

Urszula KAŁĄŻNA-DREWIŃSKA
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BARIERY W NEGOCJACJACH MIĘDZYNARODOWYCH I SPOSOBY ICH PRZEWYCIĘŻANIA

Wiedza z zakresu negocjacji międzynarodowych jest ważnym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstw i gospodarek. Coraz bardziej liczy się umiejętność współpracy w różnorodnych pod względem narodowościowym zespołach. Oprócz okoliczności sprzyjających takiej współpracy mogą pojawić się też bariery z nią związane. Do szczególnych barier dla negocjatorów transakcji międzynarodowych należą:

- środowisko negocjacyjne
- różnice kulturowe
- zagraniczna biurokracja
- różnice w systemach prawnych
- wielość walut i systemów monetarnych
- ryzyko niestabilności i naglej zmiany.

W referacie scharakteryzowano wymienione bariery, a także podano sposoby ich przewyżyczenia.

Negocjacje międzynarodowe to rozmowy prowadzone pomiędzy reprezentantami stron pochodzących z różnych krajów. Odgrywają one coraz większą rolę, stają się coraz bardziej powszechne. Wśród najważniejszych przyczyn wzrostu znaczenia negocjacji międzynarodowych można wymienić:

- globalizację procesów gospodarczych,
- międzynarodowy charakter wielu współczesnych problemów (współzależności w obszarach: środowiska naturalnego, handlu, gospodarki, polityki, bezpieczeństwa),
- niespotykany dotąd rozwój technologii, komunikacji powodujący znaczny wzrost częstotliwości podejmowania kontaktów,
- rozwój systemów bankowych i ubezpieczeniowych,
- zmiany na rynku pracy powodujące większą częstotliwość kontaktów osób pochodzących z różnych krajów¹.

Ważnym czynnikiem wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstw i gospodarek jest wiedza z zakresu negocjacji międzynarodowych. Coraz bardziej liczy się umiejętność współpracy w różnorodnych pod względem narodowościowym, zespołach. Cudzoziemcy

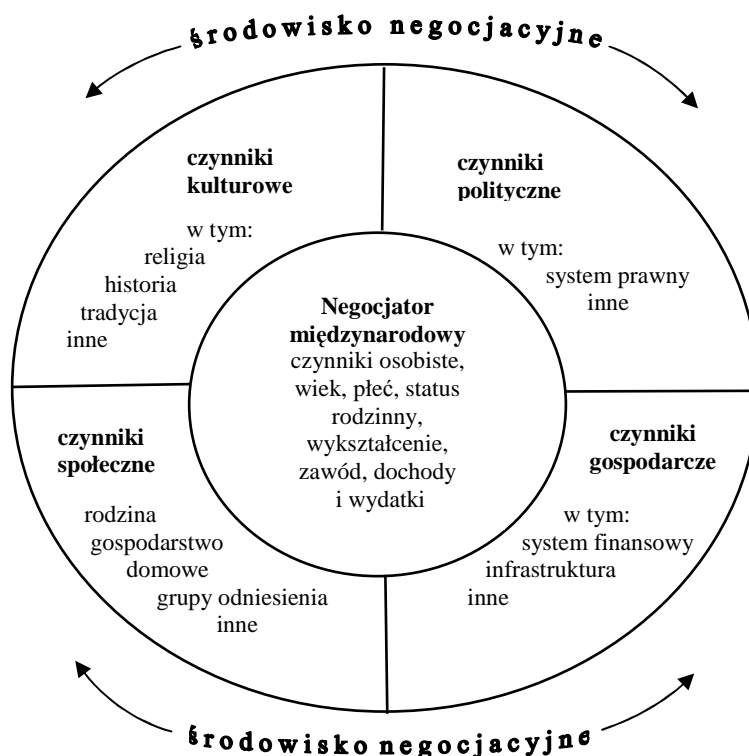
¹ J. Kamiński: *Negocjowanie –techniki rozwiązywania konfliktów*, Wyd. Poltext, Warszawa 2003, s.148-150.

wnoszą do procesów negocjacyjnych specyficzne systemy wartości, preferencji i zachowań, które są właściwe ich tradycji i kulturze a odmienne dla tubylców. Wpływ ma na to cały zespół czynników kulturowych, społecznych, gospodarczych, politycznych, które nawzajem się przenikają i uzupełniają tworząc środowisko negocjacyjne (rys.1).

