, privolitev.
Neposredna in jasna komunikacija.	Posredna, dolgovezna komunikacija.
Osebna odgovornost.	Zaščita samega sebe.
Privatne službe.	Dostopnost do službenega plana.
Linearnost časa, nepotrpežljivost.	Fleksibilnost časa, potrpežljivost.

Vir: Reynolds, Valentine, 2004, str. 11.

PRILOGA 4: PROTOKOL

Tabela 4: Značilnosti formalnega in neformalnega protokola

FORMALEN PROTOKOL	NEFORMALEN PROTOKOL
Stroga in podrobna pravila.	Vpliv pravil, ki predpisujejo vedenje, je majhen
Izvršitev pogajanj na predpisan način.	Pogajalski postopek ne poteka po vnaprej predvideni shemi (pogajalci tekom pogajanj drug drugega prekinjajo).
Jasno izražanje vljudnosti	Vljudnost ne igra pomembne vloge.
Najpomembnejši način identifikacije predstavljajo poslovne kartice z jasno izraženim statusom.	Status ni tako pomemben pokazatelj
Obvezna raba priimkov, z naslavljanjem "Gospod" in "Gospa".	Pogosta raba imen, telesno dotikanje.

Vir: Moran, Stripp, 1991. str. 98.

PRILOGA 5: KOMPLEKSNOST JEZIKA

Tabela 5: Medkulturne razlike v izražanju

VISOKO-KONTEKSTNE KULTURE (Latinska Amerika)	NIZKO-KONTEKSTNE KULTURE
Nanašajo se na brezpogojno komunikacijo.	Nanašajo se na jasno komunikacijo.
Poudarjajo neverbalno komuniciranje (govorica telesa, obrazna mimika, itd.).	Poudarjajo verbalno komuniciranje.
Podrejanje nalog glede na odnos.	Ločujejo naloge od odnosov.
Poudarjajo skupinsko iniciativo in sklepanje odločitev.	Poudarjajo posameznikovo iniciativo in sprejemanje odločitev
Na odnos delodajalec-delojemalec gledajo s prijateljskega vidika.	Na odnos delodajalec-delojemalec gledajo z vidika delovanja.
Zanašajo se na intuicijo ali zaupanje.	Zanašajo se na dejstva in statistiko.
Poslužujejo se posrednega stila pri pisanju in govorjenju.	Poslužujejo se neposrednega stila pri pisanju in govorjenju.
Spreminjajoče ali posredno mišljenje.	Raje imajo konstantno mišljenje.
Upošteva vse pravne vidike pogodbe (v duhovnem smislu).	Upošteva vse pravne vidike pogodbe (v pismenem smislu).

Vir: Reynolds, Valentine, 2004, str. 26.

PRILOGA 6: VREDNOST ČASA

Tabela 6: Medkulturne razlike glede na vrednotenje časa

ENOČASOVNE (MONOKRONE) KULTURE	VEČČASOVNE (POLIKRONE) KULTURE
Linearen čas.	Nelinearen čas.
Časovna razdelitev in razporeditev aktivnosti.	Poudarek je na sodelujočih ljudeh in na izvrševanju poslov.
Izvršitev aktivnosti glede na časovno omejitev.	Čas ni omejitev, je le podlaga za izpeljavo dogodkov.
Organizacija in kontrola časa.	Na življenje gledajo kot na neznano in nepredvidljivo. Veliko stvari je neobvladljivih, zato je točnost nepomembna.
Dragocenost časa kot redke dobrine, ki je neprestano v pomanjkanju.	Velika razpoložljivost časa. Pogosto odpovedani sestanki in preklic stvari se največkrat odvijejo le nekaj trenutkov pred izvršitvijo.
Stvari potekajo ločeno.	V danem časovnem trenutku se odvija več stvari naenkrat.
Kulture: ameriške, anglo-saksonske in germanske.	Sem spadajo polinezijske, latinske, nekatere afriške ter centralno in južno azijske kulture.

Vir: Foster, 1992, str. 118.

PRILOGA 7: MEDKULTURNI PRISTOP ZA RAZVOJ ZAUPANJA IN MEDNARODNIH POSLOVNIH POGAJANJ

Ključne ugotovitve za razvoj zaupanja in mednarodnih poslovnih pogajanj so (Usunier, Lee, 2005, str. 500):

1) kako partnerji uporabljajo svoje kulturne kode kot ljudje in kot predstavniki organizacij, da bi lahko ocenili kredibilnost drug drugega,
2) njihova prednost za prisvajanje rešljivih usmerjenosti omogoča reševanje povezovalnih in sodelovalnih strategij bolj kot porazdeljenih in konkurenčnih strategij,
3) kako kulturološki vzorci časa vplivajo na pogajalske faze, delovni red, plane in poslovne roke,
4) pristopi partnerjev za oblikovanje problemov, identifikacija relevantnih pojmov in alternativnih rešitev te obseg v katerem je zajeta skupna racionalnost obeh strani,
5) razlike v stilu komuniciranja ter v stopnji formalnosti in neformalnosti tekom pogajalskega procesa,
6) uporaba tipov pogajalskih taktik v tistem obsegu, v katerem lahko določene taktike razumemo narobe ter s tem uničimo zaupanje,
7) osnove za zaupanje,
8) obnašanja v nasprotju z pravdo: nekatere kulture so pravdno orientirane,
9) ter razlike v poslovni etiki, ki zadevajo nezakonita plačila.

PRILOGA 8: NAGNJENOST K SPREJEMANJU TVEGANJ

Tabela 7: Medkulturne razlike z vidika izogibanja negotovosti

KULTURE Z VISOKO STOPNJO IZOGIBANJA NEGOTOVOSTI	KULTURE Z NIZKO STOPNJO IZOGIBANJA NEGOTOVOSTI
Izogibanje negotovim, dvomljivim in tveganim situacijam.	Sprejemanje negotovih, dvomljivih in tveganih situacij.
Odločitve so sprejete po dolgem in tehtnem premisleku, sistemi odločanja so zapleteni – odločitev mora odobriti več oseb.	Odločajo se na podlagi maloštevilnih informacij. Odločitve sprejemajo posamezniki.
Uporaba birokratskih pravil, standardov, ritualov in formularjev.	Ne upoštevajo oz. iščejo poti mimo hierarhije in birokracije.
Predvidevanje in načrtovanje sta bistvenega pomena.	Načrtovanje je sredstvo, ki jim omogoča večjo kontrolo nad prihodnostjo, manj pa ga uporabljajo kot način za izogibanje negotovim dogodkom.
Dvoumnost ni zaželena.	Večja strpnost do dvoumnih položajev in razlik med partnerji. Bolj sproščeno izražanje misli in občutkov.
Sem spadajo: evropske države, Mehika, Japonska.	Sem se uvrščajo: ZDA, Kitajska, azijske države, nekatere afriške države.

Vir: Foster, 1992, str. 268, 287.

PRILOGA 9: NOTRANJI SISTEMI SPREJEMANJA ODLOČITEV

Značilnosti avtoritarnega sistema odločanja so (Moran, Stripp, 1991, str. 110):

a) posameznik, v vlogi vodje, sprejema odločitve vendar se ob tem ne ozira na mnenja drugih,
b) moč odločanja je dodeljena le določenim članom pogajalske ekipe,
c) vodja skupine lahko sprejme odločitev brez posvetovanja z nadrejenimi ter
d) nadrejeni imajo pravico do zavrnitve določitve, ki jo je podal vodja skupine.

Za konsenzualen sistem odločanja velja (Moran, Stripp, 1991, str. 110):

a) nujnost podpore nadrejenih in pogajalske skupine vodji,
b) pred sprejetjem odločitve mora pogajalska skupina posebnemu odboru predložiti zahtevane informacije,
c) pred sprejetjem odločitev se morajo pogajalci posvetovati z nadrejenimi in
d) pri končni odločitvi imajo možnost besede tudi subjekti, ki se nahajajo izven podjetja (npr. vlada, dobavitelji, delničarji, itd.).

PRILOGA 10: OBLIKA ZADOVOLJIVEGA SPORAZUMA

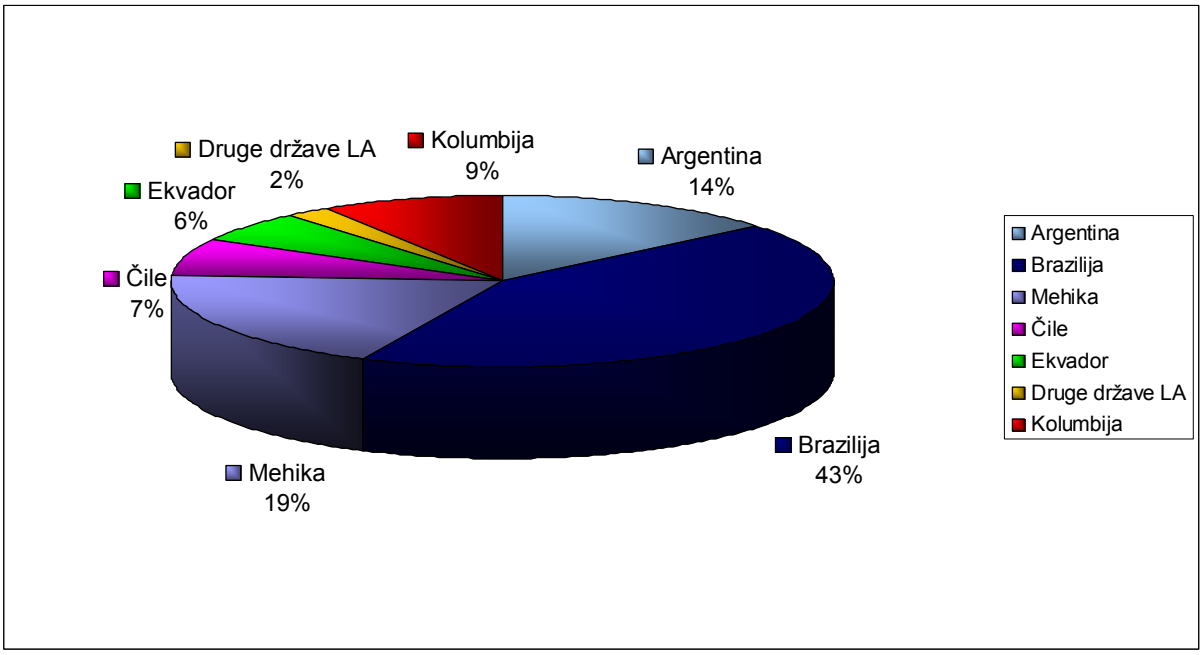
Tabela 8: Medkulturne razlike glede na obliko sporazuma

	EKSPLICITINI	IMPLICITNI
Odnos strank	- ni odvisen od identitete, - omejen na vsebino, - prenosljiv, - omejen na udeležence,	- soodvisen, - neomejen, - neprenosljiv, - udeleženci in njihove kulture
Komunikacija	- omejene, - verbalne, - formalne,	- ekstenzivne, - verbalne in neverbalne, - formalne in neformalne,
Izmenjava obljub	- specifični pogoji, - natančno opredeljene obveznosti, - natančno merljive obveznosti, - jasne neizpolnitve, - nadaljnja pogajanja niso potrebna,	- nejasni pogoji, - nenatančno opredeljene obveznosti, - ohlapne obveznosti, nemerljive, - nejasnost neizpolnitev, - kot se prihodnost razvija, se izvajajo prilagoditve,
Izpeljava	- možnost upoštevanja in napovedi prihodnosti, - vse se zgodi hitro, - sporazum se začne in konča jasno, - ne zahteva prihodnjega odnosa in sodelovanja,	- se ne more predvideti in vključiti v pogodbo, - počasna, - ni ostrega začetka in jasnega konca, - potrebno je sodelovanje v prihodnje,
Obveznosti	- obveznosti do sebe, - koristi in bremena so jasno deljena, - sprejema se konflikt interesov, - prepričanje, da je sebičnost neločljiva od menjave, - kadar nastopijo težave se vsak rešuje sam.	- obveznosti do obeh, - skupna bremena za skupno korist, - konflikt interesov je zatrt, - prepričanje, da je kooperacija potrebna, - če nastopijo težave jih razrešujemo skupaj.

Vir: Hrastelj, 1995, str. 392.

