

Negocjacje

z partnerami zagranicznymi (cz.2)

W zależności od kultur narodowych, w różnych krajach należy spodziewać się bardzo odmiennego podejścia do procesu negocjacyjnego. Wiedza na temat specyfiki negocjacji w środowisku kulturowo odmiennym jest niezbędnym elementem przygotowania przedsiębiorcy.

Przed wszystkim zależy on od tego czy są to społeczeństwa monochroniczne – preferujące krótkie, konkretne spotkania czy polichroniczne – traktujące czas elastycznie i kładące nacisk na ceremonialność. Pozostałe wymiary różnic odnoszą się do:

- **podziału kultury na indywidualistyczną/kolektywistyczną,**
- **dystansu do władzy,**
- **stopnia unikania niepewności,**
- **orientacji na cele¹.**

Kultura indywidualistyczna cechuje się postrzeganiem jednostki jako podstawowego elementu społeczeństwa. Właściwością tej kultury jest podejmowanie decyzji indywidualnie i konsekwencja odpowiedzialności za swoje czyny. W zbiorowościach indywidualistycznych ważne jest podejmowanie inicjatywy, pomysłowość, a ideałem jest przywództwo². W procesie negocjacyjnym decyzje zazwyczaj podejmowane są jednoosobowo, w krótkim czasie.

Inaczej pojmowany jest człowiek w kulturach kolektywistycznych. Tam jednostka jest silnie związana z organizacją (rodzina, firma), do której przynależy, jej życie osobiste jest uzależnione od dobra społecznego, a każdy przejaw indywidualizmu jest niedopuszczalny. To dzięki uczestnictwu w grupie osoba zyskuje tożsamość. W procesie negocjacyjnym, decyzja ma charakter zbiorowy, a co za tym idzie, wymaga dłuższego czasu na jej podjęcie. Tabela 1 przedstawia kraje będące odpowiednikami kultury kolektywistycznej i indywidualistycznej.

Tabela 1. Podział krajów pod względem przynależności do kultury kolektywistycznej/indywidualistycznej

Rodzaj kultury	Kraje przynależne
Kultura kolektywistyczna	Peru, Indonezja, Urugwaj, Turcja, Filipiny, Japonia, Grecja, Tajwan, Tajlandia, Hiszpania, Korea Południowa, Meksyk, Jugosławia, Portugalia, Indie, Afryka Wschodnia, Iran, Jamajka, Brazylia, Arabia Saudyjska.

Kultura indywidualistyczna	Szwecja, Niemcy, Finlandia, Australia, USA, Kanada, Holandia, Belgia, Dania, Wielka Brytania, Norwegia, Polska.
----------------------------	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, ...op. cit., s. 146.

Dystans do władzy to aspekt opierający się przede wszystkim na stosunkach między podwładnymi a przełożonymi oraz hierarchii pojmowanej nie tylko w przedsiębiorstwie, ale także społeczeństwie i rodzinie. Wyróżnia się kultury, w których dystans do władzy jest bardzo duży oraz kultury, w których wymiar ten jest niewielki. Te pierwsze znacząco trudność w negocjacjach wynikającą z potrzeby konsultacji wszystkich elementów kontraktu z osobami na kilku szczeblach w firmie oraz spory dystans czasowy wymagany do zawarcia umowy.

W krajach o niskim dystansie do władzy, ważne są decyzje i opinie wszystkich osób biorących udział w rokowaniach, firma upoważnia swojego przedstawiciela do reprezentacji przedsiębiorstwa i przekazuje mu kompetencje decyzyjne. Klasyfikacja wybranych krajów, ze względu na dystans do władzy przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Podział krajów pod względem dystansu do władzy

Dystans do władzy	Kraje przynależne
Duży dystans do władzy	Malezja, Panama, Arabia Saudyjska, Gwatemala, Wenezuela, Ekwador, Filipiny, Meksyk, Indie, Singapur, Indonezja, Jugosławia, Afryka Wschodnia, Włochy, Hiszpania.
Średni dystans do władzy	Belgia, Brazylia, Turcja, Portugalia, Grecja, Francja, Tajwan, Japonia, Chile, Argentyna, Korea Południowa, RPA.
Mały dystans do władzy	Izrael, Dania, USA, Kostaryka, Szwajcaria, Wielka Brytania, Holandia, Austria, Kanada, Australia, Norwegia, Nowa Zelandia, Szwecja, Finlandia, Irlandia, Niemcy, Polska.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, ...op. cit., s. 147.

