Anna Szałajewska

Kulturowe aspekty międzynarodowych negocjacji handlowych

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 20, 59-66

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 678 PROBLEMY ZARZĄDZANIA, FINANSÓW I MARKETINGU NR 20 2012

ANNA SZAŁAJEWSKA
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KULTUROWE ASPEKTY MIĘDZYNARODOWYCH NEGOCJACJI HANDLOWYCH

Wprowadzenie

Współcześnie wzrasta aktywność gospodarcza na rynkach nie tylko krajowych, ale przede wszystkim zagranicznych. Powszechnym zjawiskiem jest ekspansja na nowe rynki zbytu, dzięki czemu zacieśnia się międzynarodowa współpraca, która z kolei prowadzi do utrwalenia wzajemnych powiązań gospodarczych[1]. Wraz z postępującą globalizacją biznesu nasilają się kontakty międzynarodowe, w których negocjacje odgrywają coraz istotniejszą rolę. Warto zauważyć, że dotyczą one nie tylko aspektów ekonomicznych, ale także politycznych, kulturowych, etnicznych i ekologicznych[2]. Współcześnie trudno przecenić rolę negocjacji. Negocjowanie to umiejętność mająca istotne znaczenie w procesie skutecznego osiągania celów zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Stopień jej opanowania ma duży wpływ na osiągane sukcesy osobiste i zawodowe. Współczesna negocjacja to wiedza, którą tworzyły i rozwijały całe pokolenia, to dorobek cywilizacji, zweryfikowany przez życie codzienne (gospodarcze, polityczne, społeczne)[3].

---

[1] J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltex, Warszawa 2003, s. 147.

[2] B. Stępień, *Transakcje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 69.

[3] U. Kałążna-Drewińska, *Negocjacje w biznesie. Kluczowe problemy*, Wyd. AE, Wrocław 2006, s. 11.

Negocjacje

Negocjacje to oferty i ustępstwa dwóch stron, mające na celu osiągnięcie wspólnego stanowiska w sytuacji, kiedy istnieje rozbieżność interesów. Negocjacją można nazwać każdą rozmowę, której celem jest wypracowanie wspólnego stanowiska danego problemu. Istota sztuki negocjacji sprowadza się do rozumienia potrzeb partnera i umiejętności zaspokojenia ich w taki sposób, aby w zamian otrzymać to, czego chcemy. Musi istnieć tutaj płaszczyzna porozumienia oraz warunki możliwe do zaakceptowania dla każdej ze stron. Według B. Stępień negocjacje „to sztuka dochodzenia do porozumienia, satysfakcjonującego dla partnerów prezentujących początkowo odmienne zapatrywania na określoną sprawę [...] na miano negocjacji zasługuje każda wymiana poglądów, w której strony zgłaszają rozbieżność interesów”[4]. Gerard Nierenberg twierdzi, że negocjacje zależą od komunikacji, można je również rozpatrywać w kategoriach ludzkiego zachowania, dowodzi przy tym, że opis procesu negocjacji nie mieści się w jednej „dyscyplinie” wiedzy. Obejmuje on bowiem aspekty zarówno behawioralne, jak i socjologiczne, przy czym jest rozpatrywany także przez ekonomistów, prawników i historyków[5].

Celem negocjacji jest przede wszystkim osiąganie porozumienia albo zneutralizowanie konfliktu. Do tego potrzebne jest istnienie kanału komunikacyjnego, wzajemnego zaufania oraz woli uzyskania kompromisu. Według H.J. Brdulaka negocjacje są procesem komunikacyjno-decyzyjnym, w którym strony dobrowolnie starają się rozwiązać konflikt tak, aby uzyskany rezultat był możliwy dla nich do przyjęcia[6]. Kałążna-Drewińska określa negocjacje jako „sposób rozwiązywania konfliktu interesów prowadzący do porozumienia stron”. Sprowadza istotę negocjowania do uczenia się rozumienia potrzeb partnera i takiego ich zaspokajania, aby w zamian otrzymać to, co jest nam potrzebne[7]. Aby negocjacje mogły zakończyć się sukcesem, konieczny jest ruch, czyli odchodzenie od stanowisk wyjściowych.