Negocjator międzynarodowy, gdy znajdzie się w obcym środowisku negocjacyjnym z pewnością nie czuje się komfortowo, wręcz może doznać „szoku kulturowego”, który może przejawiać się w:

- napięciu spowodowanym przez wysiłek wkładany w adaptację,
- poczuciu utraty przyjaciół, statusu zawodowego,
- poczuciu odrzucenia,
- niespójności ról społecznych, wartości, zakłóceniach poczucia tożsamości,
- niepokoju, a nawet złości w stosunku do obcych zwyczajów,
- poczuciu bezradności wynikającym z niemożności poradzenia sobie w nowym otoczeniu²

Rys. 1. Środowisko negocjacyjne negocjatora międzynarodowego



Źródło: Idea rysunku: P.Steele, J. Murphy, R. Russell: *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.141.

² E. Marx: *Przełamywanie szoku kulturowego – czego potrzebujesz aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

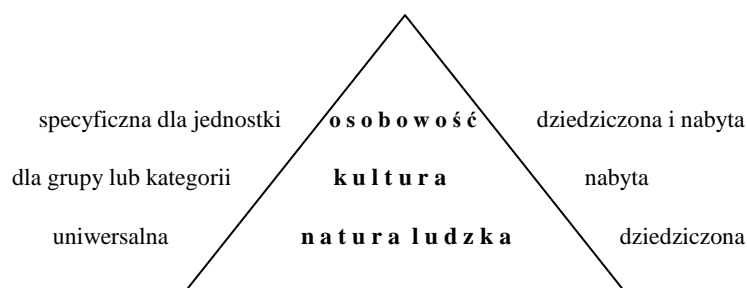
Dla gościa teren gospodarza jest obcym środowiskiem, które może stanowić potencjalną barierę w zawieraniu transakcji. Dlatego negocjator udając się do obcego kraju, przed wyjazdem powinien dowiedzieć się o nim jak najwięcej. Powinien porozmawiać z osobami, które już tam były, sięgnąć po przewodniki, zajrzeć do Internetu, przeczytać powieść, której akcja toczy się w takim kraju. Nie krytykować i nie wyśmiewać obyczajów kraju, którego jest gościem. Powodzenie w negocjacjach w dużym stopniu zależy od zrozumienia i uszanowania miejscowych zwyczajów. Oprócz środowiska negocjacyjnego, do szczególnych barier dla negocjatorów transakcji międzynarodowych należą:

- różnice kulturowe,
- różnice ideologiczne,
- zagraniczna biurokracja,
- różnice w systemach prawnych,
- wielość walut i systemów monetarnych,
- ryzyko niestabilności i nagłej zmiany³.

Bariery te mają dwójakiego rodzaju wpływ na zawieranie transakcji w skali międzynarodowej. Po pierwsze, zwiększają ryzyko, że negocjujące strony nie osiągną porozumienia, że ich porozumienie będzie tylko pozorne, a nie realne oraz że zawarte porozumienie nie zostanie w ogóle zrealizowane. Po drugie, wydłużają czas potrzebny do zawarcia transakcji. Przeważnie negocjacje międzynarodowe wymagają więcej czasu niż krajowe o tym samym stopniu trudności.

Największe znaczenie odgrywają **różnice kulturowe** występujące w różnych krajach. Wśród bardzo wielu, różnorodnych definicji kultury wyróżnia się interpretacja tego pojęcia przez słynnego holenderskiego badacza kultur Geerta Hofstede⁴. Twierdzi on, że umysł każdego człowieka jest zaprogramowany i wyróżnia trzy poziomy jego zaprogramowania: poziom uniwersalny, kolektywny i indywidualny (rys.2).