Stopień unikania niepewności to czynnik obrazujący stosunek społeczeństwa do zmian, sytuacji nowych, trudnych do przewidzenia. W krajach o niskim stopniu niepewności decyzje są podejmowane szybko i łatwo, lęk przed odpowiedzialnością i nieznanymi sytuacjami nie jest dominujący. Powoduje to, że czas wymagany do przedyskutowania i zastanowienia się nad kolejnymi klauzulami kontraktu nie wymaga długiego czasu.

Natomiast kultury o wysokim stopniu unikania cechuje lęk przed wszelkimi nowościami i zmianami, a także silny nacjonalizm i niechęć do podejmowania ryzyka. Negocjacje z tego typu

partnerami należą do bardzo trudnych i czasochłonnych. Kraje o różnym poziomie niepokoju zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Podział krajów pod względem stopnia unikania niepewności

Stopień unikania niepewności	Kraje przynależne
Duży stopień unikania niepewności	Urugwaj, Grecja, Belgia, Gwatemala, Salwador, Japonia, Portugalia, Hiszpania, Argentyna, Chile, Kostaryka, Francja, Meksyk, Izrael, Kolumbia, Korea Południowa, Panama, Peru, Jugosławia, Turcja.
Średni stopień unikania niepewności	Niemcy, Tajwan, Finlandia, Holandia, Norwegia, Austria, Włochy, Szwajcaria, Australia, Polska.
Mały stopień unikania niepewności	Singapur, Dania, Szwecja, Jamajka, Hongkong, Wielka Brytania, Irlandia, Indie, USA, Kanada, Filipiny, Malezja.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, ...op. cit., s. 148.

Orientacja na cele również wpływa na proces negocjacyjny. Kultury zorientowane na bliskie cele spodziewają się szybkich rozstrzygnięć negocjacji oraz rychłych profitów i realizacji planów i postanowień (przedstawiciele sklasyfikowani w tabeli 4). Społeczeństwa zorientowane na odległe cele są znacznie bardziej cierpliwe w oczekiwaniu na realizację zamierzeń i kontraktów, zdają sobie sprawę, że nie wszystko można osiągnąć szybko i pewnie inwestycje są długoterminowe.

Tabela 4. Podział krajów pod względem orientacji na cele

Orientacja na cele	Kraje przynależne
Blizsza orientacja na cele	USA, Wielka Brytania, Kanada, Australia.
Dalsza orientacja na cele	Japonia, Tajwan, Chiny, Indie, Korea Południowa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, ...op. cit., s. 148 i nast.

Z ujętego w tabeli 4 podziału wynika, iż dalsza orientacja na cele cechuje kraje azjatyckie, a bliższa odpowiednia jest dla krajów Ameryki Północnej a także Australii czy Wielkiej Brytanii. Podczas prowadzenia negocjacji, istotnym jej punktem jest prezentacja przedmiotu umowy. Wiele kultur preferuje przedstawienie rzeczowych argumentów w postaci, danych technicznych, rysunków, liczb czy innych parametrów w celu zaprezentowania oferty. Przedstawicielami tego podejścia są: Australijczycy, Anglicy, Rosjanie, Holendrzy, Japończycy, Niemcy i Finowie. Większość kultur nie akceptuje opowiadania anegdot czy żartów podczas spotkań służbowych, wyjątkiem są kultury amerykańska i australijska.