PRILOGA 11: NAJPOMEMBNEJŠE TRGOVINSKE PARTNERICE SLOVENIJE Z LATINSKO AMERIKO

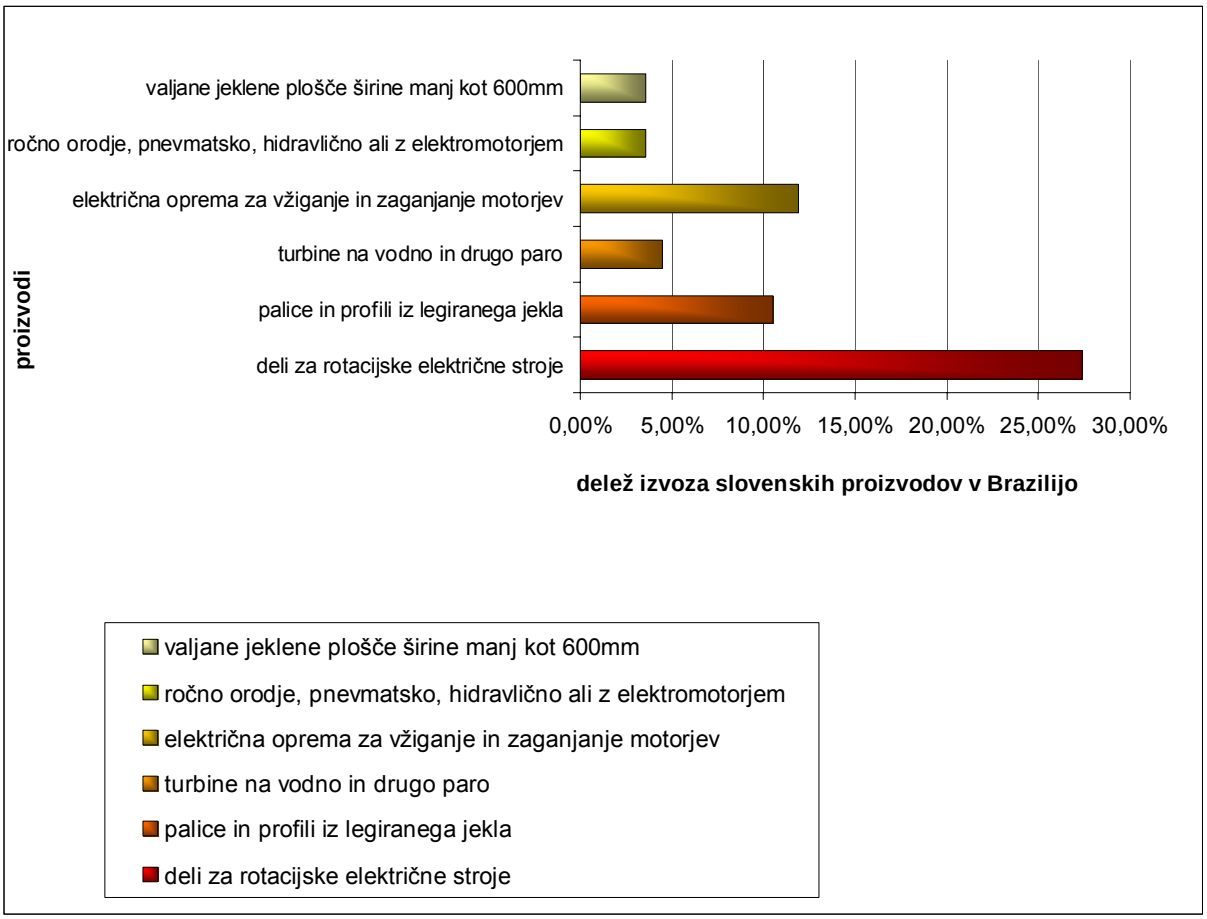
Slika 1: Trgovanje Slovenije z državami Latinske Amerike (v dolarjih)



Vir: Interni vir GZS, 2007.

PRILOGA 12: IZVOZ SLOVENSKIH PROIZVODOV V BRAZILIJO V LETU 2007

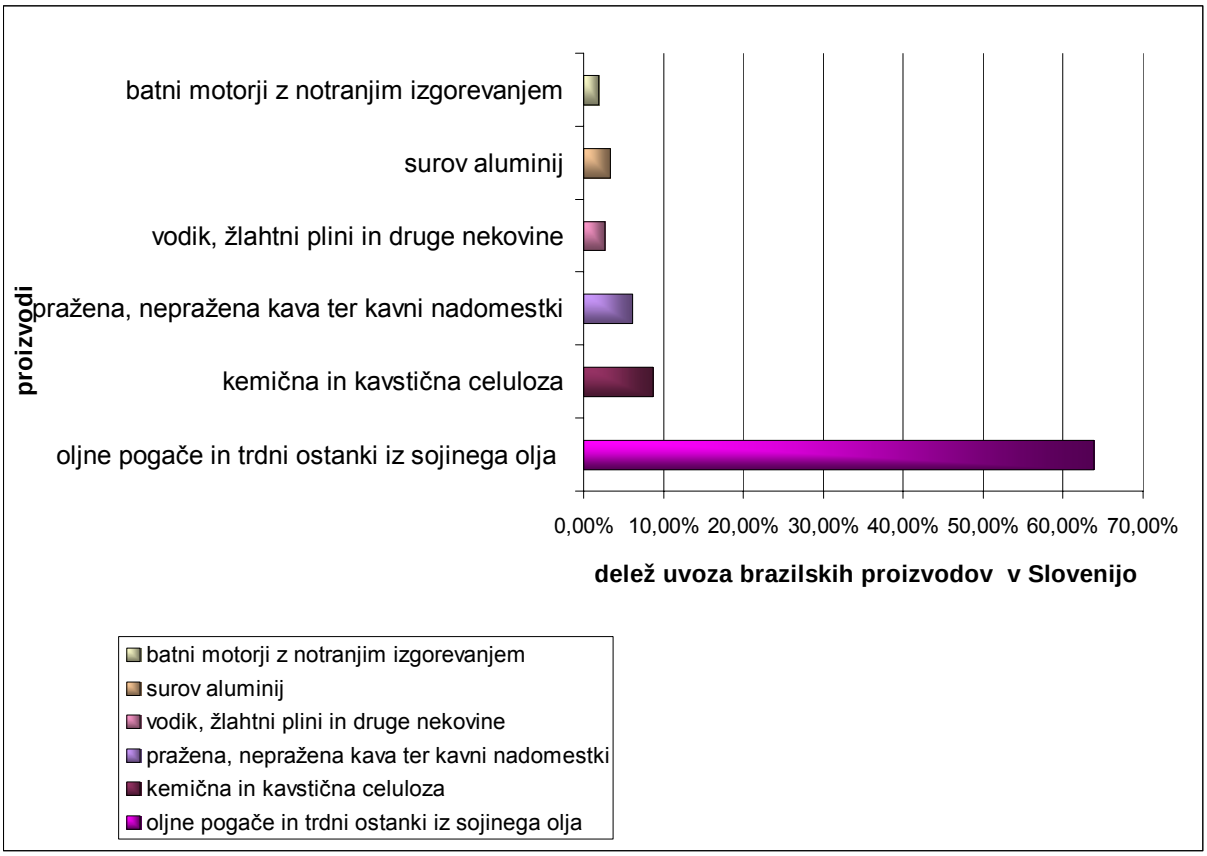
Slika 2: Največje postavke v slovenskem izvozu v Brazilijo v letu 2007



Vir: Bilateralni ekonomski odnosi Brazilije s Slovenijo, 2008.

PRILOGA 13: UVOZ BRAZILSKIH PROIZVODOV V SLOVENIJO V LETU 2007

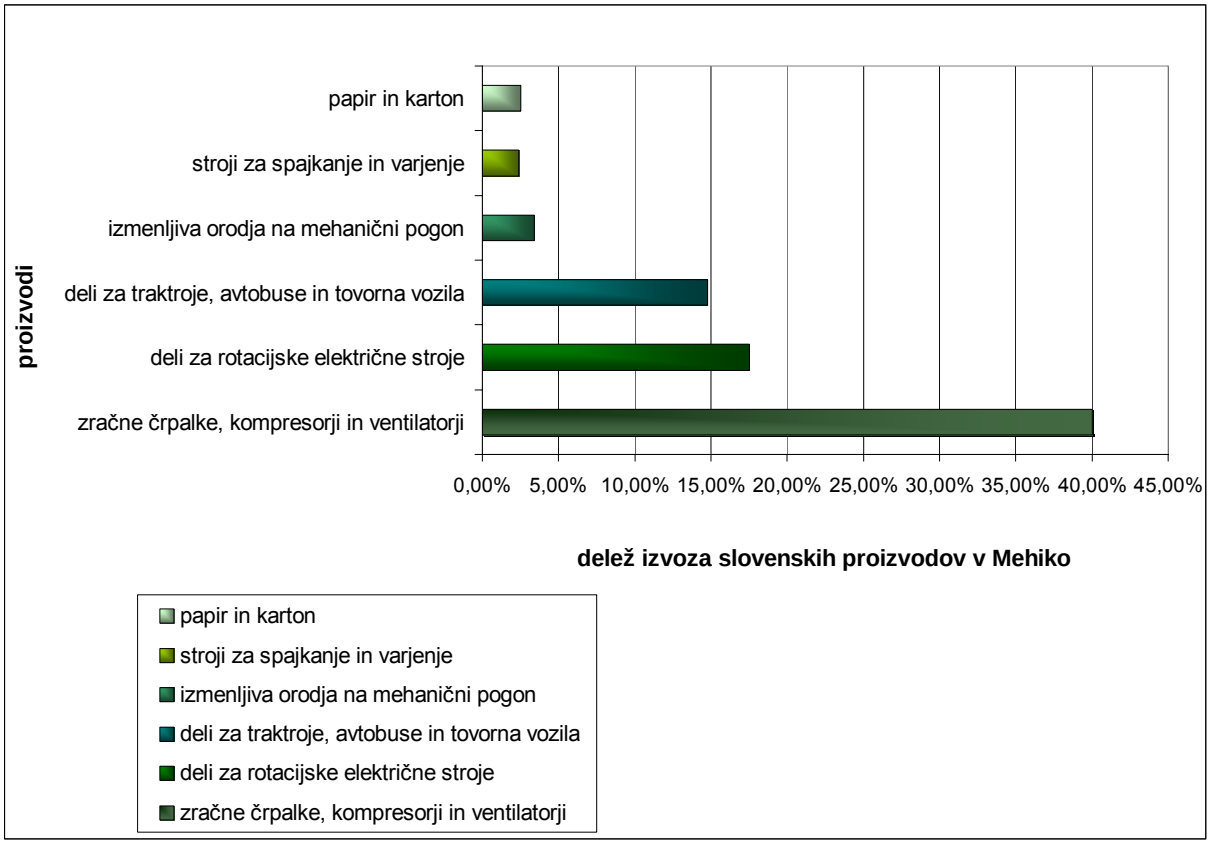
Slika 3: Največje postavke v Brazilskem uvozu v Slovenijo v letu 2007



Vir: Bilateralni ekonomski odnosi Brazilije s Slovenijo, 2008.

PRILOGA 14: IZVOZ SLOVENSKIH PROIZVODOV V MEHIKO V LETU 2007

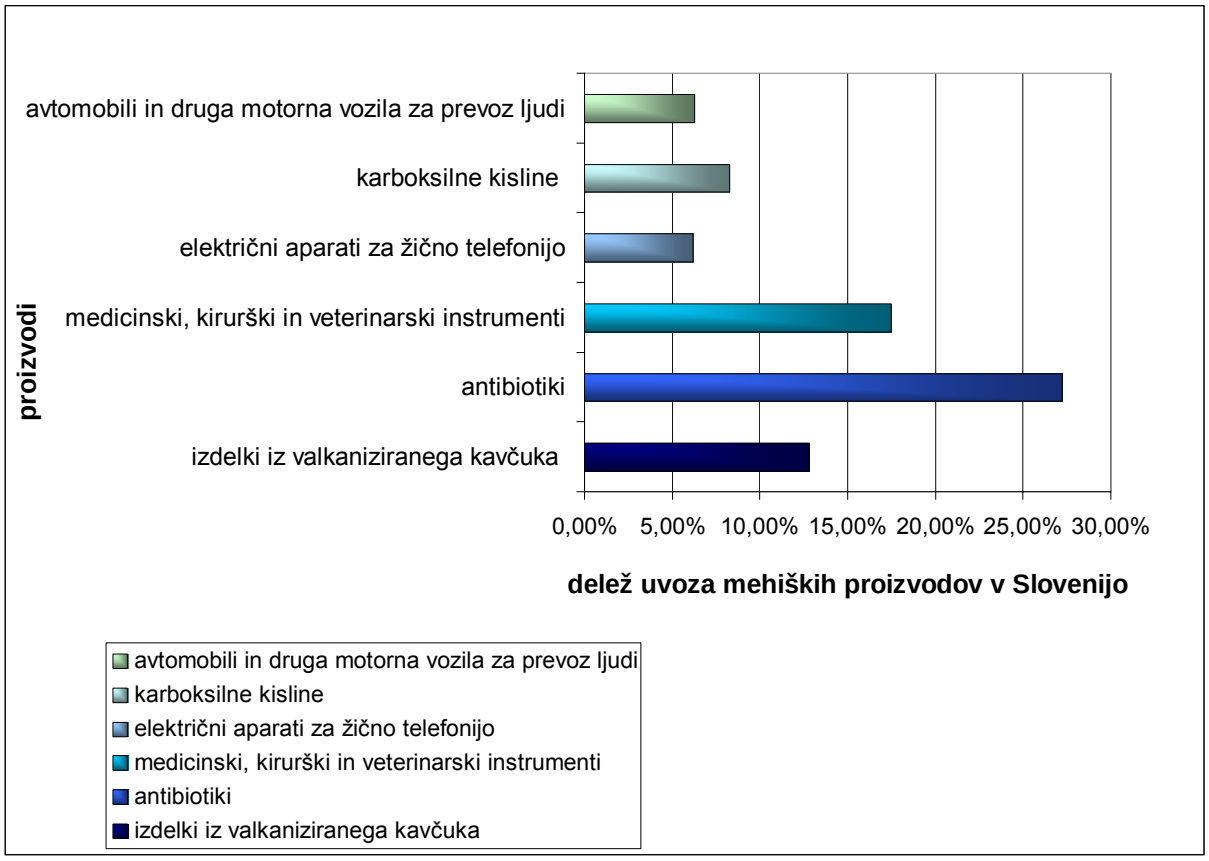
Slika 4: Največje postavke v slovenskem izvozu v Mehiko v letu 2007



Vir: Bilateralni ekonomski odnosi Mehike s Slovenijo, 2008.