Bardzo charakterystyczne są pewne cechy wspólne dla negocjacji na płaszczyźnie ekonomicznej, politycznej czy lokalnej:

– istnienie dwóch lub więcej stron o całkowicie lub częściowo sprzecznych interesach,

[4] B. Stępień, *op.cit*., s. 69.

[5] J. Kamiński, *op.cit.*, s. 15.

[6] H.J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000, s. 16.

[7] U. Kałążna-Drewińska, *op.cit.*, s. 12–14.

- chęć uzyskania porozumienia i wynikających z niego korzyści,
- niepewny wynik negocjacji na „wejściu",
- możliwość komunikowania się obu stron,
- reguły bądź zasady i ich przestrzeganie, system kontrolny.

Według G. Hofstedego na zachowanie międzynarodowych negocjatorów wpływa narodowy, organizacyjny lub zawodowy poziom kultury[8]. Skuteczność negocjacji będzie w dużym stopniu polegała na rozpatrzeniu i uświadomieniu sobie różnic oraz różnych wartości istniejących w danym regionie. Odmienne zachowanie w procesie negocjacji wynikające z różnic kulturowych dotyczy werbalnych i niewerbalnych reakcji, etykiety. Inne podejście jest również zauważalne w takich kwestiach, jak: używana argumentacja, stopień zaangażowania, korzystanie z pomocy pośredników, mediatorów bądź autorytetów, zwyczaje, sposób przygotowania i prowadzenia negocjacji (np. dokumentacja)[9].

I tak, znajomość kultur i szacunek dla nich w wielu sytuacjach okazuje się kluczem do pomyślnego zakończenia negocjacji. Duże znaczenie ma znajomość języka, którym posługują się kontrahenci, lub języka, w którym będą prowadzone negocjacje. Ważne znaczenie ma też uświadomienie sobie skali różnic i znajomość specyfiki danego kraju.

Komunikacja w negocjacjach międzykulturowych

Sukces w negocjacjach zależy w dużym stopniu od umiejętności komunikowania się z innymi ludźmi[10]. Komunikację międzykulturową definiuje się jako „akt rozumienia i bycia rozumianym przez audytorium o innej kulturze"[11].

W ostatnich latach obserwuje się wzrost znaczenia i zasięgu negocjacji prowadzonych na arenie międzynarodowej. Przyczynia się do tego wiele czynników, najważniejsze z nich to: postępująca globalizacja biznesu, gwałtowny rozwój technologii, komunikacji oraz systemów bankowych, międzynarodowy charakter współczesnych problemów, a także zmiany na rynku pracy. Negocjacje prowadzone na arenie międzynarodowej cechuje znacznie większa kompleksowość niż te prowadzone w obrębie własnego kraju. Przystępując do rozmów

[8] G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 352.

[9] U. Kałążna-Drewińska, *op.cit.*, s. 151.

[10] E.M. Cenker, *Negocjacje*, Wyd. Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań 2002, s. 198.

[11] J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa: wprowadzenie*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 11.

negocjatorzy, najpierw muszą poznać specyfikę kraju, w którym rozmowy mają się odbyć, obowiązujące tam normy prawne i przepisy, a także poznać kulturę danego kraju. Ignorowanie różnic kulturowych jest jednym z najczęstszych błędów popełnianych przez negocjatorów[12]. To właśnie kultura stanowi szczególną barierę w zawieraniu transakcji międzynarodowych.

R. Gesteland wymienia dwie główne zasady w międzynarodowym biznesie:

- „W biznesie międzynarodowym oczekuje się, że sprzedawca dostosuje się do nabywcy",
- „W międzynarodowym biznesie oczekuje się, że przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów".

Pierwsza reguła oznacza, że dla nabywcy na rynku międzynarodowym różnice kulturowe są mniej ważne, chyba że dąży on do wynegocjowania najlepszego z kontraktów. Jednak gdy wybiera się za granicę w celu negocjowania porozumienia, powinien zastosować się do reguły drugiej. Nie chodzi w niej o kopiowanie miejscowych zachowań, lecz o respektowanie tamtejszych obyczajów, przyzwyczajeń i tradycji[13].