Rys. 2. Poziomy zaprogramowania umysłowego według G. Hofstede



Źródło: G. Hofstede: *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 40.

³ J. W. Salacuse: *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994

⁴ Szeroki przegląd definicji kultury znajduje się w książce: M. Bartosik-Purgat: *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wyd. AE, Poznań 2004.

Kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej. Natura ludzka jest elementem zaprogramowania umysłu, który jest wspólny dla wszystkich istot ludzkich – stanowi uniwersalny poziom zaprogramowania umysłu. Jest otrzymywana wraz z genami i obejmuje: potrzeby społeczne, bezpieczeństwa, uznania i samorealizacji. Jest taka sama dla wszystkich ludzi. Poziom kolektywny zaprogramowania umysłowego jest wspólny dla grup społecznych: narodów, mieszkańców danego regionu, przedstawicieli określonego zawodu. Jest on wyuczony, nabyty tj. przekazywany z pokolenia na pokolenie. Poziom kolektywny sprzyja identyfikacji z grupą, zapewniając jej spójność. Trzeci z wyodrębnionych poziomów to poziom indywidualny, czyli osobowość. Jest on charakterystyczny tylko dla określonej jednostki ludzkiej. Osobowość częściowo jest dziedziczona a częściowo nabyta. Jak słusznie stwierdził L. Rudnicki, nie wszystkie elementy dziedzictwa kulturowego są przyswajane przez aktualnie żyjące pokolenie. Przeciwnie – są przyswajane tylko te, które służą własnym potrzebom i pozwalają na osiągnięcie określonych celów⁵.

Relacje między przedstawicielami różnych kultur pełne są stereotypów, uprzedzeń, ignorancji i dyskryminujących poglądów, które najczęściej wynikają z braku wiedzy na temat zachowań zagranicznych partnerów. Negocjacje są jednym z najbardziej konfliktogennych obszarów relacji pomiędzy przedstawicielami różnych kultur⁶. Najważniejszymi czynnikami otoczenia kulturowego negocjacji są: język, religia, świadomość narodowa, symbole, wartości społeczne, mentalność, struktura kulturowa krajów.

Za pośrednictwem negocjacji dokonuje się transmisja kultury między różnymi krajami. Dużą przydatność w badaniach zachowań negocjacyjnych mają:

- model podziału kultur w zależności od kontekstu (E.T. Hall),
- wymiary zmiennych kulturowych (G. Hofstede),
- modele zachowań w biznesie (R. Gesteland).

W modelu E. T. Hall'a wyróżnia się kultury wysoko- i niskokontekstowe. W kulturach wysokokontekstowych istotną rolę odgrywają aluzje, podteksty, symbole, przekazy pośrednie. Cechują się one m.in. oddzielaniem ludzi sobie znanych od obcych, wysoką odpowiedzialnością osób na kierowniczych stanowiskach za swoich podwładnych, odpowiedzialnością grupową, dużą rolą intuicji w prowadzonych rozmowach negocjacyjnych. Zalicza się tu: Japonię, Francję, Hiszpanię, Włochy, Grecję, kraje latynoamerykańskie, wschodnie i zachodnie kraje afrykańskie.

W kulturach niskokontekstowych natomiast informacje przekazuje się w sposób bezpośredni, jasny a znaczenie słów jest dosłowne. Można też zaobserwować jednoznaczność słów i gestów w procesie komunikowania. Kraje o kulturze niskiego kontekstu to: Austria, Belgia, Niemcy, Dania, Finlandia, Wielka Brytania, Holandia, Szwecja, Szwajcaria, USA, Kanada, Australia, Południowa Afryka. W rezultacie, im większe oddalenie fizyczne między krajami należącymi do różnych kultur, tym większe możliwości nieporozumień⁷. Przykład nieporozumień: > negocjator przedstawia ofertę

⁵ L. Rudnicki: *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000.