PRILOGA 15: UVOZ MEHIŠKIH PROIZVODOV V SLOVENIJO V LETU 2007

Slika 5: Največje postavke v Mehiškem uvozu v Slovenijo v letu 2007



Vir: Bilateralni ekonomski odnosi Mehike s Slovenijo, 2008.

PRILOGA 16: OPOMNIK ZA RAZISKAVO POSEBNOSTI POGAJANJ SLOVENSKIH POSLOVNEŽEV NA IZBRANIH TRGIH LATINSKE AMERIKE

Pozdravljeni!

Sem Maja Korpar, absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani, ter se na Vas obračam s prošnjo v zvezi s svojim diplomskim delom.

Diplomo pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Maje Makovec-Brenčič, njen naslov pa je "Posebnosti pogajanj slovenskih poslovnežev na izbranih trgih Latinske Amerike".
Prvi del diplomskega dela obravnava teoretični vidik pogajanj, drugi del pa je zasnovan na empirični raziskavi, s katero želim predstaviti izkušnje, poglede in želje slovenskih poslovnežev pri poslovanju z državama Latinske Amerike. V zvezi s tem se obračam na Vas, saj me zanima ali bi bili pripravljeni sodelovati v tem intervjuju ter mi s tem pomagati dokončati moje diplomsko delo.
V kolikor bi bili zainteresirani za sodelovanje, bi se Vam časovno prilagodila saj se zavedam, da imate sigurno precej okupirane termine. Za lažje razumevanje mojega dela, Vam v prilogi pošiljam vzorec vprašalnika za izvedbo intervjuja.

Za Vaš dogovor se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem in Vas lepo pozdravljam.

S spoštovanjem,

Maja Korpar

- IZHODIŠČA ZA IZVEDBO GLOBINSKEGA INTERVJUJA -

(Analiza vprašanj glede na Weiss-Stripp pogajalski model)

1. Priprave na pogajanja

- Ali lahko na kratko opišete, kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja?
- Kdo v podjetju je prisoten pri pripravah na pogajanja?
- Ste mnenja, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Brazilijo ter Slovenijo in Mehiko zahteva obsežnejše priprave na pogajanja s pogajalci Latinske Amerike v primerjavi s pogajanji s tistimi pogajalskimi skupinami, ki so vam kulturno bližje?
- Ali pri pogajanjih s tujimi pogajalci upoštevate kulturne razlike?
- Ste v podjetju pred pogajanji z nasprotniki preučili pogajalski slog Brazilije in Mehike in kulturna, politična, gospodarska, zgodovinska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?

- Je po vašem mnenju nepoznavanje omenjenih ozadij lahko vzrok za neuspešna pogajanja?

2. Osnovni koncept pogajanj: temeljna pogajalska zamisel

- Kako bi ocenili pripravljenost Brazilcev/Mehičanov na pogajanja?
- Kako bi opisali pogajalski stil brazilskih in mehiških pogajalcev? Na kaj moramo biti pri pogajanjih na teh trgih najbolj pozorni (dolgoročna/kratkoročna pogajanja, (ne)posluževanje konflikta, (ne)zaupljivost, tekmovalnost/sodelovanje, dobri/slabi poslušalci, dobro/slabo informirani, popuščanje/vztrajnost, individualisti/timski delavci, velike/majhne pogajalske skupine, (ne)zahtevanje dodatnih koncesij, itd.)?
- Ali pogajalci Brazilije in Mehike poskušajo pridobiti na račun nasprotne strani ali so nagnjeni k povečanju »skupnega kolača« in si ga nato medsebojno razdeliti?

3. Izbor pogajalcev

- Ali so za vas pri izboru pogajalcev bolj pomembna merila tehnične sposobnosti (znanje, pogajalska sposobnost, izkušnje, medkulturna orientacija, dosedanji dosežki, itd.) ali merila družbenih vrlin (poznanstva, politični vpliv, politične zveze, itd.)?
- Ali se Brazilci in Mehičani praviloma pogajajo sami ali v skupini?
- Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja in izbora pravih ljudi olajšati pogajanja?

4. Vloga hotenj posameznikov

- Po vašem mnenju si brazilski in mehiški pogajalci bolj prizadevajo za osebni uspeh ali za uspeh podjetja kot celote?
- So pripadniki brazilske in mehiške kulture bolj individualistično ali kolektivistično usmerjeni?

5. Protokol

- Kje se najpogosteje odvijajo pogajanja z Brazilci in Mehičani? V podjetjih ali restavracijah? Se morate na pogajanja odpraviti v njihovo državo ali obstaja možnost izvedbe pogajanj pri vas?
- Kako pomembne je protokol za Brazilce in Mehičane (lokacija protokola, organiziranje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslanjanje, dajanje daril, pogostitev, dogovor o uporabi jezika, angažiranje pogajalcev, dokumentiranje, itd.)?
- Ali se pred pričetkom pogajanj seznanite s protokolom nasprotnega pogajalca?
- Se brazilski in mehiški pogajalci tekom pogajanj poslužujejo strogih in jasnih pravil ali je vpliv uporabe teh pravil bolj zanemarljiv?

6. Pomen tipa vrste vprašanj

- Ali ste mnenja, da si brazilski in mehiški pogajalci pred samim začetkom pogajalskega procesa oblikujejo seznam uvodnih vprašanj, za katera menijo, da so najpomembnejša?
- Ali si vnaprej opredelijo meje in področja, do katerih so se pripravljeni pogajati?
- Ali pri izpeljavi posla upoštevajo vaše osebne interese in omejitve?

7. Kompleksnost jezika

- Kateri vrsti komunikacije (verbalni/neverbalni) Brazilci in Mehičani pripisujejo večji pomen? Ali obstaja povezanost med verbalno in neverbalno komunikacijo?
- Kateri jezik uporabljate pri komuniciranju z Brazilci in Mehičani? Ali pri tem uporabljate prevajalce? Ali pomoč prevajalcev uporabljajo vaši poslovni partnerji?

8. Prepričevalni argumenti

- S katerimi argumenti poskušate prepričati nasprotno stran?
- Ali sta se nasprotni strani pripravljeni odpovedati določenim zahtevam?
- Ali se pogajalci v večji meri opirajo na stvarne dokaze (vsebinski dokazi, empirične evidence, statistična poročila), motivacijske dokaze, ali so bolj nagnjeni k uporabi avtoritete?
- V kolikšni meri so pogajalci, ki vpliv na nasprotnika izvršujejo s pomočjo avtoritete, pripravljeni na sprejemanje kompromisov in koncesij?

9. Vrednost časa

- Ali se ti dve pogajalski skupini pogajata po nekem vnaprej določenem vrstnem redu (poudarek na shemah, segmentiranju, razvrščanju dogodkov v predalčke ter njihovo postopno razreševanje) ali se pogajajo polikrono (preskakujejo iz ene teme na drugo)?
- Ali cenijo točnost? Zamujajo na pogajanja? Ali pri pogajalskih partnerjih tolerirajo zamude?
- Kako pogosta je pri Brazilcih in Mehičanih uporaba taktike "izgube časa", s katero jim uspe pridobiti dodatne koncesije?

10. Podlaga za zaupanje

- Ali v pogajanja vstopate z zaupanjem do nasprotne strani?
- Menite, da zaupanje med nasprotnima stranema lahko privede do boljšega in učinkovitejšega rezultata (za obe strani) kot v primeru, če se zaupanje med njima ne vzpostavi?
- Zaupate v zanesljivost, poštenost, predanost brazilskih in mehiških pogajalcev?
- Bi brazilske in mehiške pogajalce lahko označili za zanesljive pogajalske partnerje?

11. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

- Kakšen odnos imate do negotovosti, do tveganj v pogajanjih?
- Na kakšen način rešujete probleme, ki se pojavijo tekom pogajanj?
- Ali so Brazilci in Mehičani ne/naklonjeni tveganju? Se radi izogibajo negotovim, dvomljivim in tveganim situacijam?
- Kdo sprejema odločitve? Skupina ali posameznik? Je postopek sprejemanja odločitev relativno kratek ali dolg?

12. Notranji sistemi sprejemanja odločitev

- Kako vaše podjetje sprejema odločitve (na podlagi preteklih izkušenj, organizacijske strukture, z upoštevanjem mednarodnega informacijskega sistema, itd.)?
- Ali med pogajanji popuščate? Kako?

13. Oblika zadovoljivega sporazuma

- Kakšne oblike sporazumov sklepajo brazilski in mehiški poslovneži: eksplicitne (vnaprej podane v pisni obliki, opredeljujejo vsa vprašanja, obveznosti so natančno opredeljene in merljive, sporazum se začne in konča jasno, ne zahteva prihodnjega odnosa in sodelovanja) ali implicitne (nejasni pogoji, dopustna so odstopanja v primeru nepredvidenih dogodkov)?
- Ali je po vašem mnenju sodelovanje, po prekinitvi pogajanj, sploh še mogoče? Zakaj?
- Kaj storite, ko pridete do zaključka pri pogajanjih?
- Ali po izteku pogajanju opravite pregled doseženih rezultatov?

PRILOGA 17: GLOBINSKI INTERVJUJI S PREDSTAVNIKI PODJETIJ, ZAJETIH V RAZISKAVI

Intervju 1 (odgovori se nanašajo na primer podjetja Ultra na brazilskem trgu)

1. Priprave na pogajanja

1. Ali lahko na kratko opišete kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja?
Vsa ekipa se pripravi z znanjem o Braziliji. Imamo enega pogajalca z poznavanjem Brazilije in pogajalca iz matičnega podjetja v Sloveniji (torej lokalno). Pomembno vlogo ima tudi odločevalec iz matičnega podjetja.

2. Kdo v podjetju je prisoten pri pripravah na pogajanja?
Strokovna ekipa, tehnični kadri, finančni kadri, pravniki.

3. Ste mnenja, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Brazilijo zahteva obsežnejše priprave na pogajanja s pogajalci Latinske Amerike v primerjavi s pogajanji s tistimi pogajalskimi skupinami, ki so vam kulturno bližje?
Seveda, ne samo priprave, ampak tudi prilagajanje in učenje.

4. Ali pri pogajanjih s tujimi pogajalci upoštevate kulturne razlike?
Če jih ne, ne naredimo posla. V primeru, da jih nismo upoštevali, smo imeli res velike težave in je posel skoraj propadel.

5. Ste v podjetju pred pogajanji z nasprotniki preučili pogajalski slog Brazilije in kulturna, politična, gospodarska, zgodovinska in druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Razen mene, ki sem to že poznal, se je vsa ostala ekipa pripravila na to.

6. Je po vašem mnenju nepoznavanje omenjenih ozadij lahko vzrok za neuspešna pogajanja?
Seveda.

2. Osnovi koncept: temeljna pogajalska zamisel

7. Kako bi ocenili pripravljenost Brazilcev na pogajanja?
Odlična, kljub temu da niso dovolj poznali Slovenije in našega obnašanja.

8. Kako bi opisali pogajalski stil brazilskih pogajalcev? Na kaj moramo biti pri pogajanjih na teh trgih najbolj pozorni (dolgoročna/kratkoročna pogajanja, (ne)posluževanje konflikta, (ne)zaupljivost, tekmovalnost/sodelovanje, dobri/slabi poslušalci, dobro/slabo informirani,

popuščanje/vztrajnost, individualisti/timski delavci, velike/majhne pogajalske skupine, (ne)zahtevanje dodatnih koncesij, itd.)?
Čustveni pristop. Brazilci so zelo ponosni, da je njihova dežela velika. Ne gre jih podcenjevati.

9. Ali pogajalci Brazilije poskušajo pridobiti na račun nasprotne strani ali so nagnjeni k povečanju "skupnega kolača" in si ga nato medsebojno razdeliti?
Brazilci radi pridobivajo na račun tretje strani. Ni graditve skupnega kolača.

3. Izbor pogajalcev

10. Ali so za vas pri izboru pogajalcev bolj pomembna merila tehnične sposobnosti (znanje, pogajalska sposobnost, izkušnje, medkulturna orientacija, dosedanji dosežki, itd.) ali merila družbenih vrlin (poznanstva, politični vpliv, politične zveze, itd.)?
Družbene vrline.

11. Ali se Brazilci praviloma pogajajo sami ali v skupini?
Ni pravil, ampak večinoma delajo timsko, predvsem kadar se gre za partnerje v podjetjih.

12. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja in izbora pravih ljudi olajšati pogajanja?
Seveda.

4. Vloga hotenj posameznikov

13. Po vašem mnenju si brazilski pogajalci bolj prizadevajo za osebni uspeh ali uspeh podjetja kot celote?
Za osebni uspeh. Gre za neke vrste tekmo, kjer posameznik želi biti glaven, zmagovalec.

14. So pripadniki brazilske kulture bolj individualistično ali kolektivistično usmerjeni?
Individualistično.

5. Protokol

15. Kje se najpogosteje odvijajo pogajanja z Brazilci? V podjetjih ali restavracijah? Se morate na pogajanja odpraviti v njihovo državo ali obstaja možnost izvedbe pogajanj pri vas?
Restavracije so del pogajalskih iger. Pogajanja se odvijajo v obeh državah. Običajno si pogajalski partnerji bolj želijo, da se pogajanja odvijajo pri njih.