Ze względu na partnerów i kontekst komunikacji międzykulturowej nauka wyodrębnia cztery jej typy[14]:

- komunikację poprzezkulturową – zachodzi ona między ludźmi wywodzącymi się z różnych zbiorowości i grup społecznych, którzy należą do jednego społeczeństwa, jednej kultury narodowej;
- komunikację pomiędzykulturową – ma miejsce w przypadku komunikowania się członków różnych grup narodowych lub etnicznych;
- komunikację międzynarodową – dokonuje się między takimi instytucjami jak rządy, agendy, należącymi do różnych kultur narodowych;
- komunikację globalną – traktuje się ją jako przypadek komunikacji międzynarodowej.

Różnice w zachowaniu biznesmenów pochodzących z różnych krajów są ogromne. Często się zdarza, że spotykają się osoby wywodzące się z różnych środowisk, religii, systemów politycznych, kultur. Korzyści, jakie przynoszą efekty negocjacji międzynarodowych, są znacznie większe niż korzyści z nego-

[12] J. Kamiński, *op.cit.*, s. 147–149.

[13] R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 16.

[14] J. Mikułowski-Pomorski, *op.cit.*, s. 11.

cjacji krajowych. W dobie globalizacji i postępu technicznego wiele firm dąży do rozszerzenia swojej działalności na inne rynki, dlatego należy poznać nie tylko zachowania kontrahentów, ale także często odmienne oczekiwania konsumentów z innego kraju, aby skierować odpowiedni produkt do odpowiednich klientów.

Wpływ kultury uwidacznia się zarówno w sposobie komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej. I tak, zachowania uznawane za poprawne w jednej kulturze mogą być postrzegane jako obraźliwe w innej. Kultura będzie miała szczególny wpływ na zachowanie się negocjatorów przy stole negocjacyjnym. Negocjatorzy wywodzący się z kultur protransakcyjnych na ogół preferują otwarty i szczery sposób wypowiadania się, mówią to, co myślą. Negocjatorzy z kultur propartnerskich cenią styl mniej bezpośredni i bardziej ogólnikowy. Najważniejsze jest dla nich utrzymanie miłych stosunków z partnerem, uważają na to, co mówią.

W kulturach Azji Południowo-Wschodniej i Wschodniej okazywanie zniecierpliwienia, irytacji, frustracji czy złości traktowane jest jako zachowanie obraźliwe i grubiańskie. Bardzo istotne dla prowadzenia negocjacji przez partnerów z różnych kultur jest przyswojenie sobie umiejętności społecznych. Różne są modele łączenia przyjemności z interesami w różnych krajach, np. Niemcy oddzielają biznes od przyjemności, a życie zawodowe od prywatnego. U Chińczyków sfera prywatna w znacznym stopniu łączy się z zawodową, traktują oni lunch i kolację jako dobrą okazję do poznania partnera biznesowego. We Francji lunch biznesowy trwa długo, jednak kwestie dotyczące interesów podejmowane są dopiero po deserze. Łączenie przyjemności z interesami jest także charakterystyczne dla krajów azjatyckich, Ameryki Południowej, Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanię. Trzeba jednak zaznaczyć, że spotkania takie mają służyć bardziej wykorzystaniu w pełni czasu na załatwianie interesów aniżeli nawiązywaniu bliższych więzi[15]. Przedstawiciele Zachodu preferują prowadzenie rozmów w atmosferze prywatności, oczekują od partnerów pełnego zaangażowania i nieprzerywania rozmów, jeżeli jest to możliwe. W krajach arabskich natomiast rozmowy są często przerywane odchodzeniem negocjatorów do telefonu bądź przez sekretarki. Zachowania takie mogą być interpretowane przez zachodnich biznesmenów jako brak kurtuazji czy wręcz zainteresowania gospodarzy. Negocjatorzy o propartnerskim nastawieniu wykazują skłonność do ostrożności w posługiwaniu się językiem. Znaczenia tego, co mówią, należy doszukiwać się w kontekście, a nie w słowach, w jakich wyrażają swoje myśli. Ich kultury określane są jako wysokokontekstowe. Natomiast w Europie Północnej, Australii, Nowej Zelandii

[15] E. Marx, *Przełamywanie szoku kulturowego*, Warszawa 2000, s. 41.

i Ameryce Północnej ludzie porozumiewają się w sposób bardziej sprecyzowany. Kultury te nazwiemy małokontekstowymi[16].