⁶ B. Babińska, A. Niesielska: *Negocjacje w otoczeniu wielokulturowym – podstawy teoretyczne, wyniki badań* [w:] J. Kramer, U. Janeczek [red.] *Konsument i przedsiębiorstwo w otoczeniu wielokulturowym – wyniki badań*, AE Katowice, 2002.

⁷ M. Bartosik-Purgat: *Uwarunkowania...*, op.cit., s.40

w sposób opisowy, mało konkretny (kultura wysokokontekstowa) jego partnerzy nie bardzo wiedzą o co mu chodzi, różnie interpretują wypowiedź, (kultura niskokontekstowa) <. G. Hofstede na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród 116 tysięcy respondentów z około 50 różnych krajów świata, wyróżnił cztery grupy norm i wartości, które pozwalają na wyjaśnienie jak i dlaczego ludzie z różnych kultur zachowują się odmiennie. Określił je jako wymiary kultury. Są to:

- « indywidualizm/kolektywizm,
- « dystans wobec władzy,
- « męskość/kobiecość,
- « unikanie niepewności⁸.

A. Sagan biorąc pod uwagę wymiary kultury G. Hofstede oraz stosując analizę sieci społecznych, określił potencjalny wpływ kulturowy poszczególnych krajów europejskich:

- W pierwszej grupie krajów (Austria, Węgry, Niemcy, Wielka Brytania, Irlandia, Polska, Czechy) podstawowym centrum wpływu jest Wielka Brytania wraz z Irlandią oraz nieco słabszym – Austria, która wywiera jedynie wpływ na Polskę i Czechy.
- Grupa druga (Belgia, Grecja, Francja, Włochy, Hiszpania, Portugalia) zdominowana jest przez wpływ Włoch oraz Francji i Hiszpanii,
- W trzeciej grupie (Szwecja, Dania, Norwegia, Finlandia, Holandia) wiodącą rolę odgrywa Dania.
- W grupie czwartej (Rumunia, Rosja) wiodącą jest Rosja⁹.

Różnice kulturowe stanowiły też kryterium wyodrębnienia modeli zachowań w biznesie. R. Gesteland określił i scharakteryzował przeciwstawne sobie kultury:

- » kultury protransakcyjne kontra kultury propartnerskie,
- » kultury nieceremonialne kontra kultury ceremonialne,
- » kultury monochroniczne kontra kultury polichroniczne,
- » kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe¹⁰.

Bezpośrednie spotkanie się negocjatorów wywodzących się z różnych kultur może prowadzić do różnego typu nieporozumień. Na przykład > negocjator spóźnia się na omówione spotkanie (kultura polichromiczna), przerywa wypowiedź partnera rozmów (kultura ekspresyjna), ignoruje osoby zajmujące niskie stanowiska (kultura ceremonialna), poświęca „przesadnie” dużo czasu na podtrzymanie dobrych relacji z drugą stroną (kultura propartnerska) <.

Do różnych nieporozumień prowadzić też może niezajomość komunikacji niewerbalnej charakterystycznej dla poszczególnych kultur. Zdaniem A. Gestelanda podczas sesji negocjacyjnych porozumienie utrudniają przede wszystkim gesty i zachowania związane z:

- » dystansem przestrzennym pomiędzy negocjatorami,
- » stopniem akceptacji (lub jej braku) kontaktów dotykowych,

⁸ G. Hofstede: *Kultury i organizacje...*, op.cit. Szczegółowa charakterystyka poszczególnych wymiarów kultury a także przykłady krajów je reprezentujących znajdują się m.in. [w:] U. Kałużna-Drewińska: *Kulturowe uwarunkowania negocjacji w integrującej się Europie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej Nr 225, Zarządzanie i Marketing z.5, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006r, s.126, 127.

⁹ A. Sagan: *Podstawowe wymiary kulturowe klasyfikacji krajów europejskich – zastosowanie analizy sieci społecznych* [w:] J.W. Wiktor [w:] *Euromarketing – koncepcje, strategie, metody*, AE Katowice, 1999, s.261-272.

