



UNIwersytet Ekonomiczny  
w POZNANIU



**Kadry dla Gospodarki**  
Twój sukces się liczy



URZĄD STATYSTYCZNY  
w POZNANIU

# Specyfika negocjacji międzynarodowych

**Katarzyna Rutkowska**

Pracownia Badan Marketingowych  
Właściciel

Projekt Kadry dla Gospodarki współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# **SPECYFIKA NEGOCJACJI MIĘDZYNARODOWYCH**



# O czym to będzie?

1. Negocjacje, czyli co?
2. Style negocjacyjne
3. Jak i gdzie negocjować
  - a) Niemcy
  - b) Włochy
  - c) Emiraty Arabskie
  - d) Indie
  - e) Ameryka
4. Ciekawostki dotyczące negocjacji międzynarodowych



# Czym są negocjacje?

- **Negocjacje to gra...**
- **Negocjacje to sposób przekonywania...**
- **Negocjacje to walka...**
- **Negocjacje to manipulacja...**



# Negocjacje, czyli co?

*Negocjacje to każda rozmowa, w której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie.*



# Negocjacje międzynarodowe, czy wyglądają tak samo jak w Polsce?

## WAŻNE KWESTIE:

1. Poznanie kręgu kulturowego partnera negocjacyjnego
2. Pozyskanie informacji o osobach, z którymi będziemy negocjować
3. Ważne jest poznanie sposobu myślenia, porozumiewania się i zachowania partnerów
4. Poznanie przepisów prawa



# Definicja kultury

Edward Tylor, *pierwsza antropologiczna definicja kultury*:

***„Kultura, czyli cywilizacja jest złożoną całością, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawa, obyczaje oraz pozostałe zdolności i nawyki nabyte przez ludzi jako członków społeczeństwa”.***



# Różne rozumienie pojęcia negocjacji

Negocjacje uważają za rywalizację ofert i kontrofert

Amerykanie

Japończycy uważają, że jest to sposobność do dzielenia się informacjami

Japończycy

**NAJWAŻNIEJSZY JEST WSPÓLNY INTERES, KWESTIA SPORNA LUB PROBLEM, KTÓRY CHCEMY ROZWIĄZAĆ**





# Różnice kulturowe w negocjacjach międzynarodowych

1. Często brak wspólnego kodu
2. Różnice w miejscu i czasie negocjacji
3. Odmienny styl prowadzenia rozmowy- Amerykanie mówią szybko, oczekują szybkiej i jasnej odpowiedzi. Japończycy negocjują dłużej, potrzebują więcej czasu do namysłu.



# *Styl negocjacyjny*

Wyróżnić można dwa style prowadzenia negocjacji:

- ***formalny*** – polega na używaniu pełnych tytułów, gdy zwracamy się do przeciwnika, unikaniu anegdot na tematy osobiste, nie zadawaniu pytań dotyczących jego życia prywatnego, itp.,
- ***nieformalny*** – negocjator rozpoczyna negocjacje od próby przejścia na „Ty”, stara się nawiązać bliskie kontakty z przeciwnikami



Andrew Gottschalk, profesor London Business School opracował charakterystykę czterech stylów negocjacyjnych używanych przez ludzi i sposoby radzenia sobie z nimi  
Gottschlank wyróżnia:

## Twardy Styl Negocjacji

- Ludzie zorientowani na dominację, konkurowanie i władzę;
- Uparci, nieelastyczni, próbują manipulować innymi;
- Lubią prowokować konflikty, przeważnie agresywni w zachowaniu i słowach,
- Nie interesują ich odczucia rozmówców, mocno stawiają na swoim i nie lubią, jeśli coś idzie nie po ich myśli.

Do grupy tej można zaliczyć negocjatorów m.in. z **Francji oraz częściowo z USA i częściowo z Meksyku.**



# Miękki Styl Negocjacji

- Styl ludzi zorientowanych na współpracę, są wyrozumiali i otwarci na innych;
- Ufają ludziom, ale również nie dają się ponieść emocjom;
- Są pełni empatii - idealni słuchacze;
- Całą swoją energię i uwagę skupiają na budowaniu relacji;
- Są niezdecydowani, osoby takie mogą zagrażać wspólnemu interesowi.