Różnice kulturowe utrudniają zarówno rozumienie słów, jak i interpretację działań. Przedstawiciele Zachodu na przykład gdy zadają pytanie, przedstawiają swoje stanowisko, oczekują szybkiej odpowiedzi. Japończycy natomiast potrzebują więcej czasu na przemyślenie odpowiedzi, dlatego w negocjacjach często pojawiają się okresy ciszy. Amerykanie mogą odebrać to milczenie jako nieuprzejmość, niezrozumienie. Starają się wypełnić przerwy zadawaniem dodatkowych pytań i powtarzaniem tego, co już powiedzieli, zamiast czekać cierpliwie na odpowiedź. Takie zachowanie może wprowadzić Japończyków w zakłopotanie, gdyż nie mają szansy na udzielenie odpowiedzi. Aby nie urazić osób, z którymi prowadzimy interesy, warto się dowiedzieć jakie są ich zwyczaje związane z dawaniem i przyjmowaniem prezentów. Ameryka Północna nie jest uważana za miejsce, gdzie dawanie prezentów jest popularne, natomiast w krajach nastawionych na budowanie więzi prezent traktuje się jako dowód sympatii. Przed wręczeniem jakiegokolwiek podarunku trzeba się dowiedzieć, jakiego rodzaju prezent byłby dobrze przyjęty w danym kraju. Przykładowo w Chinach zegarki kojarzone są ze śmiercią.

Bardzo ważne znaczenie ma także komunikacja niewerbalna. Gesty są często uwarunkowane doświadczeniami historycznymi odmiennymi dla różnych krajów. Na przykład w kulturach islamskich, hinduistycznych i buddyjskich lewa ręka uznawana jest za nieczystą, wykorzystywaną do czynności fizjologicznych. Dlatego wszystkie przedmioty, np. wizytówki, należy podawać prawą ręką, a jeżeli chce się okazać szacunek osobie o wysokiej pozycji społecznej, trzeba wręczyć jej wizytówkę lub podarunek obiema rękami.

Jeżeli chodzi o spojrzenie i jego otwartość, to negocjatorzy pochodzący z kultur europejskich celowo szukają wzroku rozmówcy, aby wyrazić w ten sposób swoje zainteresowanie i sprawdzić, jaki skutek odnoszą ich argumenty. W innych kulturach, przede wszystkim azjatyckich, patrzenie prosto w oczy może być interpretowane jako przejaw wrogości, spuszczenie wzroku zaś oznacza szacunek dla rozmówcy[17]. Bardzo istotna jest też etykieta zachowań przy stole negocjacyjnym. Etykieta biznesu to zespól zachowań stosowanych świadomie, aby okazać się w najwyższym stopniu profesjonalistą, człowiekiem z klasą, wzbudzającym szacunek, zaufanie oraz konsekwentnym i stałym w wyznawaniu podstawowych wartości. Na etykietę składają się: zasada uprzejmości, powitania, wręczanie

[16] R. Gesteland, *op.cit.*, s. 41.

[17] *Ibidem*, s. 194.

biletów wizytowych czy podawanie ręki. Etykieta biznesu międzynarodowego to praktyczna i bardzo przydatna umiejętność. To, jak się zachowujemy, wpływa na postrzeganie nas samych oraz firmy, którą reprezentujemy.

Podstawową zasadą przy negocjowaniu jest fakt, że negocjacje prowadzi tylko przewodniczący, natomiast pozostali członkowie zabierają głos tylko wówczas, gdy zostaną o to poproszeni. Osoba prowadząca negocjacje powinna orientować się w podstawowych problemach społecznych, politycznych i ekonomicznych kraju partnera, a także w panujących tam zwyczajach i obrzędach.