Całkowicie odmienny stosunek do rozmów z partnerem zagranicznym prezentują np. Wietnamczycy, Bengalczyki, Tajlandczycy, Arabowie, Grecy, Meksykanie, Brazylijczycy czy Tunezyjczycy. Ich stosunek do handlu wyróżnia chęć targowania się. Swą cenę wyjściową zawiązują nieraz kilkukrotnie, aby stopniowo w procesie negocjowania, cenę obniżyć. Wymagają od swoich partnerów również takiego zachowania. W przypadku, gdy druga strona szybko zaakceptuje początkowe warunki

może dojść do urażenia godności oferenta.

Inny styl od opisanego powyżej, prezentują Japończycy, Finowie, Niemcy, Holendrzy, Czesi, Australijczycy czy Amerykanie. Negocjatorzy z tych krajów ofertę zawsze przedstawiają w sposób realistyczny i rzetelny, a negocjacje prowadzą w sposób twardy, nie zmieniając swojego stanowiska. Z trudem ustępują od powziętych decyzji i zamierzeń. Wyznawcy judaizmu również przedstawiają swoją ofertę zgodnie z prawdą, nie ubarwiając i nie stosując przysłowiowych haczyków, wynika to jednak nie z kodeksu uczciwego handlowca, ale z religii, gdyż judaizm „odrzuca, bowiem zasadę, aby to kupujący miał się na baczności i nakłada na sprzedawcę nakaz pełnej jawności”³.

Ciekawostką jest fakt częstego używania przez arabskich negocjatorów w trakcie rokowań zwrotu „In' sh' Allah”, szczególnie często słyszy się go przy ustalaniu terminów spotkań. W wolnym tłumaczeniu nie znaczy nic innego, niż „Jeśli Allah tego zechce”. Stosowanie tego zwrotu świadczy o głębokiej wierze, a nie o chęci zezłoszczenia czy zdeorientowania kontrahenta.

Ostatnim elementem procesu negocjacyjnego jest zawarcie umowy. Kontrakt może mieć dwie formy: ustną i pisemną. Formę ustną preferują kultury tzw. propartnerskie (np. Japonia, Chiny, Korea Południowa), dla których bardzo istotne są dobre stosunki z partnerem. Zawarcie takiej umowy jest przejawem zaufania i szacunku względem kontrahenta. W sytuacji ewentualnych modyfikacji warunków umowy w niedługim czasie od zawarcia kontraktu, renegecja klauzul nie następuje trudności. Podobnie jest również w społeczeństwach wyznających islam, religia narzuca poniekąd formę umowy, „bowiem słowo muzułmanina jest jego najsilniejszym zobowiązaniem, a wypełnienie zobowiązań polega m.in. na odrzuceniu czerpania korzyści kosztem innych”⁴.

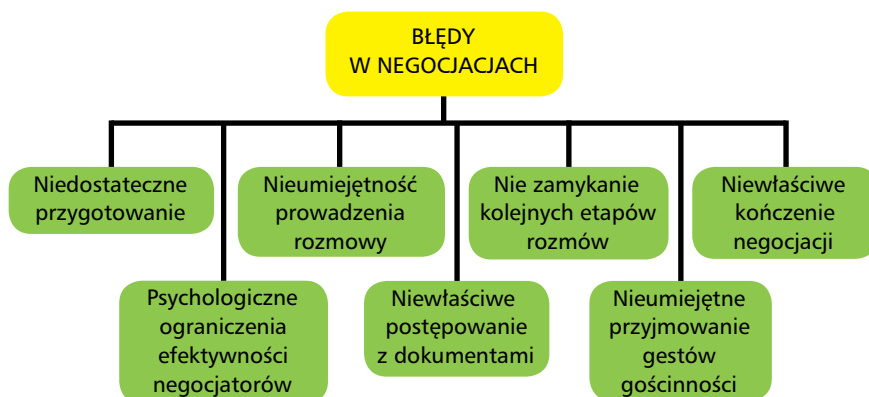
Forma pisemna stosowana jest przez kultury protransakcyjne. Dla tych społeczeństw forma ustna jest niedopuszczalna, istotne jest tylko to, co zostało zapisane. Taki styl umowy preferują negocjatorzy europejscy, amerykańscy, kanadyjscy czy australijscy. Pomimo różnic w preferencjach odnoszących się do formy umowy, specjaliści zalecają zawsze stosowanie umowy pisemnej.