Do tej grupy negocjatorów należą negocjatorzy z: **Indonezji, Indii, Korei i Japonii** oraz częściowo z Chin.



# Analizyyczny styl negocjacji

- Są to osoby mające ścisłe umysły i dobrze operujące liczbami,
- Są zawsze zorganizowane i przygotowane,
- W szerokim zakresie mają rozbudowane koncepcyjne myślenie,
- Świetnie władają poprawnymi merytorycznymi argumentami,
- Trafnie odpowiadają na najbardziej złożone pytania, przeważnie nie ulegają emocjom.

Taki styl charakterystyczny jest dla negocjatorów z: Negocjując z **Niemiec, Belgii, Holandii, Danii oraz częściowo z Portugalii, i częściowo z Japonii.**



# Styl Negocjacji nastawiony na kompromis

- Są elastyczni i preferują rozwiązania pół na pół;
- Są konsekwentne w działaniu dążąc do samego celu;
- Do celu dochodzą stopniowo i nigdy nie poddają się w trakcie procesu negocjacji;
- Postrzegani są jako nieszczerzy ze względu na skłonność do kompromisów, która wpływa na częste zmiany zdania.

Ten styl jest typowy dla negocjatorów z: **Wietnamu, Chin i częściowo z Rosji.**



# Niemcy- jak negocjujemy

- W negocjacjach cenią punktualność i porządek
- Istotne jest przestrzeganie przepisów prawa.
- Liczą się fakty
- Podczas rozmów należy używać jasnych, logicznych argumentów, najbardziej przemawiają dane liczbowe oraz wykresy.



- Nazwisko dla Niemca jest bardzo ważne. Jeśli nie potrafisz go zapamiętać, zrobisz fatalne wrażenie.
- W Niemczech wymagane jest zwracanie się do ludzi w sposób formalny, wymieniając nazwisko i ewentualny stopień naukowy (np. Doktor, Direktor, Professor).
- Niemcy nie lubią, gdy załatwiamy coś na ostatnią chwilę.
- Denerwuje ich nasze myślenie w stylu “jakoś to będzie”.
- Niemcy źle widzą niezaradność i branie kogoś na litość.
- Niemcy nawiązują pierwszy kontakt najczęściej pisemnie. Na list należy odpowiedzieć niezależnie od zainteresowania
- Spotkanie powinno zostać zakończone pisemnym podsumowaniem





# Powitanie

Mocno ściska się dłoń. Kto robi to inaczej, uważany jest za osobę **niezdecydowaną, słabą**, a więc mało profesjonalną. Natomiast osoby unikające podczas powitania kontraktu wzrokowego, uważane są za **niezbyt godne zaufania**.



# Ciekawostki

- Ważne jest zdobycie przychylności sekretarki menedżera, która oczekuje, że będzie traktowana z taką samą uwagą jak jej przełożony. Można oczekiwać, że wszyscy, od portiera w górę, będą uprzedzeni o naszym przybyciu.
- Niemcy stosują techniki presji psychologicznej „ostatniej minuty”. W końcowej fazie rozmów żądają nowych ustępstw, z reguły nieznaczących. Czasami jednak występują z żądaniami, których wcześniej nie sygnalizowali. Większości Niemców bardziej odpowiada realistyczna wstępna oferta cenowa niż taktyka „zaczni z wysokiego poziomu, żeby było z czego zejść”.



# Włochy

- Osoby pozytywnie nastawione do życia „szklankę do połowy pełną”
- Otwarci i bezpośredni
- Osobiste spotkanie przy rozmowach
- Brak punktualności
- Zmienność nastrojów i długi czas podejmowania decyzji
- Istotny jest strój, powinien nadążać za trendami modowymi



- Przekładanie czy odwoływanie spotkań nie jest we Włoszech niczym nadzwyczajnym, wręcz uważają, że jest to *normale*.
- Skracanie dystansu pomiędzy rozmówcami
- Utrzymywanie kontaktu wzrokowego
- Interesy często załatwia się w czasie obiadu lub kolacji
- Posiłki potrafią przeciągać się na długie godziny, a rozmowy z tematów czysto biznesowych mogą bardzo szybko zejść na tematy prywatne.