16. Kako pomemben je protokol za Brazilce (lokacija protokola, organiziranje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslanjanje, dajanje daril, pogostitev, dogovor o uporabi jezika, angažiranje pogajalcev, dokumentiranje, itd.)?
Protokol je zelo pomemben, saj igra pomembno vlogo in to ne smeš podcenjevati.

17. Ali se pred pričetkom pogajanj seznanite s protokolom nasprotnega pogajalca?
Seveda.

18. Se brazilski pogajalci tekom pogajanj poslužujejo strogih in jasnih pravil ali je vpliv uporabe teh pravil bolj zanemarljiv?
Pravila niso jasna.

6. Pomen tipa vrste vprašanj

19. Ali ste mnenja, da si brazilski pogajalci pred samim začetkom pogajalskega procesa oblikujejo seznam uvodnih vprašanj, za katera menijo, da so najpomembnejša?
To se seveda dela, vendar ni pravilo.

20. Ali si vnaprej opredelijo meje in področja, do katerih so se pripravljeni pogajati?
Ne.

21. Ali pri izpeljavi posla upoštevajo vaše osebne interese in omejitve?
Ne.

7. Kompleksnost jezika

22. Kateri vrsti komunikacije (verbalni/neverbalni) Brazilci pripisujejo večji pomen? Ali obstaja povezanost med verbalno in neverbalno komunikacijo?
Ne, verbalna je bolj pomembna, čeprav se loviš z neverbalno oz. z njo potrjujejo verbalno.

23. Kateri jezik uporabljate pri komuniciranju z Brazilci? Ali pri tem uporabljate prevajalce? Ali pomoč prevajalcev uporabljajo vaši poslovni partnerji?
Angleščina, portugalščina.

8. Prepričevalni argumenti

24. S katerimi argumenti poskušate prepričati nasprotno stran?
Nimamo nekih posebnih argumentov.

25. Ali sta se nasprotni strani pripravljeni odpovedati določenim zahtevam?
Ne.

26. Ali se pogajalci v večji meri opirajo na stvarne dokaze (vsebinski dokazi, empirične evidence, statistična poročila), motivacijske dokaze ali so bolj nagnjeni k uporabi avtoritete?
Na stvarne dokaze.

27. V kolikšni meri so pogajalci, ki vpliv na nasprotnika izvršujejo s pomočjo avtoritete, pripravljeni na sprejemanje kompromisov in koncesij?
Zelo redko.

9. Vrednost časa

28. Ali se ta pogajalska skupina pogaja po nekem vnaprej določenem vrstnem redu (poudarek na shemah, segmentiranju, razvrščanju dogodkov v predalčke ter njihovo postopno razreševanje) ali se pogaja polikrono (preskakuje iz ene teme na drugo)?
Ni vrstnega reda.

29. Ali cenijo točnost? Zamujajo na pogajanja? Ali pri pogajalskih partnerjih tolerirajo zamude?
Ne.

30. Kako pogosta je pri Brazilcih uporaba taktike "izgube časa", s katero jim uspe pridobiti dodatne koncesije?
To delajo naravno.

10. Podlaga za zaupanje

31. Ali v pogajanj vstopate z zaupanjem do nasprotne strani?
Obratno.

32. Menite, da zaupanjem med nasprotnima stranema lahko privede do boljšega in učinkovitejšega rezultata (za obe strani) kot v primeru, če se zaupanje med njima ne vzpostavi?
Seveda.

33. Zaupate v zanesljivost, poštenost in predanost brazilskih pogajalcev?
Ne.

34. Bi brazilske pogajalce lahko označili za zanesljive pogajalske partnerje?
Ne.

11. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

35. Kakšen odnos imate do negotovosti, do tveganj v pogajanjih?
Velik.

36. Na kakšen način rešujete probleme, ki se pojavijo tekom pogajanj?
Miren.

37. Ali so Brazilci (ne)naklonjeni tveganju? Se radi izogibajo negotovim, dvomljivim in tveganim situacijam?
So.

38. Kdo sprejema odločitve: posameznik ali skupina? Je postopek sprejemanja odločitev relativno dolg ali kratek?
Dolg in nekako uskladljiv.

12. Notranji sistemi odločanja

39. Kako vaše podjetje sprejema odločitve (na podlagi preteklih izkušenj, organizacijske strukture, z upoštevanjem mednarodnega informacijskega sistema, itd.)?
Neurejeno, brez jasne strategije oz. skrite strategije lastnika.

40. Ali med pogajanji popuščate? Kako?
Normalno.

13. Oblika zadovoljivega sporazuma

41. Kakšne oblike sporazumov sklepajo brazilski poslovneži: eksplicitne (vnaprej podane v pisni obliki, opredeljujejo vsa vprašanja, obveznosti so natančno opredeljene in merljive, sporazum se začne in konča jasno, ne zahteva prihodnjega odnosa in sodelovanja) ali implicitne (nejasni pogoji, dopustna so odstopanja v primeru nepredvidenih dogodkov)?
Implicitne.

42. Ali je po vašem mnenju sodelovanje, po prekinitvi pogajanj, sploh še mogoče? Zakaj?
Vedno moraš pustiti vrata odprta.

43. Kaj storite, ko pridete do zaključka pri pogajanjih?
"The day after" – kako bo šel projekt naprej.

44. Ali po izteku pogajanj opravite pregled doseženih rezultatov?
Seveda, zato smo se pogajali.

Intervju 2 (izvedba intervjuja za brazilski in mehiški trg)

<u>1. Priprave na pogajanja</u>

1. Ali lahko na kratko opišete kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja?
Sestanek vpletenih v sodelovanja, pregled preteklega sodelovanja, količina, plačilna disciplina, rast.
Tržna situacija – Tržna veriga, distribucijska politika (ekskluziva ali več kanalov, nivo cene na trgu, glavni konkurenti), rast bruto domačega proizvoda, kateri konkurenti so prisotni, trg naravnan na ceno ali kvaliteto, MGT orodja (Swat, Pest analiza, Porterjevih pet silnic). Postavitev osnove pogajanj, cene in količinski popusti, BATNA,…

2. Kdo v podjetju je prisoten pri pripravah na pogajanja?
Vodja prodaje, vodja prodajnega področja in po potrebi direktor.

3. Ste mnenja, da kulturološka razdalja med Brazilijo in Slovenijo ter Slovenijo in Mehiko zahteva obsežnejše priprave na pogajanja s pogajalci Latinske Amerike v primerjavi s pogajanji s tistimi pogajalskimi skupinami, ki so vam kulturno bližje?
Ne, ker načeloma ne veš, kdo bo na drugi strani (npr. Žid iz Mehike ali Kitajec iz Brazilije).

4. Ali pri pogajanjih s tujimi pogajalci upoštevate kulturne razlike?
Delno. Bolj pri "small talk" kot pri dejanskih pogajanjih.

5. Ste v podjetju pred pogajanji z nasprotniki preučili pogajalski slog Brazilije in Mehike in kulturna, politična, gospodarska, zgodovinska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Ne.

6. Je po vašem mnenju nepoznavanje omenjenih ozadij lahko vzrok za neuspešna pogajanja?
Morda, vendar do sedaj problemov s tem nismo imeli.

<u>2. Osnovi koncept pogajanj: temeljna pogajalska zamisel</u>

7. Kako bi ocenili pripravljenost Brazilcev/Mehičanov na pogajanja?

Je v njihovi naravi, "da prosijo za še kaj,…", vendar v tem nismo naporni/vztrajni.

8. Kako bi opisali pogajalski stil brazilskih in mehiških pogajalcev? Na kaj moramo biti pri pogajanjih na teh trgih najbolj pozorni (dolgoročna/kratkoročna pogajanja, (ne)posluževanje konflikta, (ne)zaupljivost, tekmovalnost/sodelovanje, dobri/slabi poslušalci, dobro/slabo informirani, popuščanje/vztrajnost, individualisti/timski delavci, velike/majhne pogajalske skupine, (ne)zahtevanje dodatnih koncesij, itd.)?
Individualisti (glede na naš tip kupcev, ki so pretežno manjše firme za distribucijo materiala za grafično industrijo), odprti in dokaj zaupljivi, pripravljeni na sodelovanje, počasni pri "follow up".

9. Ali pogajalci Brazilije in Mehike poskušajo pridobiti na račun nasprotne strani ali so nagnjeni k povečanju "skupnega kolača" in si ga nato medsebojno razdeliti?
Sodelovanje, seveda vsak hoče zase čim več.

3. Izbor pogajalcev

10. Ali so za vas pri izboru pogajalcev bolj pomembna merila tehnične sposobnosti (znanje, pogajalska sposobnost, izkušnje, medkulturna orientacija, dosedanji dosežki, itd.) ali merila družbenih vrlin (poznanstva, politični vpliv, politične zveze, itd.)?
Glede na naš tip kupcev so pomembnejše tehnične sposobnosti. Verjetno to ne velja, recimo za Wal Mart.

11. Ali se Brazilci in Mehičani praviloma pogajajo sami ali v skupini?
Sami, morda v paru, vendar jih ni nikoli toliko kot Kitajcev.

12. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja in izbora pravih ljudi olajšati pogajanja?
Da, seveda. Vendar je predvsem pomembno, da je prava oseba (decision maker – odločevalec) na nasprotni strani.

4. Vloga hotenj posameznikov

13. Po vašem mnenju si brazilski in mehiški pogajalci bolj prizadevajo za osebni uspeh ali uspeh podjetja kot celote?
Delam 90-odstotno s podjetniki/lastniki, kjer je osebni uspeh enak uspehu podjetja.

14. So pripadniki brazilske in mehiške kulture bolj individualistično ali kolektivistično usmerjeni?
Individualistično.

5. Protokol

15. Kje se najpogosteje odvijajo pogajanja z Brazilci in Mehičani? V podjetjih ali restavracijah? Se morate na pogajanja odpraviti v njihovo državo ali obstaja možnost izvedbe pogajanj pri vas?
Pri nas, pri njih in na svetovnih sejmih (npr. Drupa – Nemčija, Ipex – Velika Britanija, Printgraf – Združene države Amerike).

16. Kako pomemben je protokol za Brazilce in Mehičane (lokacija protokola, organiziranje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslanjanje, dajanje daril, pogostitev, dogovor o uporabi jezika, angažiranje pogajalcev, dokumentiranje, itd.)?
Protokol je nepomemben, komplicirajo s predhodnimi agendami (pa ni problema, če se jih na koncu ne držimo).

17. Ali se pred pričetkom pogajanj seznanite s protokolom nasprotnega pogajalca?
Zgolj delno.

18. Se brazilski in mehiški pogajalci tekom pogajanj poslužujejo strogih in jasnih pravil ali je vpliv uporabe ter pravil bolj zanemarljiv?
Ni pravil, ad hoc.

6. Pomen tipa vrste vprašanj

19. Ali ste menja, da si brazilski in mehiški pogajalci pred samim začetkom pogajalskega procesa oblikujejo seznam uvodnih vprašanj, za katera menijo, da so najpomembnejša?
Si jih pripravijo, vendar se jih ne držijo oz. jim ne sledijo 100-odstotno.

20. Ali si vnaprej opredelijo meje in področja, do katerih so se pripravljeni pogajati?
Ne vem.

21. Ali pri izpeljavi poslov upoštevajo vaše osebne interese in omejitve?
Da.

7. Kompleksnost jezika

22. Kateri vrsti komunikacije (verbalni/neverbalni) Brazilci in Mehičani pripisujejo večji pomen? Ali obstaja povezanost med verbalno in neverbalno komunikacijo?
Neverbalni. Povezanost med verbalni in neverbalno komunikacijo pa vsekakor obstaja.

23. Kateri jezik uporabljate pri komuniciranju z Brazilci in Mehičani? Ali pri tem uporabljate prevajalce? Ali pomoč prevajalcev uporabljajo vaši poslovni partnerji?
Angleški. Ne uporabljamo prevajalcev.

8. Prepričevalni argumenti

24. S katerimi argumenti poskušate prepričati nasprotno stran?
Dolgoročno in pošteno sodelovanje, skupen pristop, pristop zmaga-zmaga, tehnične prednosti produkta.

25. Ali sta se nasprotni strani pripravljeni odpovedati določenim zahtevam?
Da, vedno.

26. Ali se pogajalci v večji meri opirajo na stvarne dokaze (vsebinski dokazi, empirične evidence, statistična poročila), motivacijske dokaze ali so bolj nagnjeni k uporabi avtoritete?
Opirajo se na vsebinske dokaze in statistična poročila, seveda, če so jim v prid.

27. V kolikšni meri so pogajalci, ki vpliv na nasprotnika izvršujejo s pomočjo avtoritete, pripravljeni na sprejemanje kompromisov in koncesij?
Če je kompromis iz naše strani potreben, ga dosežemo, ne glede na tip pogajalca nasprotne strani.

9. Vrednost časa

28. Ali se ti dve pogajalski skupini pogajata po nekem vnaprej določenem vrstnem redu (poudarek na shemah, segmentiranju, razvrščanju dogodkov v predalčke ter njihovo postopno razreševanje) ali se pogajajo polikrono (preskakujejo iz ene teme na drugo)?
Polikrono.

29. Ali cenijo točnost? Zamujajo na pogajanja? Ali pri pogajalskih partnerjih tolerirajo zamude?
Zamujajo in tolerirajo zamude.