W tym punkcie należy również wspomnieć o odmiennych poglądach dotyczących obecności prawników w trakcie negocjacji. Kultury propartnerskie niechętnie zapraszają prawników na spotkania negocjacyjne, gdyż świadczy to o braku zaufania do kontrahenta. Prawnicy znajdują się poza pomieszczeniem, w którym odbywają się obrady i w wyjątkowych sytuacjach korzysta się z ich wskazówek i opinii. Natomiast na rokowaniach pomiędzy partnerami pochodzącymi z kultur protransakcyjnych, obecność prawników podczas rozmów jest rzeczą naturalną i wręcz wskazaną. Kontrakt, klauzula po klauzuli jest szczegółowo omawiany i analizowany z prawnikiem.



Na negocjacje handlowe składa się wiedza, cechy osobowościowe i talent negocjatorów, doświadczenie a także relacje osób zaangażowanych w rokowania w stosunku do otoczenia. „Ponieważ decyzje w procesie negocjacyjnym podejmują ludzie, żmudne czasami i długotrwałe wypracowanie kompromisu jest od początku do końca obciążone dużą dozą subiektywizmu, nieprzewidywalności, a nawet przypadkowości”⁵. Te czynniki przyczyniają się do powstawania niepowodzeń, czy klęsk negocjacyjnych. Wielu autorów skupia się w swych pracach na analizie tych porażek w celu określenia przyczyn błędów i wyciągnięcia wniosków z zaistniałych już sytuacji. Błędy najczęściej występujące w rozmowach handlowych ukazują schemat 1.

Schemat 1. Najczęstsze błędy występujące w negocjacjach handlowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000 s. 211 i nast.

Pierwsza grupa błędów dotyczy **niewłaściwego przygotowania do negocjacji**. Przejawia się to przede wszystkim w braku precyzyjnego sformułowania celu negocjacji, niedostatecznej szczegółowej analizie przedmiotu rozmów i możliwych scenariuszy rozwoju sytuacji. Co za tym idzie, pojawia się niebezpieczeństwo dokonania pomyłki w doborze taktyki. Często błędem jest zlekceważenie lub niewystarczające uzyskanie wiedzy na temat partnera, z którym będą prowadzone negocjacje, jego umocowania kompetencyjnego w przedsiębiorstwie, kondycji finansowej firmy, ale także otoczenia kulturowego, w jakim działa kontrahent. Nie uwzględnienie różnic kulturowych może rychło zakończyć się porażką negocjacyjną.

Innym rodzajem błędu jest **niedocenieanie czynnika psychologicznego** w funkcjonowaniu i decyzjach kontrahenta. To psychologiczne ograniczenie ujawnia się w niechęci do lepszego poznania drugiej strony, skrajnej nieufności. Negocjatorzy często nie starają się wczuć w sytuację partnera, spojrzeć na problem jego oczami, zapewnić kontrahentowi poszanowanie godności czy pewnej satysfakcji zawodowej. Tacy negocjatorzy kontynuują w trakcie rokowań raz powzięty sposób działania stając się nie elastycznymi na zmieniającą się podczas rozmów sytuację. Niewłaściwe rozpoznanie sytuacji i strategii partnera, może być przyczyną zastosowania niewłaściwej taktyki negocjacyjnej. Mediatorzy miewają również problemy z selekcją informacji, wybierają tylko te, które są w ich mniemaniu interesujące, całkowicie lekceważąc pozostałe. Posługując się stale tymi samymi schematami poszukiwania informacji, sami blokują sobie dostęp do wiedzy całościowej o transakcji i przedmiocie oferty.