# Ciekawostki

- Po pierwszym spotkaniu możemy otrzymać od kontrahenta prezent, my powinniśmy się odwdzięczyć. Podarunek powinien być niewielki, stylowy i najlepiej markowy. Należy unikać wręczania ostrych przedmiotów, oznaczających koniec znajomości oraz pakowania prezentów w fioletowy, złoty lub czarny papier - kolory te symbolizują pecha i żalobę.
- Kompetencje są istotne, ale bardziej patrz na to czy dana osoba „czuje” ich „dolce Vita”
- Włosi bardzo lubią się targować. Należy więc starannie przygotować ofertę i argumentację oraz uwzględnić konieczność obrony proponowanej ceny.



# Japonia

- Negocjacje są długie
- Zawsze przy jedzeniu, posiłki stanowią integralną część rozmów
- Japończycy nie lubią ryzyka, więc transakcji dokonują tylko z zaufanymi partnerami
- Tradycyjnie zawierają umowy na piśmie
- Unikaj patrzenia w oczy i zbyt długiego przyglądania się komuś - takie zachowanie zostanie uznane za aroganckie.
- Przystępując do negocjacji, nie szczędzimy komplementów firmie japońskiej i podkreślamy obustronne korzyści płynące ze współpracy.



## Wymiana wizytówek *meishi* stanowi nieodłączny element powitania.

- Podaj swoją wizytówkę odwróconą napisem w stronę partnera, trzymając ją obiema rękami, pomiędzy kciukiem a palcem wskazującym, i wręcz kłaniając się lekko.
- Odbierz wizytówkę partnera w taki sam sposób, studiuj ją przez chwilę, a następnie połóż z uszanowaniem na stole konferencyjnym lub włóż do wizytownika.
- Bądź przygotowany na większą ilość osób przy negocjacjach. Nie może zabraknąć ci wizytówek, gdyż zostałyby to źle przyjęte.



# Wymiana prezentów stanowi nieodłączny element japońskich obyczajów biznesowych.

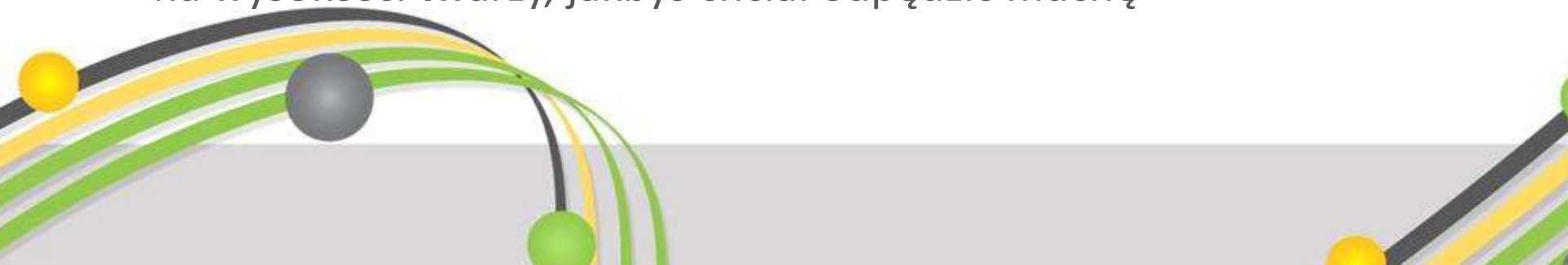
- Najodpowiedniejszym podarunkiem jest butelka dobrego alkoholu (koniak, whisky lub tradycyjny trunek z twojego kraju), pióro lub muzyka Chopina.
- Opakowanie i wręczanie prezentów jest tu ważniejsze niż sam prezent, dlatego najlepiej opakować go w Japonii, zgodnie z przyjętymi tu zwyczajami. Prezent wręczaj oburącz. Partner odłoży go na bok i otworzy później. Ty powinieneś postąpić w ten sam sposób otrzymując swój prezent .