Istotny może się okazać *image* negocjatora. Na wszystkie spotkania trzeba przychodzić czysto i schludnie ubranym. Należy zachowywać się uprzejmie, okazywać szacunek partnerom. Przykładowo, człowiek biznesu pochodzący z Europy Zachodniej będzie zapewne ubrany w ciemny i surowy strój, bez zbytnich ozdób. Jego wypowiedź będzie precyzyjna i rzeczowa, a mowa ciała ograniczona[18]. Biznesmen z Europy Południowej wniesie do stroju elegancję połączoną z ekstrawagancją. W jego wypowiedzi będzie więcej życia i humoru. Dla Araba strój jest odbiciem statusu społecznego i zawodowego, musi być zatem nienaganny. Wszelkie interesy prowadzi się w skromnych pomieszczeniach. Inaczej jest w Ameryce, gdzie panuje ogólne zamiłowanie do bogatych domów, samochodów, firm gigantów o światowym zasięgu[19].

Rozmowy prowadzone z przedstawicielami innych krajów wymagają od negocjatorów uwzględnienia oprócz podstawowych informacji także danych związanych z odmiennością zachowań i koniecznym protokołem. Należy również wziąć pod uwagę, że każda kultura może być zróżnicowana wewnętrznie. Nie powinno się zapominać, że człowiek jest jednostką o niepowtarzalnej osobowości i niekoniecznie da się go wpisać w ogólny szablon kulturowy[20]. Różnice trzeba dostrzec i zrozumieć, a wówczas porozumienie będzie łatwiejsze. Zderzenia kultur często stanowią początek konfliktu, mogą być przyczyną nieporozumień prowadzących w skrajnych przypadkach do zerwania kontraktu. Jeśli zatem chcemy osiągnąć sukces w negocjacjach, musimy poznać najbardziej charakterystyczne zachowania i obyczaje partnerów handlowych. Wiedząc o przeciwniku wiele wiemy, czego można się po nim spodziewać. Wykazując się znajomością obyczajów kulturowych i realiów życia drugiej strony, zyskujemy sympatię, uznanie i wówczas łatwiej się nam negocjuje[21].

[18] E. Pietkiewicz, *Etykieta menedżera, czyli sztuka dobrych manier w prowadzeniu interesów*, Lettrex, Warszawa 1990, s. 57–58.

[19] *Ibidem*, s. 82.

[20] E. Cenker, *op.cit.*, s. 190–191.

[21] E. Pietkiewicz, *op.cit.*, s. 84.

Podsumowanie

Negocjacje handlowe są działaniem niezwykle skomplikowanym i wieloaspektowym. Polegają na wzajemnym przekonywaniu się do modyfikacji ofert początkowych w taki sposób, aby obie strony uzyskały możliwie duże korzyści. Osiągnięcie porozumienia jest możliwe wówczas, gdy zachodzi wzajemna komunikacja między partnerami. Jeżeli rozmowy prowadzone są na szczeblu międzynarodowym, należy zapoznać się z kulturą rozmówcy, panującymi zwyczajami czy religią.

Przed rozpoczęciem negocjacji rozmówca musi nauczyć się odczytywać mowę ciała, a także zachowania w nietypowych i trudnych sytuacjach. Wszelka wiedza na temat partnera w negocjacjach odgrywa bardzo ważną rolę.

Różne sposoby porozumiewania się są przyczyną trudności w prowadzeniu negocjacji. Począwszy od nawiązywania kontaktu z potencjalnymi partnerami, poprzez rozmowy i negocjacje, aż po zrealizowanie kontraktu, nieznajomość etykiety, protokołu w biznesie oraz pewnych cech komunikacji innych społeczeństw może utrudnić współpracę.

CULTURAL ASPECTS OF INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATIONS

Summary

These article presents the introduction to negotiation theory. It lays out the analytical framework for understanding negotiations in general and international business relations in particular. It shows cultural aspects of business negotiations and presents the importance of cultural differences as a fundamental premise influencing all aspects of negotiations. Very important in negotiation is interpersonal communication. Communication processes, both verbal and nonverbal are critical to achieving goals and resolving conflicts. The article also shows that personality also plays a large role in negotiations.

Translated by Anna Szałajewska