Dosyć poważnym uchybieniem jest **niewłaściwy sposób prowadzenia rozmów** z partnerami. Największymi „grzechami” są: nadmierne gadulstwo, wchodzenie w słowo, nieumiejętność słuchania, niezdolność jasnego i konkretnego formułowania treści przekazu. Niewskazane jest przesadnie długie wprowadzanie do rozmów zasadniczych, długie za-

gadywanie o pogodzie czy sytuacji w polityce. Ten błąd jest często popełniany przez niedoświadczonego zwierzchnika negocjatora, który próbuje „pomóc” w negocjacjach, gdyż czuje się odsunięty od istotnych sytuacji decydujących o dalszym rozwoju firmy. Ważny też jest właściwy **sposób postępowania z dokumentami i instrukcjami negocjacyjnymi**. Niedopuszczalnym jest pozostawianie ich bez troski w sali narad w trakcie przerwy na posiłek czy papierosa. Nie powinna zaistnieć sytuacja, w której dokumenty są w bezpośrednim zasięgu przedstawicieli drugiej strony. Odsłonięcie swoich celów, zamierzeń, strategii prowadzi nieuchronnie do klęski negocjacyjnej. Bardzo ważne jest, aby każdy dokument przed podpisaniem, nawet „standardowy druk” zawsze przeczytać i poddać analizie prawnej.

Nieumiejętność zamykania poszczególnych faz procesu negocjacyjnego następcza pewnych trudności w przechodzeniu do kolejnych etapów rozmów. W interesie obu stron leży obowiązek formalizowania kolejnych częściowych ustaleń dotyczących warunków czy klauzul kontraktu, aby spokojnie bez potrzeby powtórnego upewniania się odnośnie powziętych decyzji, móc przejść do następnych etapów negocjacji. Zapisy te mogą mieć formę notatki protokołarnej, aneksu czy załącznika. Zastosowanie zapisu pomaga ustrzec się przed negocjatorem stosującym taktykę odsuwania wiążących decyzji przez renegeację ustalonych wcześniej warunków umowy⁶.

Pułapka gościnności to sytuacja, w której mediator będąc znakomicie ugoszczonym, ciepło i gościnnie przyjętym traci kontrolę nad sytuacją, jego koncentracja i skupienie zostają uśpione. Przyjemna atmosfera i poczucie dobrego zrozumienia sprzyjają konstruktywnej pracy, ale dobry negocjator nie może pozwolić na totalne rozluźnienie i zapominać, że jest w pracy. Natomiast wszystkie zachowania kontrahentów odbiegające od przyjętych standardów powinny wzmacniać czujność.

Ostatnim z wyróżnionych mankamentów jest niewłaściwe zakończenie negocjacji. Może ono polegać na uleganiu presji czasu, co powoduje zawieranie umowy w nieco innym kształcie od zamierzonego, podjęte decyzje będą miały charakter suboptymalny. Niewskazana przy zakończeniu procesu negocjacyjnego jest również jakakolwiek ekspresja uczuć, zarówno demonstracja radości, jak i grymasy porażki.

Przedstawione powyżej błędy świadczą o braku profesjonalizmu osób biorących udział w negocjacjach. Często jedna osoba nie jest w stanie zapanować nad całością transakcji, dlatego specjaliści doradzają, aby przy skomplikowanych rokowaniach na sukces negocjacyjny pracował zespół fachowców.

Prof. nadzw. dr hab. JACEK SZOŁTYSEK
Akademia Ekonomiczna w Katowicach
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

- 1 M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, ...op. cit., s. 145.
- 2 *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), PWN, Warszawa 1999, s. 603.
- 3 *Etyka w biznesie*, P. M. Minus (red.), PWN, Warszawa 1998, s. 106.
- 4 *Tamże* s. 118 i nast.
- 5 H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000, s. 209.
- 6 H. Brdulak, J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, ... op. cit., s. 214