# JĘZYK GESTÓW

- **Naucz się odczytywać mowę ciała**, która u Japończyków często odgrywa ważniejszą rolę niż słowa.
- **Nie wskazuj** nikogo ani niczego **palcami**, nogami ani pałeczkami. Jeśli już musisz wskazać obiekt lub kierunek, rób to całą dłonią z palcami skierowanymi w dół.
- Aby kogoś przywołać, wyciągnij rękę dłonią skierowaną w dół i lekko poruszaj palcami
- **Kiwanie** na kogoś wskazującym palcem to gest **oznaczający złodzieja**.
- Jeśli chcesz wskazać na siebie, **dotknij czubka swego nosa**.
- Chcąc **zaprzeczyć**, powiedziec nie, **machaj otwartą, prawą dłonią** na wysokości twarzy, jakbyś chciał odpędzić muchę



# Ciekawostki

- **Unikaj żartów** i anegdot, bo zostaną zrozumiane jako lekceważenie partnera.
- **Mów prostym językiem**, klarownie i bez zbędnych ozdób językowych.
- **Nie przechwalaj produktu** bądź własnej firmy – zamiast tego przedstaw referencje albo artykuły o przedsiębiorstwie.
- **Używaj prezentacji multimedialnych**, by zobrazować swoją wypowiedź i rozdaj kopie wystąpienia przed jego rozpoczęciem.
- **Nie zaczynaj** negocjacji od **wysokiej ceny**, którą zamierzasz zbić, gdyż ta strategia nie sprawdza się w Japonii.



# Emiraty Arabskie- powitanie

- Należy spodziewać się **delikatnego uścisku dłoni**, a przy tym intensywnego patrzenia prosto w oczy.
- Wręczanie i przyjmowanie **wizytówek** odbywa się zawsze **prawą ręką**
- Jeśli na wizytówce widnieje tytuł naukowy, koniecznie należy tak tytułować daną osobę.
- Wizytówka powinna być w **języku angielskim**, idealnym rozwiązaniem jest posiadanie **tłumaczenia na arabski lub kurdyjski** jej drugiej strony
- Szczególnie **ważna jest Twoja pozycja w firmie** (im wyższa tym większy szacunek) oraz jeśli posiadane tytuły naukowe.



# Emiraty Arabskie- kontrakty i ustępstwa

- **Szybkie przedstawienie swojej oferty**
- Oferty **powyżej** zakładanego pułapu
- **Wszystko na piśmie**
- Częste powroty do rozmów, renegocjować można wszystko
- Targowanie się jest rzeczą naturalną, co innego Holandia czy Szwedzi tam jest to nie do pomyślenia
- To co u nas nazywa się przekupstwem w krajach arabskich jest czymś normalnym



# Emiraty Arabskie- Dobre rady

- Nie planuje się spotkań w Ramadan, który trwa cały miesiąc, oraz na czas modlitwy, które odbywają się 5 razy dziennie
- Należy unikać komentarzy na temat życia Arabów i religii
- Weekend w Emiratach trwa od czwartku do piątku, czasami do soboty
- Czasami negocjacje poprzedza zaproszenie do restauracji (typowa kolejność: zaproszenie na kolację, zasadnicze rozmowy następnego dnia).
- Nigdy nie jada się wieprzowiny, do picia podaje się herbatę miętową i mocno słodzoną czarną kawę.



- Każde ustępstwo należy robić po długim ociąganiu się i tylko na zasadzie stawianie warunku, jeżeli..., to.....
- Za ustępstwo żądamy czegoś w zamian
- Ubiór - obowiązuje tradycyjny garnitur i krawat.
- W dobrym tonie jest pozostawienie niewielkiej ilości jedzenia na talerzu. Daje to jasny sygnał, że arabski gospodarz ugościł nas obfitym posiłkiem.
- W trakcie rozmów prowadzonych na stojąco Arab zachowuje bardzo mały dystans między sobą a osobą, z którą rozmawia. Nie należy zwiększać tego dystansu poprzez cofanie się, ustępowanie itp.



# Styl prowadzenia negocjacji- taktyka „otwartych drzwi”

- Do pomieszczenia, w którym toczą się negocjacje, bez przerwy może wchodzić każdy, kto chce - pracownicy, koledzy i przyjaciele, członkowie rodziny. Rozmowy są więc często przerywane i ciągną się znacznie dłużej, niż europejski partner sądził.
- Podejmowanie decyzji trwa bardzo długo



# Ciekawostki

- Siedząc, należy opierać stopy na podłodze. Nie można siedzieć w taki sposób, aby podeszwa obuwia była widoczna.
- Trzeba używać prawej ręki. Lewą ręką Arabowie posługują się jedynie przy bardzo osobistych czynnościach higienicznych. Należy przeprosić gospodarzy, jeśli się jest leworęcznym.
- Ręce trzeba myć przed i po posiłku. Często w tym celu podawane są specjalne miseczki i woda.
- Szybkie unoszenie brwi w trakcie rozmowy może oznaczać sprzeciw, gdyż w kulturze arabskie unoszenie brwi oznacza Nie!