¹⁰ Szczegółowy opis poszczególnych kultur i kraje je reprezentujące zawiera praca: R.R. Gesteland: *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.

- » uściskiem dłoni,
- » kontaktem wzrokowym. (tab.1)

Tabela 1. Różnice w komunikacji niewerbalnej przedstawicieli różnych krajów

| Dystans przestrzenny między negocjatorami | |
|--|--|
| <i>Odległość</i> | <i>Rejony świata o różnych kulturach</i> |
| Mały: 20 do 35 cm | świat arabski, romańskie kraje europejskie, kraje śródziemnomorskie i latynoamerykańskie |
| Duży: 40 do 60 cm | większość krajów azjatyckich, kraje północnej, środkowej i wschodniej Europy, kraje północnoamerykańskie |
| Stopień akceptacji kontaktu dotykowego | |
| <i>Częstotliwość kontaktów dotykowych</i> | <i>Rejony świata o różnych kulturach</i> |
| Częste dotykanie | świat arabski, romańskie kraje europejskie, kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie |
| Dotykane od czasu do czasu | kraje wschodnioeuropejskie, kraje północnoamerykańskie, Australia |
| Rzadkie dotykane | większość krajów azjatyckich, Wielka Brytania, kraje północnoeuropejskie |
| Rodzaje uścisku dłoni | |
| <i>Rodzaj uścisku</i> | <i>Kraj/ narodowość</i> |
| Mocny, energiczny, często wymieniany | Niemcy |
| Lekki, szybki, często wymieniany | Francuzi |
| Umiarkowany | Brytyjczycy |
| Mocny, często wymieniany | Latynosi |
| Mocny, rzadko wymieniany | Amerykanie |
| Delikatny, powtarzany, przeciągający się | Arabowie |
| Delikatny, często przeciągający się | południowi Azjaci |
| Umiarkowanie mocny | Koreańczycy |
| Bardzo delikatny, rzadko wymieniany | większość Azjatów |
| Rodzaje kontaktu wzrokowego | |
| <i>Rodzaj kontaktu wzrokowego</i> | <i>Rejony świata o różnych kulturach</i> |
| Intensywny | świat arabski, romańskie kraje europejskie, kraje śródziemnomorskie i latynoamerykańskie |
| Stały | kraje północnoeuropejskie i północnoamerykańskie |
| Umiarkowany | Korea Południowa, Tajlandia, większość krajów afrykańskich |
| Niebezpośredni | większość krajów azjatyckich |

Źródło: Na podstawie R.R. Gesteland: *Różnice kulturowe...*, op.cit.

Można stwierdzić, iż przynależność do poszczególnych kultur silnie oddziałuje na procesy negocjacyjne. Istotne jest to, że negocjatorzy reprezentujących ten sam typ kulturowy będą zachowywać się podobnie. Wiedząc o tym, negocjatorzy mogą się lepiej przygotować do radzenia sobie ze złożonym wpływem różnic kulturowych na przebieg transakcji międzynarodowych. Pozwala to im skuteczniej działać, komunikować się, wzajemnie rozumieć, planować i przewidywać. Należy pamiętać też o tym, że w ramach jednego kraju może być kilka grup kulturowych, każda ze swoim systemem wartości i norm, określoną pozycją w państwie i własną historią konfliktów zewnętrznych. Z przynależności do określonej grupy kulturowej wynikają także konsekwencje polityczne i społeczne, które należy wziąć pod uwagę. Negocjator mający kontakty z ludźmi spoza własnego kręgu kulturowego powinien być ostrożny i nie powinien kierować się stereotypami kulturowymi. Powinien prezentować postawę prowadzącą do poszanowania odmienności kulturowych, a także starać się wypracować wspólne, ponadkulturowe metody i procedury prowadzące do osiągnięcia założonych wcześniej celów negocjacyjnych.