30. Kako pogosta je pri Brazilcih in Mehičanih uporaba taktike "izguba časa", s katero jim uspe pridobiti dodatne koncesije?
Delno, ne preveč. Več jim je do dokončanja pogajanj in proslavitve uspešnega dogovora.

10. Podlaga za zaupanje

31. Ali v pogajanje vstopate z zaupanjem do nasprotne strani?
Da.

32. Menite, da zaupanje med nasprotnima stranema lahko privede do boljšega in učinkovitejšega rezultata (za obe strani), kot v primeru, če se zaupanje med njima ne vzpostavi?
Da, iščemo partnerje za dolgoročno sodelovanje na principu zmaga-zmaga. Brez zaupanja ne gre.

33. Zaupate v zanesljivost, poštenost in predanost brazilskih in mehiških pogajalcev?
Da.

34. Bi brazilske in mehiške pogajalce lahko označili za zanesljive pogajalske partnerje?
Da.

11. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

35. Kakšen odnos imate do negotovosti, do tveganj v pogajanjih?
So del "igre".

36. Na kakšen način rešujete probleme, ki se pojavijo tekom pogajanj?
Uporabljamo nasmeh.

37. Ali so Brazilci in Mehičani (ne)naklonjeni tveganju? Se radi izogibajo negotovim, dvomljivim in tveganim situacijam?
Ne, preračunljivo tvegajo.

38. Kdo sprejema odločitve: posameznik ali skupina? Je postopek sprejemanja odločitev relativno dolg ali kratek?
Posameznik, odločitev je vedno hitra (spet – glede na naš tip kupcev), implementacija navadno traja dolgo.

12. Notranji sistemi odločanja

39. Kako vaše podjetje sprejema odločitve (na podlagi preteklih izkušenj, organizacijske struktur, z upoštevanjem mednarodnega informacijskega sistema, itd.)?
Naše podjetje sprejema odločitve glede na tržne in prodajne odločitve; ocena trga, value chain, izkušnje, dober občutek.

40. Ali med pogajanji popuščate? Kako?
Popuščamo, vendar na ceni zelo redko. Ponudimo jim vse drugo, recimo pomoč na trgu, kar prinaša dolgoročne rezultate.

13. Oblika zadovoljivega sporazuma

41. Kakšne oblike sporazumov sklepajo brazilskih in mehiški poslovneži: eksplicitne (vnaprej podane v pisni obliki, opredeljujejo vsa vprašanja, obveznosti so natančno opredeljene in merljive, sporazum se začne in konča jasno, ne zahteva prihodnjega odnosa in sodelovanja) ali implicitne (nejasni pogoji, dopustna so odstopanja v primeru nepredvidenih dogodkov)?
Implicitne, razen pri denarju.

42. Ali je po vašem mnenju sodelovanje, po prekinitvi pogajanj, sploh še mogoče? Zakaj?
Da, dokler obstaja vzajemen interes. Pogajanj pravzaprav ni nikoli konec. Predvsem niso končana ravno takrat, ko misliš, da so.

43. Kaj storite, ko pridete do zaključka pri pogajanjih?
Gremo piti, jesti in še kaj. Po tistem se odpravim na letalo.

44. Ali po izteku pogajanj opravite pregled doseženih rezultatov?
Po izteku pogajanj opravim analizo in jasen follow up ter check listo. Vse to je hkrati priprava na naslednji sestanek.

Intervju 3 (izvedba intervjuja za brazilski in mehiški trg)

1. Priprave na pogajanja

1. Ali lahko na kratko opišete kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja?
Na kratko ne morem. Detajlnejše priprave si lahko "privoščiš" po času in denarju za zares velike projekte kakršnih je v Sloveniji zelo malo. Na pravih pripravah sem npr. sodeloval z IBM, ko smo z Donitom nudili Bolgarom cel projekt tovarne filtrov za računalnike ali pa ko sem bil v ekipi Westinghouse, ki je nudila Železarni Jesenice kompletno novo valjarno.

2. Kdo v podjetju je prisoten v pripravah na pogajanja?
Odvisno od vrste posla; komercialist, inženir, finančnik, ocenjevalec kreditnega rizika.

3. Ste mnenja, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Brazilijo ter Slovenijo in Mehiko zahteva obsežnejše priprave na pogajanja s pogajalci Latinske Amerike v primerjavi s pogajanji s tistimi pogajalskimi skupinami, ki so vam kulturno bližje?

Ne razumem, zakaj primerjati tako velike (Mehika se uradno imenuje Združene države Mehike, prav tako Brazilija) in heterogene (etnično in zgodovinsko) različne države.

4. Ali pri pogajanjih s tujimi pogajalci upoštevate kulture razlike?
Kulturi se je v vsakem primeru potrebno prilagoditi.

5. Ste v podjetju pred pogajanji z nasprotniki preučili pogajalski slog Brazilije in Mehike in kulturna, politična, gospodarska, zgodovinska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Dober pogajalec vedno, vsaj površno, preuči pogajalski slog nasprotnika.

6. Je po vašem mnenju nepoznavanje omenjenih ozadij lahko vzrok za neuspešna pogajanja?
Ja.

2. Osnovni koncept pogajanj: temeljna pogajalska zamisel

7. Kako bi ocenili pripravljenost Brazilcev/Mehičanov na pogajanja?
Dobra pripravljenost.

8. Kako bi opisali pogajalski stil brazilskih in mehiških pogajalcev? Na kaj moramo biti pri pogajanjih na teh trgih najbolj pozorni (dolgoročna/kratkoročna pogajanja, (ne)posluževanje konflikta, (ne)zaupljivost, tekmovalnost/sodelovanje, dobri/slabi poslušalci, dobro/slabo informirani, popuščanje/vztrajnost, individualisti/timski delavci, velike/majhne pogajalske skupine, (ne)zahtevanje dodatnih koncesij, itd.)?
Splošnega recepta najbrž ni. Trge je potrebno segmentirati, posameznike individualizirati.

9. Ali pogajalci Brazilije in Mehike poskušajo pridobiti na račun nasprotne strani ali so nagnjeni k povečanju "skupnega kolača" in si ga nato medsebojno razdeliti?
Vsekakor je bolj v ospredju interes po pridobitvi na račun nasprotne strani.

3. Izbor pogajalcev

10. Ali so za vas pri izboru pogajalcev bolj pomembna merila tehnične sposobnosti (znanje, pogajalske sposobnosti, izkušnje, medkulturna orientacija, dosedanji dosežki, itd.) ali merila družbenih vrlin (poznanstva, politični vpliv, politične zveze, itd.)?
Merila tehnične sposobnosti.

11. Ali se Brazilci in Mehičani praviloma pogajajo sami ali v skupini?
Odvisno od tega, s katerim podjetjem sklepamo posle. Se pa zelo redko zgodi, da bi nasprotno stran zastopal zgolj en sam pogajalec.

12. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja in izbora pravih ljudi olajšati pogajanja?
Ja.

4. Vloga hotenj posameznikov

13. Po vašem mnenju si brazilski in mehiški pogajalci bolj prizadevajo za osebni uspeh ali uspeh podjetja kot celote?
Odvisno, ali gre za državo ali privatno firmo. Pomembna je tudi velikost.

14. So pripadniki brazilske in mehiške kulture bolj individualistično ali kolektivistično usmerjeni?
Odgovor lahko razberete že pod prejšnjim vprašanjem.

5. Protokol

15. Kje se najpogosteje odvijajo pogajanja z Brazilci in Mehičani? V podjetjih ali restavracijah? Se morate na pogajanja odpraviti v njihovo državo ali obstaja možnost izvedbe pogajanj pri vas?
V vprašanju slutim predsodek o poslovanju izpred desetletji. Danes se pogajaš vsak dan, vsepovsod. Zdržati tempo takojšnjih odgovorov po elektronski pošti, mobilnih telefonih, popisanih opazk na načrtih ali pogodbah je eden izmed glavnih izzivov današnjega poslovanja.

16. Kako pomemben je protokol za Brazilce in Mehičane (lokacija protokola, organiziranje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslanjanje, dajanje daril, pogostitev, dogovor o uporabi jezika, angažiranje pogajalcev, dokumentiranje, itd.)?
Protokolu ne pripisujejo tako velike pozornosti, kot smo jo recimo deležni, ko se pogajamo z evropskim podjetjem (npr. Nemci).

17. Ali se pred pričetkom pogajanj seznanite s protokolom nasprotnega pogajalca?
Ne.

18. Se brazilski in mehiški pogajalci tekom pogajanj poslužujejo strogih in jasnih pravil ali je vpliv uporabe teh pravil bolj zanemarljiv?
Vsak igra svojo igro. Uporaba takšnih in drugačnih pravil je odvisna od vrste posla in pogajalca, s katerim se pogajaš.

6. Pomen tipa vrste vprašanj

19. Ali ste mnenja, da si brazilski in mehiški pogajalci pred samim začetkom pogajalskega procesa oblikujejo seznam uvodnih vprašanj, za katera menijo, da so najpomembnejša?
Določen seznam sigurno obstaja. Pomembnost vprašanj se izrazi tekom pogajalskega procesa.

20. Ali si vnaprej opredelijo meje in področja, do katerih so se pripravljeni pogajati?
Ne vem.

21. Ali pri izpeljavi posla upoštevajo vaše osebne interese in omejitve?
Da.

7. Kompleksnost jezika

22. Kateri vrsti komunikacije (verbalni/neverbalni) Brazilci in Mehičani pripisujejo večji pomen? Ali obstaja povezanost med verbalno in neverbalno komunikacijo?
Neverbalna je pogosteje najpomembnejša, zaradi velikih razdalj (let New York-Sao Paulo traja deset ur naproti let New York-London pet ur). Tako si znajo zmanjšati stroške.

23. Kateri jezik uporabljate pri komuniciranju z Brazilci in Mehičani? Ali pri tem uporabljate prevajalce? Ali pomoč prevajalcev uporabljajo vaši poslovni partnerji?
Angleščino, pri tem poskušam uporabiti tudi nekaj fraz ali besed iz španščine (Mehika) ali portugalščine (Brazilija). Zanje sem pač malce drugačen "gringo", za katerega vedo, da prihaja iz Evrope, iz države, ki se začne na E (Eslovenia).

8. Prepričevalni argumenti

24. S katerimi argumenti poskušate prepričati nasprotno stran?
Nastopaš pač z argumenti, ki jih imaš: kvaliteta, cena, reference. To, da je Impol Aluminium v Ameriki prepoznavno ime in blagovna znamka, pripisujemo veliki količini vloženega truda nekaj generacij prodornih Slovencev. Sloves pa je lahko pokvarljivo blago.

25. Ali sta se nasprotni strani pripravljeni odpovedati določenim zahtevam?
Zgolj v najnujnejših primerih, ko so njihove možnosti izbire omejene.

26. Ali se pogajalci v večji meri opirajo na stvarne dokaze (vsebinski dokazi, empirične evidence, statistična poročila), motivacijske dokaze ali so bolj nagnjeni k uporabi avtoritete?
V ospredju so stvarni dokazi.

27. V kolikšni meri so pogajalci, ki vpliv na nasprotnika izvršujejo s pomočjo avtoritete, pripravljeni na sprejemanje kompromisov in koncesij?
Sprejemanje kompromisov ni njihova najboljša vrlina.

9. Vrednost časa

28. Ali se ti dve pogajalski skupini pogajata po neke vnaprej določenem vrstnem redu (poudarek na shemah, segmentiranju, razvrščanju dogodkov v predalčke ter njihovo postopno razreševanje) ali se pogajajo polikrono (preskakujejo iz ene teme na drugo)?
Polikrono.

29. Ali cenijo točnost? Zamujajo na pogajanja? Ali pri pogajalskih partnerjih tolerirajo zamude?
Kakor kdo in kakor kdaj. V dobi mobilnih telefonov zamujanje brez sporočila ni opravičljivo.

30. Kako pogosta je pri Brazilcih in Mehičanih uporaba taktike "izgube časa", s katero jim uspe pridobiti dodatne koncesije?
Taktizirajo zgolj v skrajnih primerih.

10. Podlaga za zaupanje

31. Ali v pogajanja vstopate z zaupanjem do nasprotne strani?
Ne.

32. Menite, da zaupanje med nasprotnima stranema lahko privede do boljšega in učinkovitejšega rezultata (za obe strani) kot v primeru, če se zaupanje med njima ne vzpostavi?
Ja, to je povsem normalno.

33. Zaupate v zanesljivost, poštenost in predanost brazilskih in mehiških pogajalcev?
Ne.

34. Bi brazilske in mehiške pogajalce lahko označili za zanesljive pogajalske partnerje?
Ne.

11. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

35. Kakšen odnos imate do negotovosti, do tveganj v pogajanjih?
Žal vam v nekaj vrsticah ne morem povedati, kako se počutiš, ko:

- Poslovni partner, s katerim si delal sedem let ukrade denar strank in izgine z neplačanim blagom. Sledijo tožbe, klicanje Slovenije, ameriških ambasad in Interpola. Sledijo kontakti z odvetniki, izterjevalnimi agencijami. Vse skupaj za seboj potegne veliko stroškov, da o izgubi časa niti ne govorim.
- Trije poslovneži iz Slovenije smo nekega ob 10. uri dopoldan na Copacabana Beach, pred hotelom Meridien v Riu trepetali za življenje, ko so nas oropali z noži in vse vredno pobrali.
- Naš bivši partner je v Braziliji registriral in posloval pod imenom Impol Aluminium do Brasil, ne da bi z njim imeli kaj poslov. Sledila so prigovarjanja, grožnje, najemanje odvetnikov ter s tem povezani visoki stroški in velika izguba časa.