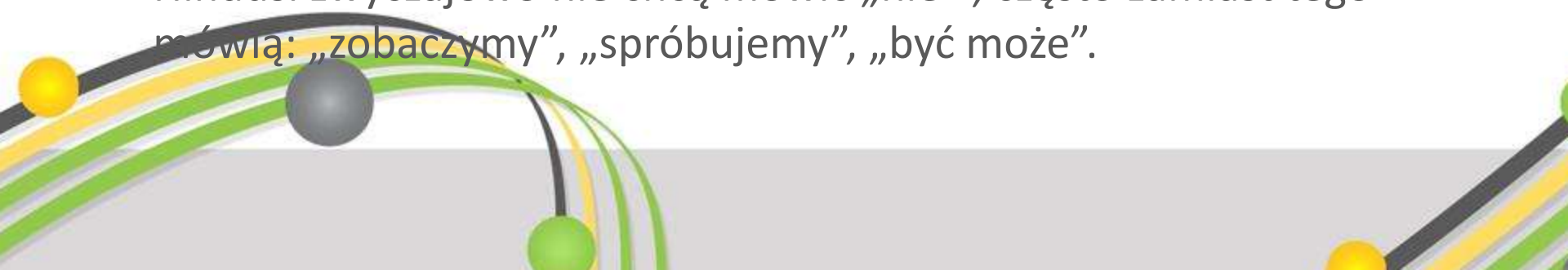


# Indie

- Rozmowy biznesowe planujemy z bardzo dużym wyprzedzeniem
- Hinduscy przedsiębiorcy cenią punktualność, sami spóźniają się
- Program i tematykę spotkania muszą znać z wyprzedzeniem
- Po spotkaniu należy przygotować notatkę
- W negocjacjach musisz wykazać się cierpliwością
- Europejczycy często mylą uśmiech i potakiwanie głową jako oznakę aprobaty – jest to błąd, w Azji po prostu nie wypada mówić „nie” ani odmawiać



- Okazywanie nerwowości będzie oznaką utracenia wiary i wiarygodności.
- Należy pochwalić kuchnię hinduską mimo, że jest ciężkostrawna, Hindusi uważają ją za najlepszą na świecie
- Bądź świadomy, że ludzie mogą Ci mówić to, co chcesz usłyszeć.
- Uśmiech ani potakiwanie nie oznaczają akceptacji. W Azji nie mówi się „nie” –nie wypada
- Nigdy nie okazuj publicznie braku porozumienia wewnątrz własnego zespołu - to brak wiarygodności i sytuacja niedopuszczalna w Indiach
- Nie ponaglaj Hindusów do podejmowania decyzji. Zawsze decyzja rodzi się powoli
- Hindusi zwyczajowo nie chcą mówić „nie” , często zamiast tego mówią: „zobaczymy”, „spróbujemy”, „być może”.



# Amerykanie

- Koniec negocjacji traktują bardzo formalnie
- Dyskusję zawsze kończy uścisk dłoni
- Amerykanie spisują bardzo długie porozumienia, a także ustalają dokładnie prawa i obowiązki obu stron porozumienia.
- Czas to pieniądz
- Zawsze jesteśmy punktualni
- Przed rozpoczęciem rozmów biznesowych następuje zwykle wymienienie się wizytówkami oraz krótka rozmowa na tematy ogólne, mająca na celu rozładowanie atmosfery przed właściwymi rozmowami.
- W kulturze amerykańskiej udane spotkanie biznesowe jest przeważnie krótkie i na temat.
- Amerykanie często, używają słowa „dziękuję” i tego samego spodziewają się od partnerów biznesowych.





UNIwersytet EKONOMICZNY  
W POZNANIU



**Kadry dla Gospodarki**  
Twój sukces się liczy



URZĄD STATYSTYCZNY  
W POZNANIU

# Specyfika negocjacji międzynarodowych

**Katarzyna Rutkowska**

Pracownia Badan Marketingowych  
Właściciel

Projekt Kadry dla Gospodarki współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