Wkraczając na arenę międzynarodową, negocjatorzy spotykają się także z **odmiennymi systemami ideologicznymi**. Każdy z nich inaczej wyjaśnia, co jest dobre a co złe dla społeczeństwa, i ma własny sposób ustawiania zasad. J. W. Salacuse podpowiada, jak sobie radzić z różnicami ideologicznymi, podając osiem następujących reguł:

1. Poznajmy własną ideologię i starajmy się zorientować, jak druga strona ocenia wyznawane przez nas poglądy ideologiczne.
2. Jeśli już poznaliśmy własną ideologię, nie bądźmy jej głosicielami.
3. Poznajmy ideologię drugiej strony i potraktujmy ją poważnie.
4. Ustalmy:
 - » ideologię osób, z którymi prowadzimy rozmowy negocjacyjne,
 - » ideologię organizacji (firmy), z którą zamierzamy zawrzeć kontrakt,
 - » ideologię dominującą w kraju, w którym odbywać się będą negocjacje.
5. Koncentrujmy się na interesach, unikając dyskusji na tematy ideologiczne.
6. Znajdźmy rozbieżności między ideologią a rzeczywistością.
7. Próbujmy tak skonstruować kontrakt, aby pominąć przeszkody ideologiczne.
8. Zachowajmy poufny charakter rozmów negocjacyjnych¹¹.

Najważniejszą z wymienionych zasad jest piąta: negocjator transakcji międzynarodowych powinien zdecydowanie unikać poruszania kwestii ideologicznych przy stole negocjacyjnym.

Kolejną barierą w transakcjach międzynarodowych jest **biurokracja** zagranicznych organizacji. Chodzi tu o wpływ, jaki na działalność gospodarczą w danym kraju wywierają różnego rodzaju zbiurokratyzowane organizacje. Negocjatorzy powinni mieć rozeznanie na temat sposobu działania struktur biurokratycznych w kraju, w którym prowadzi interesy. Dlatego przed przystąpieniem do rozmów należy odpowiedzieć na trzy następujące pytania:

- » czy podejmujemy rozmowy z właściwą firmą?
- » z właściwym działem organizacyjnym tej firmy?
- » czy nawiązaliśmy kontakt z wszystkimi organizacjami, których uczestnictwo jest niezbędne do zawarcia kontraktu?

¹¹ J.W. Salacuse: *Negocjacje na rynkach międzynarodowych...*, op.cit.

Pierwszym łącznikiem z organizacją, z którą rozpoczynamy negocjacje jest zespół negocjacyjny. Ważne tu są: wielkość zespołu, jego siła przebicia, kompetencje członków zespołu, ewentualnie przewidywane zmiany w zespole w razie dłuższych negocjacji, plan działania (dotyczący interesów firmy i interesów osobistych negocjatorów), podatność na korupcję itd. Wiele interesujących informacji o strukturze biurokratycznej danej organizacji możemy uzyskać od osób lub organizacji, które negocjowały z nią wcześniej. Źródłami informacji mogą też być: wielonarodowe banki, pracownicy ambasad, prawnicy, przedstawiciele agencji międzynarodowych, firm konsultacyjnych.

Podczas negocjacji międzynarodowych dużo czasu poświęca się na omówienie **kwestii prawnych**, ponieważ różne systemy prawne mogą nadawać tym samym pojęciom odmienne znaczenie. Dlatego, oprócz kompetencji z zakresu prowadzenia negocjacji, od negocjatora transakcji międzynarodowych wymagana jest wiedza na temat:

- » ogólnych zasad budowy i obowiązywania prawa kraju, którego dotyczą i w którym odbywają się rozmowy,
- » przepisów podatkowych,
- » norm pracy obowiązujących w kraju, w którym prowadzone są negocjacje¹².

Dla uniknięcia nieporozumień w zakresie kwestii prawnych J. W. Salacuse zaproponował stosowanie następujących zasad:

1. Nigdy nie zakładamy, że system prawny partnera rozmów działa tak samo jak nasz.
2. Nie zakładamy, że słowa i pojęcia używane przez partnera będą idealnie odpowiadać naszym.
3. Aby wyjaśnić znaczenie terminów prawnych, starajmy się je zdefiniować i poprzeć przykładami praktycznymi.
4. Przy negocjowaniu poważniejszego kontraktu korzystajmy z pomocy eksperta od prawa lokalnego¹³.