36. Na kakšen način rešujete probleme, ki se pojavijo tekom pogajanj?
S trezno glavo.

37. Ali so Brazilci in Mehičani (ne)naklonjeni tveganju? Se radi izogibajo negotovim, dvomljivim in tveganim situacijam?
Glede na zgoraj omenjene primere, ko sem se nekajkrat znašel v zares kritičnih situacijah, lahko z gotovostjo zatrdim, da izredno radi tvegajo.

38. Kdo sprejema odločitve: posameznika ali skupina? Je postopek sprejemanja odločitev relativno dolg ali kratek?
Posameznik.

12. Notranji sistemi odločanja

39. Kako vaše podjetje sprejema odločitve (na podlagi preteklih izkušenj, organizacijske strukture, z upoštevanjem mednarodnega informacijskega sistema, itd.)?
Informacije npr. agencije Dun & Bradstreet so za začetek koristne, niso pa dovolj za dobre odločitve. Pomembno je npr. vedeti, kaj o partnerju vedo in mislijo njegovi konkurenti.

40. Ali med pogajanji popuščate? Kako?
Popuščamo samo in zgolj takrat, ko nimamo na voljo nobene druge opcije.

13. Oblika zadovoljivega sporazuma

41. Kakšne oblike sporazumov sprejemajo brazilski in mehiški poslovneži; eksplicitne (vnaprej podane v pisni obliki, opredeljujejo vsa vprašanja, obveznosti so natančno opredeljene in merljive, sporazum se začne in konča jasno, ne zahtev prihodnjega odnosa in sodelovanja) ali implicitne (nejasni pogoji, dopustna so odstopanja v primeru nepredvidenih dogodkov)?
Implicitne.

42. Ali je po vašem mnenju sodelovanje, po prekinitvi pogajanj, sploh še mogoče? Zakaj?
Odvisno od tega s kom smo se pogajali.

43. Kaj storite, ko pridete do zaključka pri pogajanjih?
Kdaj pa sploh pride do zaključka pri pogajanjih? S pogodbo? Kako pa bo s plačilom in naslednjo pogodbo?

44. Ali po izteku pogajanj opravite pregled doseženih rezultatov?
Seveda.

Intervju 4 (izvedba intervjuja za brazilski trg)

<u>1. Priprave na pogajanja</u>

1. Ali lahko na kratko opišete kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja?
Nimamo nekih posebnih priprav na pogajanja. Same priprave na pogajanja potekajo v smislu ustvarjanja prijateljskega ozračja.

2. Kdo v podjetju je prisoten pri pripravah na pogajanja?
V pripravah na pogajanja je prisoten vodja prodaje, vodja prodajnega področja in komercialist.

3. Ste mnenja, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Brazilijo zahteva obsežnejše priprave na pogajanja s pogajalci Latinske Amerike v primerjavi s pogajanji s tistimi pogajalskimi skupinami, ki so vam kulturno bližje?
Nikakor ne. Brazilska kultura je "mix" španskih, portugalskih in italijanskih priseljencev, bivših kolonij, ki so se nekoč naselile na tem ozemlju. Glede Mehike je zgodba nekoliko drugačna, saj je zaradi svoje geografske lege bolj pod vplivom Amerike (vsaj kar se tiče proizvodnje).

4. Ali pri pogajanjih s tujimi pogajalci upoštevate kulturne razlike?
Seveda, absolutno.

5. Ste v podjetju pred pogajanji z nasprotniki preučili pogajalski slog Brazilije in kulturna, politična, gospodarska, zgodovinska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Vsekakor osnove pogajalskega sloga moraš poznati. Tu so predvsem pomembni pretekli rezultati poslovanja ter gospodarsko stanje.

6. Je po vašem mnenju nepoznavanje omenjenih ozadij lahko vzrok za neuspešna pogajanja?

Težko bi rekel, da je pri pogajanjih to neodločilen faktor. V splošnem Brazilci veljajo za izredno sproščen narod, tako da s tem nimamo težav.

2. Osnovni koncept pogajanj: temelja pogajalska zamisel

7. Kako bi ocenili pripravljenost Brazilcev na pogajanja?
V stilu latinskoameriške kulture.

8. Kako bi opisali pogajalski stil brazilskih pogajalcev? Na kaj moramo biti pri pogajanjih na teh trgih najbolj pozorni (dolgoročna/kratkoročna pogajanja, (ne)posluževanje konflikta, zaupljivost, tekmovalnost/sodelovanje, dobri/slabi poslušalci, dobro/slabo informirani, popuščanje/vztrajnost, individualisti/timski delavci, velike/majhne pogajalske skupine, zahtevanje dodatnih koncesij, itd.)?
Problem je v tem, da noben dogovor ni 100-odstoten, tako da moraš vse skupaj vedno malce jemati z rezervo. Težko bi opredelil, ali so pogajanja dolgoročna ali kratkoročna, odvisno od zahtevnosti samega posla. Sicer pa, zlasti Brazilci, veljajo za izredno prijazne in bolj nezaupljive ljudi z velikim pomanjkanjem samozavesti. Njihova nesigurnost vase izhaja iz slabšega strokovnega znanja, kar je odraz večje nezaupljivosti. Spet Mehičani so s tega vidika bolj podobni Američanom.

9. Ali pogajalci Brazilije poskušajo pridobiti na račun nasprotne strani ali so nagnjeni k povečanju "skupnega kolača" in si ga nato medsebojno razdeliti?
Velja načelo: Vsak deluje zase, za svojo osebno korist!

3. Izbor pogajalcev

10. Ali so za vas pri izboru pogajalcev bolj pomembna merila tehnične sposobnosti (znanje, pogajalska sposobnost, izkušnje, medkulturna orientacija, dosedanji dosežki, itd.) ali merila družbenih vrlin (poznanstva, politični vpliv, politične zveze, itd.)?
Glede na to, da prodajamo tehnične produkte, so za nas pomembna merila tehnične sposobnosti.

11. Ali se Brazilci praviloma pogajajo sami ali v skupini?
Praviloma se pogajajo v skupinah.

12. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja in izbora pravih ljudi olajšati pogajanja?
Sigurno je "matching" prava metoda. Pri izboru ljudi moraš biti eksakten.

4. Vloga hotenj posameznikov

13. Po vašem mnenju si brazilski pogajalci bolj prizadevajo za osebni uspeh ali uspeh podjetja kot celote?
Vse je odvisno od posameznika, od tega, s kom se pogajaš.

14. So pripadniki brazilske kulture bolj individualistično ali kolektivistično usmerjeni?
Individualistično.

5. Protokol

15. Kje se najpogosteje odvijajo pogajanja z Brazilci? V podjetjih ali restavracijah? Se morate na pogajanja odpraviti v njihovo državo ali obstaja možnost izvedbe pogajanj pri vas?
Pogajanja se nikoli ne odvijajo pri nas. Spadamo pod multinacionalko (smo del headquaterja), zato smo na pogajalski proces vedno primorani odleteti na drug konec sveta.

16. Kako pomemben je protokol za Brazilce (lokacija protokola, organiziranje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslanjanje, dajanje daril, pogostitev, dogovor o uporabi jezika, angažiranje pogajalcev, dokumentiranje, itd.)?
Ne vem, če oni sploh imajo oz. poznajo protokol.

17. Ali se pred pričetkom pogajanj seznanite s protokolom nasprotnega pogajalca?
Glede na to, da protokola ne poznajo, se pred pričetkom pogajanj o njem ne seznanimo.

18. Se brazilski pogajalci tekom pogajanj poslužujejo strogih in jasnih pravil ali je vpliv uporabe teh pravil zanemarljiv?
Zanemarljiv.

6. Pomen tipa vrste vprašanj

19. Ali ste mnenja, da si brazilski pogajalci pred samim začetkom pogajalskega procesa oblikujejo seznam uvodnih vprašanj, za katera menijo, da so najpomembnejša?
Tema pogajanj je vedno znana vnaprej, tako da seznam uvodnih vprašanj ni potreben.

20. Ali si vnaprej opredelijo meje in področja, do katerih so se pripravljeni pogajati?
Ne. Je pa res, da so okviri poslovanja znani že vnaprej. Ti so namreč določeni vnaprej s strani multinacionalke.

21. Ali pri izpeljavi posla upoštevajo vaše osebne interese in omejitve?

Vsekakor obstajajo določeni limiti, ki jim sledijo. Drugače pa je multinacionalka tista, ki diktira, do kod lahko gredo. Tako so njihove pogajalske možnosti izredno omejene oz. jih nimajo (vsaj ne v tolikšni meri, kot bi si jih želeli).

7. Kompleksnost jezika

22. Kateri vrsti komunikacije (verbalni/neverbalni) Brazilci pripisujejo večji pomen? Ali obstaja povezanost med verbalno in neverbalno komunikacijo?
Pri nogometu prideta do izraza obe, v poslovnem svetu pa večji pomen pripisujemo verbalni. Povezanost med njima na vsak način obstaja.

23. Kateri jezik uporabljate pri komuniciranju z Brazilci? Ali pri tem uporabljate prevajalce? Ali pomoč prevajalcev uporabljajo vaši poslovni partnerji?
Pogajanja potekajo v angleškem jeziku. Tako eni kot drugi ne uporabljamo moči prevajalcev.

8. Prepričevalni argumenti

24. S katerimi argumenti poskušate prepričati nasprotno stran?
Z uporabo pogajalskih taktik.

25. Ali se je nasprotna stran pripravljena odpovedati določenim zahtevam?
V kolikor jim to koristi.

26. Ali se pogajalci v večji meri opirajo na stvarne dokaze (vsebinski dokazi, empirične evidence, statistična poročila) motivacijske dokaze ali so bolj nagnjeni k uporabi avtoritete?
Na stvarne dokaze.

27. V kolikšni meri so pogajalci, ki vpliv na nasprotnika izvršujejo s pomočjo avtoritete, pripravljeni na sprejemanje kompromisov in koncesij?
Poudarjam, da je ponovno vse odvisno od multinacionalke. Pogajalci delujejo v okviru nalog in določil multinacionalke.

9. Vrednost časa

28. Ali se ta pogajalska skupina pogaja po nekem vnaprej določenem vrstnem redu (poudarek na shemah, segmentiranju, razvrščanju dogodkov v predalčke ter njihovo postopno razreševanje) ali se pogaja polikrono (preskakujejo iz ene teme na drugo)?
Polikrono.

29. Ali cenijo točnost? Zamujajo na pogajanja? Ali pri pogajalskih partnerjih tolerirajo zamude?
Točnosti ne cenijo, ker tudi sami niso točni. Zamude pogajalskih partnerjev so zato tolerirane.

30. Kako pogosta je pri Brazilcih uporaba taktike "izgube časa", s katero jim uspe pridobiti dodatne koncesije?
Cilj vsake strani je čim hitreje izpeljati posel, zato uporaba taktike " izgube časa " ni pogosta.

10. Podlaga za zaupanje

31. Ali v pogajanja vstopate z zaupanjem do nasprotne strani?
Da.

32. Menite, da zaupanje med nasprotnima stranema lahko privede do boljšega in učinkovitejšega rezultata (za obe strani) kot v primeru, če se zaupanje med njima ne vzpostavi?
Absolutno. To je povsem samoumevno.

33. Zaupate v zanesljivost, poštenost in predanost brazilskih pogajalcev?
Delno.

34. Bi brazilske pogajalce lahko označili za zanesljive pogajalske partnerje?
Odvisno od posamezne situacije.

11. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

35. Kakšen odnos imate do negotovosti, do tveganj v pogajanjih?
Nikoli ne smeš biti negotov. V pogajanja se moraš vedno podati z veliko mero zaupanja v pogajalskega partnerja.

36. Na kakšen način rešujete probleme, ki se pojavijo tekom pogajanj?
V pripravah narediš plan, potem pa pričakuješ oz. upaš, da do morebitnih nepredvidljivih problemov ne bo prišlo.

37. Ali so Brazilci (ne)naklonjeni tveganju? Se radi izogibajo negotovim, dvomljivim in tveganim situacijam?
Delno. Na nek način vedno obstaja majhna mera nenaklonjenosti tveganju.

38. Kdo sprejema odločitve? Posameznik ali skupina? Je postopek sprejemanja odločitev relativno dolg ali kratek?

Z vidika naše strani vedno želimo doseči nek konsenz. Postopek sprejemanja odločitev je recimo kratek, bi si pa vsi želeli, da bi bil še krajši.

12. Notranji sistemi odločanja

39. Kako vaše podjetje sprejema odločitve (na podlagi preteklih izkušenj, organizacijske strukture, z upoštevanjem mednarodnega informacijskega sistema, itd.)?
Pretekle izkušnje.

40. Ali med pogajanji popuščate? Kako?
To je že sama definicija pogajanj. Popuščamo tam, kjer nas najmanj boli, tam, kjer imamo minimalno škodo.

13. Oblika zadovoljivega sporazuma

41. Kakšne oblike sporazumov sklepajo brazilski poslovneži: eksplicitne (vnaprej podane v pisni obliki, opredeljujejo vsa vprašanja, obveznosti so natančno opredeljene in merljive, sporazum se začne in konča jasno, ne zahteva prihodnjega odnosa in sodelovanja) ali implicitne (nejasni pogoji, dopustna so odstopanja v primeru nepredvidljivih dogodkov)?
To je del zapisa zaradi delovanja z multinacionalko.

42. Ali je po vašem mnenju sodelovanje, po prekinitvi pogajanj, sploh še mogoče? Zakaj?
Zaenkrat se v takšni situaciji še nismo znašli.

43. Kaj storite, ko pride do zaključka pri pogajanjih?
Uspešno zaključenim pogajanjem sledi neformalni del, druženje in skupna večerja. V večini primerov pa se nam mudi domov, saj smo vezani na letalski let.

44. Ali po izteku pogajanj opravite pregled doseženih rezultatov?
Pregled doseženih rezultatov opravimo interno, dogovori se prediskutirajo.

Intervju 5 (izvedba intervjuja za brazilski in mehiški trg)

1. Priprave na pogajanja

1. Ali lahko na kratko opišete kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja?
Okviri pogajanj so jasni. S šefom prodaje se dogovorimo, kaj bomo poslovnemu partnerju ponudili.

2. Kdo v podjetju je prisoten pri pripravah na pogajanja?
Vodja prodaje in komercialist.

3. Ste mnenja, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Brazilijo ter Slovenijo in Mehiko zahteva obsežnejše priprave na pogajanja s pogajalci Latinske Amerike v primerjavi s pogajanji s tistimi pogajalskimi skupinami, ki so vam kulturno bližje?
V primeru direktnega poslovanja so stvari veliko lažje.

4. Ali pri pogajanjih s tujimi pogajalci upoštevate kulturne razlike?
Kulturne razlike so veliko bolj izrazite, če se je potrebno na pogajanja v Mehiko in Brazilijo odpraviti iz Slovenije. Razlike torej vsekakor obstajajo.

5. Ste v podjetju pred pogajanji z nasprotniki preučili pogajalski slog Brazilije in Mehike in kulturna, politična, gospodarska, zgodovinska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Mi smo se o tem pozanimali, koliko pa so se oni pozanimali o nas, pa žal ne vem.

6. Je po vašem mnenju nepoznavanje omenjenih ozadij lahko vzrok za neuspešna pogajanja?
Da.

2. Osnovni koncept pogajanj: temeljna pogajalska zamisel

7. Kako bi ocenili pripravljenost Brazilcev in Mehičanov na pogajanja?
Pripravljeni.

8. Kako bi opisali pogajalski stil brazilskih in mehiških pogajalcev? Na kaj moramo biti pri pogajanjih na teh trgih najbolj pozorni (dolgoročna/kratkoročna pogajanja, (ne)posluževanje konflikta, (ne)zaupljivost, tekmovalnost/sodelovanje, dobri/slabi poslušalci, dobro/slabo informirani, popuščanje/vztrajnost, individualisti/timski delavci, velike/majhne pogajalske skupine, (ne)zahtevanje dodatnih koncesij, itd.)?
Pogajanja so v večini primerov dolga. Mehičani in Brazilci so izredno tekmovalni kot tudi sodelovalni. Sodijo med dobre pogajalce in niso nagnjeni k vzpostavitvi konfliktov.

9. Ali pogajalci Brazilije in Mehike poskušajo pridobiti na račun nasprotne strani ali so nagnjeni k povečanju "skupnega kolača" in si ga nato medsebojno razdeliti?
Vsi mislijo samo nase, pri sodelovanju iščejo svojo korist. Se pa seveda zavedajo, da je mogoče osebno korist doseči samo v primeru, če pogajalcu omogočiš, da tudi on doseže svoj del kolača.

3. Izbor pogajalcev

10. Ali so za vas pri izboru pogajalcev bolj pomembna merila tehničen sposobnosti (znanje, pogajalska sposobnost, izkušnje, medkulturna orientacija, dosedanji dosežki, itd.) ali merila družbenih vrlin (poznanstva, politični vpliv, politične zveze, itd.)?
Merila družbenih vrlin.

11. Ali se Brazilci in Mehičani praviloma pogajajo sami ali v skupini?
To je odvisno od strukture podjetja.

12. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja in izbora pravih ljudi olajšati pogajanja?
Sigurno. Prvi kontakt je najtežji.

4. Vloga hotenj posameznikov

13. Po vašem mnenju si brazilski in mehiški pogajalci bolj prizadevajo za osebni uspeh ali za uspeh podjetja kot celote?
Osebni uspeh in uspeh podjetja kot celote sta medsebojno povezana in nerazdružljiva.

14. So pripadniki brazilske in mehiške kulture bolj individualistično ali kolektivistično usmerjeni?
Individualistično.

5. Protokol

15. Kje se najpogosteje odvijajo pogajanja z Brazilci in Mehičani? V podjetjih ali restavracijah? Se morate na pogajanja odpraviti v njihovo državo ali obstaja možnost izvedbe pogajanj pri vas?
Na pogajanja se vedno odpravimo k njim. Vsa pogajanja se izvajajo v podjetju.

16. Kako pomemben je protokol za Brazilce in Mehičane (lokacija protokola, organiziranje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslanjanje, dajanje daril, pogostitev, dogovor o uporabi jezika, angažiranje pogajalcev, dokumentiranje, itd.)?
Protokol za njih ni pomemben. V primerjavi z Evropo se tu stvari odvijajo v povsem drugačni smeri.

17. Ali se pred pričetkom pogajanj seznanite s protokolom nasprotnega pogajalca?
Ne.

18. Se brazilski in mehiški pogajalci tekom pogajanj poslužujejo strogih in jasnih pravil ali je vpliv uporabe teh pravil bolj zanemarljiv?
To je stvar vsakega posameznika.

6. Pomen tipa vrste vprašanj

19. Ali ste mnenja, da si brazilski in mehiški pogajalci pred samim začetkom pogajalskega procesa oblikujejo seznam uvodnih vprašanj, za katera menijo, da so najpomembnejša?
Najbrž si oblikujejo neke določene iztočnice po katerih se bodo tekom pogajanj ravnali.

20. Ali si vnaprej opredelijo meje in področja, do katerih so se pripravljeni pogajati?
Da. Gredo do določene meje preko nje ne odstopajo, ne popuščajo.

21. Ali pri izpeljavi posla upoštevajo vaše osebne interese in omejitve?
Da.

7. Kompleksnost jezika

22. Kateri vrsti komunikacije (verbalni/neverbalni) Brazilci in Mehičani pripisujejo večji pomen? Ali obstaja povezanost med verbalno in neverbalno komunikacijo?
Povezanost med komunikacijama obstaja. Večji pomen gre pripisati verbalni komunikaciji.

23. Kateri jezik uporabljate pri komuniciranju z Brazilci in Mehičani? Ali pri tem uporabljate prevajalce? Ali pomoč prevajalcev uporabljajo vaši poslovni partnerji?
Španski in portugalski jezik. Prevajalcev ni.

8. Prepričevalni argumenti

24. S katerimi argumenti poskušate prepričati nasprotno stran?
Predvsem se sklicujemo na tradicijo našega poslovanja.

25. Ali se je nasprotna stran pripravljena odpovedati določenim zahtevam?
Odvisno od interesa in meje.

26. Ali se pogajalci v večji meri opirajo na stvarne dokaze (vsebinski dokazi, empirične evidence, statistična poročila), motivacijske dokaze ali so bolj nagnjeni k uporabi avtoritete?
Oboje. Predvsem se opirajo na empirične dokaze in statistične analize.

27. V kolikšni meri so pogajalci, ki vpliv na nasprotnika izvršujejo s pomočjo avtoritete, pripravljeni na sprejemanje kompromisov in koncesij?
V večini primerov so pripravljeni na sprejemanje kompromisov in koncesij.

9. Vrednost časa

28. Ali se ti dve pogajalski skupini pogajata po nekem vnaprej določenem vrstnem redu (poudarek na shemah, segmentiranju, razvrščanju dogodkov v predalčke ter njihovo postopno razreševanje) ali se pogajata polikrono (preskakujejo iz ene teme na drugo)?
To je odvisno od posameznika. Nekateri so pri tem izredno striktni, spet drugi se tega ne poslužujejo.

29. Ali cenijo točnost? Zamujajo na pogajanja? Ali pri pogajalskih partnerjih tolerirajo zamude?
Značilnost latinsko-ameriške kulture že sama po sebi narekuje toleriranje zamud in zamujanje na pogajanja.

30. Kako pogosta je pri Brazilcih in Mehičanih uporaba taktike "izguba časa", s katero jim uspe pridobiti dodatne koncesije?
Ni pogosta.

10. Podlaga za zaupanje

31. Ali v pogajanja vstopate u zaupanjem do nasprotne strani?
Da.

32. Menite, da zaupanje med nasprotnima stranema lahko privede do boljšega in učinkovitejšega rezultata (za obe strani) kot v primeru, če se zaupanje med njima ne vzpostavi?
Vsekakor.

33. Zaupate v zanesljivost, poštenost in predanost brazilskih ter mehiških pogajalcev?
V večini.

34. Bi brazilske in mehiške pogajalce lahko označili za zanesljive pogajalske partnerje?
So zanesljivi.

11. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

35. Kakšen odnos imate do negotovosti, do tveganj v pogajanjih?
Določeno tveganje vedno obstaja.

36. Na kakšen način rešujete probleme, ki se pojavijo tekom pogajanj?
Problem poskušamo rešiti po najbolj enostavni pravni poti. V kolikor to ni mogoče, smo prisiljeni uporabiti druge oblike pomoči (npr. odvetniki).

37. Ali so Brazilci in Mehičani (ne)naklonjeni tveganju? Se radi izogibajo negotovim, dvomljivim in tveganim situacijam?
Glede tega se ne gre pritoževati. Imajo dober odnos.

38. Kdo sprejema odločitve? Posameznik ali skupina? Je postopek sprejemanja odločitev relativno dolg ali kratek?
Postopek sprejemanja odločitev je relativno kratek, saj pogajalec želi oz. zahteva čim hitrejši odgovor.

12. Notranji sistemi odločanja

39. Kako vaše podjetje sprejema odločitve (na podlagi preteklih izkušenj, organizacijske strukture, z upoštevanjem mednarodnega informacijskega sistema, itd.)?
To je izključno odvisno od vrste posla.

40. Ali med pogajanji popuščate? Kako?
Popuščamo zgolj do določene meje.

13. Oblika zadovoljivega sporazuma

41. Kakšne oblike sporazumov sklepajo brazilski in mehiški poslovneži: eksplicitne (vnaprej podane v pisni obliki, opredeljujejo vsa vprašanja, obveznosti so natančno opredeljene in merljive, sporazum se začne in konča jasno, ne zahteva prihodnjega odnosa in sodelovanja) ali implicitne (nejasni pogoji, dopustna so odstopanja v primeru nepredvidljivih dogodkov)?
V ustni obliki, torej implicitni.

42. Ali je po vašem mnenju sodelovanje, po prekinitvi pogajanj, sploh še mogoče? Zakaj?
V določenih primerih je, spet v drugih ni. Odvisno za kakšnega poslovnega partnerja gre.

43. Kaj storite, ko pride do zaključka pri pogajanjih?
Sežemo si v roke in odidemo na skupno večerjo.

44. Ali po izteku pogajanj opravite pregled doseženih rezultatov?
Da, to vedno storimo.

Intervju 6 (izvedba intervjuja za brazilski in mehiški trg)

1. Priprave na pogajanja

1. Ali lahko na kratko opišete kako v vašem podjetju potekajo priprave na pogajanja?
Pri nas ponavadi priprava poteka samo tako, da se interno zberemo tisti, ki bomo sodelovali na pogajanjih in razdelamo profil partnerja in seveda to, kar želimo v končni fazi doseči. Nato se vsi skupaj dogovorimo, na kakšen način bomo vse skupaj izvajali oz. kako bomo želeli priti do želenega rezultata.

2. Kdo v podjetju je prisoten pri pripravah na pogajanja?
Jaz osebno sem na firmi zadolžen za "business development". Na pogajanjih je več ali manj vedno prisoten direktor ter običajno še kdo iz marketinga in "business developmenta". S tem usklajujemo tehnični del. 100-odstotno je prisoten na pogajanjih direktor, sploh ko gre za pogodbe naše vrste. Partnerstvo je takšnega formata, da imajo Brazilci in Mehičani svojo firmo in predstavljajo našo tehnologijo pri njih.

3. Ste mnenja, da kulturološka razdalja med Slovenijo in Brazilijo ter Slovenijo in Mehiko zahteva obsežnejše priprave na pogajanja s pogajalci Latinske Amerike v primerjavi s pogajanji s tistimi pogajalskimi skupinami, ki so vam kulturno bližje?
Niti ne. Dobro je, če poznaš vsaj približno določene navade, ampak zdi se mi, da niso tako specifične. Posebnih priprav zato ni potrebnih. Mislim, da jih lahko jemljemo popolnoma enako kot evropskega partnerja.

4. Ali pri pogajanjih s tujimi pogajalci upoštevate kulturne razlike?
Delno, mogoče zgolj v niansah pri samem postopku pogajanj. Neke bistvene razlike pa ni.

5. Ste v podjetju pred pogajanji z nasprotniki preučili pogajalski slog Brazilije in Mehike in kulturna, politična, gospodarska, zgodovinska ter druga ozadja, ki na ta slog vplivajo?
Posebno jih ne preučujemo, saj smo si več ali manj različni, če se ne omejimo samo na Brazilijo in Mehiko. Nikoli se nismo preveč poglabljali v ta ozadja, ampak smo vse to vzeli zgolj za dejstvo, za tisto, kar nam že osnovna izobrazba kaže. V podrobnosti se nikoli nismo poglabljali.

6. Je po vašem mnenju nepoznavanje omenjenih ozadij lahko vzrok za neuspešna pogajanja?
Po mojem ne, ker v končni fazi vsak gleda najprej na business in šele kasneje na kakršnekoli kulturne razlike in ostale. Politično ozadje sicer zna vplivati, vendar to je običajno že znano.

2. Osnovni koncept pogajanj: temeljna pogajalska zamisel

7. Kako bi ocenili pripravljenost Brazilcev in Mehičanov na pogajanja?
Brazilci in Mehičani so na pogajanja precej dobro pripravljeni.

8. Kako bi opisali pogajalski stil brazilskih in mehiških pogajalcev? Na kaj moramo biti pri pogajanjih na teh trgih najbolj pozorni (dolgoročna/kratkoročna pogajanja, (ne)posluževanj konflikta, (ne)zaupljivost, tekmovalnost/sodelovanje, dobri/slabi poslušalci, dobro/slabo informirani, popuščanje/vztrajnost, individualisti/timski delavci, velike/majhne pogajalske skupine, (ne)zahtevanje dodatnih koncesij, itd.)?
To je odvisno od tipa pogodbe oz. za kaj se pogajaš. So bolj kratkoročni, kajti v končni fazi se zna marsikaj spremeniti. Znajo biti kar konfliktni in temperamentni. Ne gre jim 100-odstotno zaupati, stvari je potrebno jemati z rezervo. Po drugi strani pa oni nam zelo zaupajo. So izredno tekmovalni, delujejo v okviru skupine.

9. Ali pogajalci Brazilije in Mehike poskušajo pridobiti na račun nasprotne strani ali so nagnjeni k povečanju "skupnega kolača" in si ga nato medsebojno razdeliti?
V prvi meri želijo skleniti posel na naš račun, v drugi fazi pa so se pripravljeni pogajati za povečanje skupnega kolača.

3. Izbor pogajalcev

10. Ali so za vas pri izboru pogajalcev bolj pomembna merila tehničen sposobnosti (znanje, pogajalska sposobnost, izkušnje, medkulturna orientacija, dosedanji dosežki, itd.) ali merila družbenih vrlin (poznanstva, politični vpliv, politične zveze, itd.)?
V našem primeru sta specifični obe merili, večji pomen pa vsekakor pripisujemo političnemu vplivu in političnim zvezam.

11. Ali se Brazilci in Mehičani praviloma pogajajo sami ali v skupini?
Več ali manj se pogajajo v skupinah. Skupina šteje dva člana ali več.

12. Ali menite, da je mogoče s pomočjo poznavanja in izbora pravih ljudi olajšati pogajanja?
Ja, sigurno.

4. Vloga hotenj posameznikov

13. Po vašem mnenju si brazilski in mehiški pogajalci bolj prizadevajo za osebni uspeh ali za uspeh podjetja kot celote?
Osebni uspeh in uspeh podjetja kot celote sta medsebojno povezana. V prvi fazi jasno podjetja kot celote, v ozadju je pa sigurno osebni interes.

14. So pripadniki brazilske in mehiške kulture bolj individualistično ali kolektivistično usmerjeni?
Se mi zdi da kar kolektivistično, ker delujejo kot skupina.

5. Protokol

15. Kje se najpogosteje odvijajo pogajanja z Brazilci in Mehičani? V podjetjih ali restavracijah? Se morate na pogajanja odpraviti v njihovo državo ali obstaja možnost izvedbe pogajanj pri vas?
Pri našem konkretnem primeru je bilo tako, da so se glavna pogajanja odvijala pri nas. Pogajanja sama so potekala v podjetju.

16. Kako pomemben je protokol za Brazilce in Mehičane (lokacija protokola, organiziranje dobrodošlice, organiziranje prevozov, uradno naslanjanje, dajanje daril, pogostitev, dogovor o uporabi jezika, angažiranje pogajalcev, dokumentiranje, itd.)?
Niti se mi ne zdi, da bi bil protokol za njih tako pomemben. Dobro je, da narediš vse v protokolarnem stilu, da se jih po pogajanjih pelje na kosilo. Sicer pa to ni ne vem kako pomembno, pomembna so sama pogajanja.

17. Ali se pred pričetkom pogajanj seznanite s protokolom nasprotnega pogajalca?
Ne. Mi delujemo vedno v okviru svojega protokola. Tudi to je neke vrste kultura, ki jo lahko spoznajo s svojim pogajalcem – v tem primeru nami. Kot sem že prej omenil, so se pogajanja odvijala pri nas, zato so se oni prilagodili našemu protokolu.

18. Se brazilski in mehiški pogajalci tekom pogajanj poslužujejo strogih in jasnih pravil ali je vpliv uporabe teh pravil bolj zanemarljiv?
Teh pravil se v veliki meri poslužujejo.

6. Pomen tipa vrste vprašanj

19. Ali ste mnenja, da si brazilski in mehiški pogajalci pred samim začetkom pogajalskega procesa oblikujejo seznam uvodnih vprašanj, za katera menijo, da so najpomembnejša?
Ja, ja, sigurno.

20. Ali si vnaprej opredelijo meje in področja, do katerih so se pripravljeni pogajati?
Meje so določene vnaprej, vprašanje pa je, če se jih striktno držijo.

21. Ali pri izpeljavi posla upoštevajo vaše osebne interese in omejitve?
Upoštevajo določene omejitve. O tem se prepričajo šele po določenem številu poizkusov. Pripravljeni so sprejeti dejstva, a šele po določenem času.

7. Kompleksnost jezika

22. Kateri vrsti komunikacije (verbalni/neverbalni) Brazilci in Mehičani pripisujejo večji pomen? Ali obstaja povezanost med verbalno in neverbalno komunikacijo?
Z njihove strani težko rečem. Po mojem mnenju več ali manj uporabljajo samo verbalno komunikacijo. Kljub temu, da oni temu ne namenjajo velike pozornosti, sta verbalna in neverbalna komunikacija medsebojno povezani.

23. Kateri jezik uporabljate pri komuniciranju z Brazilci in Mehičani? Ali pri tem uporabljate prevajalce? Ali pomoč prevajalcev uporabljajo vaši poslovni partnerji?
Angleščino. Vsi, s katerimi smo se pogajali, so bili zelo vešči v angleščini. Moje osebno mnenje pa je, da načeloma v Braziliji in Mehiki zelo slabo govorijo angleško, za pogajalce pa moram pohvaliti, da so vsi obvladovali angleško, tako da nismo imeli problemov.

8. Prepričevalni argumenti

24. S katerimi argumenti poskušate prepričati nasprotno stran?
V prvi fazi prodajamo svojo tehnologijo in glavni argumenti so ti, da poskušamo v ospredje dati prednosti, ki jih nudi naša tehnologija naproti drugim, podobnim podjetjem, če se pogovarjamo o sistemu za mobilno plačevanje – kakšna je prednost našega sistema v primerjavi z drugimi.

25. Ali se je nasprotna stran pripravljena odpovedati določenim zahtevam?
V končni fazi so se pripravljeni odpovedati določenim zahtevam.

26. Ali se pogajalci v večji meri opirajo na stvarne dokaze (vsebinski dokazi, empirične evidence, statistična poročila), motivacijske dokaze ali so bolj nagnjeni k uporabi avtoritete?
Bolj se opirajo na vsebinske dokaze in statistična poročila.

27. V kolikšni meri so pogajalci, ki vpliv na nasprotnika izvršujejo s pomočjo avtoritete, pripravljeni na sprejemanje kompromisov in koncesij?
So pripravljeni na sprejemanje kompromisov.

9. Vrednost časa

28. Ali se ta pogajalska skupina pogaja po nekem vnaprej določenem vrstnem redu (poudarek na shemah, segmentiranju, razvrščanju dogodkov v predalčke ter njihovo postopno razreševanje) ali se pogaja polikrono (preskakujejo iz ene teme na drugo)?
Polikrono.

29. Ali cenijo točnost? Zamujajo na pogajanja? Ali pri pogajalskih partnerjih tolerirajo zamude?
Težko je reči, ker so na pogajanja prišli v Slovenijo. Tako smo jim mi organizirali prevoz od hotela do našega podjetja, tako da niti niso imeli opcije, da bi zamudili. V Braziliji, kolikor imam sam izkušnje glede sestankov, bi znali zamujati.

30. Kako pogosta je pri Brazilcih in Mehičanih uporaba taktike "izguba časa", s katero jim uspe pridobiti dodatne koncesije?
Ne, to pa mislim, da ne. Čas ne igra vloge.

10. Podlaga za zaupanje

31. Ali v pogajanja vstopate u zaupanjem do nasprotne strani?
Absolutno. Preden gremo v pogajanja oz. pripravo pogodbe, moramo nasprotni strani zaupati.

32. Menite, da zaupanje med nasprotnima stranema lahko privede do boljšega in učinkovitejšega rezultata (za obe strani) kot v primeru, če se zaupanje med njima ne vzpostavi?
Sigurno.

33. Zaupate v zanesljivost, poštenost in predanost brazilskih ter mehiških pogajalcev?
Zaupamo do neke določene mere. Čas prinese odgovor, do katere mere so zanesljivi v določenih dogovorih. Bi pa rad poudaril, da je zanesljivost eno, zaupanje pa drugo. Zaupanje vsekakor je obojestransko, sploh kar se tiče osnov za pogajanja.

34. Bi brazilske in mehiške pogajalce lahko označili za zanesljive pogajalske partnerje?
Niso tako zanesljivi, kot delujejo na prvi pogled.

11. Nagnjenost k sprejemanju tveganj

35. Kakšen odnos imate do negotovosti, do tveganj v pogajanjih?
Na podlagi plana natančno vemo, kako daleč lahko gremo in kaj želimo doseči.. Tvegamo toliko, da vemo, da pod spodnji nivo, ki si ga zadamo, ne gremo, pa četudi se pogodba ne podpiše. Bolj kot tvegamo, bolj smo tudi pripravljeni prekiniti in pogajanja in pogodbo, se raziti, če niso pripravljeni sprejeti teh minimalnih pogojev, ki si jih zadamo že predhodno.

36. Na kakšen način rešujete probleme, ki se pojavijo tekom pogajanj?
Ponavadi je tako, da odmor včasih veliko prinese. 10 ali 15 minutna pavza, če se zadeve, razvnamejo, lahko veliko prinese k pomiritvi obeh strani.

37. Ali so Brazilci in Mehičani (ne)naklonjeni tveganju? Se radi izogibajo negotovim, dvomljivim in tveganim situacijam?
Zelo radi tvegajo.

38. Kdo sprejema odločitve? Posameznik ali skupina? Je postopek sprejemanja odločitev relativno dolg ali kratek?
Končno odločitev definitivno sprejme direktor, se pa vsekakor posvetuje s skupino. Ponavadi je postopek sprejemanja odločitve odvisen od dolžine pogodbe. Če gre za dolgoročno pogodbo, potem čas ni kratek, ker je odvisen od mnogih stvari.

12. Notranji sistemi odločanja

39. Kako vaše podjetje sprejema odločitve (na podlagi preteklih izkušenj, organizacijske strukture, z upoštevanjem mednarodnega informacijskega sistema, itd.)?
Ključno vlogo pri tem imajo pretekle izkušnje.

40. Ali med pogajanji popuščate? Kako?
Ponavadi se že na predhodnih sestankih dogovorimo, do kod lahko gremo, pod ta nivo ne popuščamo in se tudi ne spustimo.

13. Oblika zadovoljivega sporazuma

41. Kakšne oblike sporazumov sklepajo brazilski in mehiški poslovneži: eksplicitne (vnaprej podane v pisni obliki, opredeljujejo vsa vprašanja, obveznosti so natančno opredeljene in merljive, sporazum se začne in konča jasno, ne zahteva prihodnjega odnosa in sodelovanja) ali implicitne (nejasni pogoji, dopustna so odstopanja v primeru nepredvidljivih dogodkov)?
Več ali manj vse eksplicitno.

42. Ali je po vašem mnenju sodelovanje, po prekinitvi pogajanj, sploh še mogoče? Zakaj?
Ja, seveda je. Vedno je mogoče, če se partner premisli. Nimamo zamer, če se enkrat pogajanja ne zaključijo pozitivno, to še ne pomeni, da sedaj ni več možno sodelovati.

43. Kaj storite, ko pride do zaključka pri pogajanjih?
Zdi se mi zelo pomemben del, in pri pogajanjih in pri zaključku in za kakšno koli poslovno sodelovanje, da se tudi na neformalnem delu razčistijo določene točke, ki na samem pogajanju ne pridejo do izraza. Ta neformalni del se mi zdi zelo pomemben, zato se ga tudi radi poslužujemo. Odidemo na kosilo, pogovor, kakšen ogled. Na ta način se vedno vzpostavi še kakšen pogovor na temo o poslovnem svetovanju.

44. Ali po izteku pogajanj opravite pregled doseženih rezultatov?

Naredimo pregled kaj je bilo v redu in kaj ni bilo v redu. Na ta način poskušamo pri nadaljnjem sodelovanju z istim podjetjem te stvari izboljšati. Tako tudi vemo, kje so bile naše pozitivne točke poslovanja najbolj uspešne.