W kontaktach międzynarodowych może wystąpić potrzeba stosowania jednocześnie dwu lub więcej systemów prawnych. Wtedy sprawy sporne mogą być rozstrzygane przez sądy w różnych krajach. Jeśli chcemy temu zapobiec powinniśmy zawrzeć w kontrakcie klauzulę, że w stosunku do danej transakcji i do ewentualnych sporów z nią związanych, będzie miało zastosowanie ustawodawstwo wskazanego kraju z wyłączeniem wszystkich innych praw. Strony mogą też przyjąć, iż sporne sprawy rozstrzygane będą na podstawie „ogólnych zasad prawa międzynarodowego”. Niesądowym systemem rozstrzygania międzynarodowych sporów jest arbitraż. Jest to preferowana droga rozstrzygania spraw spornych w kontaktach międzynarodowych¹⁴.

Następna, potencjalną barierę w negocjacjach międzynarodowych powoduje **wielość walut i systemów monetarnych**. Podpisując kontrakt, strony negocjacyjne muszą ustalić rodzaj waluty, w jakiej będzie dokonana płatność. Negocjator powinien wiedzieć, jak wpłynie to na końcowy efekt zawieranej transakcji. Wśród ważnych elementów wiążących się z problematyką walut wymienić też można:

- » problem fluktuacji wartości walut w różnych krajach oraz
- » poziom państwowej kontroli przepływu walut przez granice¹⁵.

¹² J. Kamiński: *Negocjowanie...*, op.cit., s. 151.

¹³ J. W. Salacuse: *Negocjacje na rynkach międzynarodowych...*, op.cit.

¹⁴ J. W. Salacuse: *Negocjacje na rynkach międzynarodowych...*, op.cit.

¹⁵ J. Kamiński: *Negocjowanie...*, op.cit., s. 152

W związku z tym negocjator powinien zastanowić się nad odpowiedziami m.in. na następujące pytania:

- Czy waluta krajowa jest w pełni wymienialna? Jeśli nie, to jakie są ograniczenia?
- Co wiadomo o regulowaniu przez dany kraj zobowiązań z tytułu zadłużenia zagranicznego? Czy należy się liczyć z opóźnieniami w płatnościach?
- Czy można uzyskać akredytywy potwierdzone przez bank we własnym kraju?
- Jakie procedury należy przejść, aby uzyskać płatności w walutach wymienialnych?
- Czy zyski osiągnięte przez lokalną firmę mogą być transferowane za granicę?
- Jeśli tak, to jakie procedury i zasady obowiązują w tym zakresie?
- Czy w związku z realizacją transakcji kontrahent będzie musiał ponieść dodatkowe koszty?¹⁶

Ryzyko zmiany kursu waluty zagranicznej obciąża zawsze jedną ze stron międzynarodowej transakcji gospodarczej. Jest ono tym większe, im odleglejsze są terminy płatności. Negocjatorzy mogą zabezpieczyć się przed ryzykiem zmiany kursu waluty obcej poprzez:

- przerzucenie ryzyka na partnera,
- akceptowanie ryzyka, ale zabezpieczenie się przed skutkami,
- podzielenie ryzyka¹⁷.

Pierwszy sposób polega na upieraniu się przy zapłacie w walucie swojego kraju, drugi polega na zawarciu transakcji terminowych, w których ryzyko straty jednej strony kompensowane jest zyskiem strony drugiej. Trzeci sposób polega na tym, iż strony uzgadniają, że część należności będzie spłacona w jednej walucie, a pozostałość w drugiej¹⁸.

Barierą w negocjacjach międzynarodowych może być też **ryzyko związane z niestabilnością i nagłymi zmianami**.

Ustalenia przy stole negocjacyjnym muszą być konfrontowane z realiami zmian, jakie wystąpią w późniejszym czasie. Przyczyny zmian mogą wiązać się na przykład z nagłą zmianą polityki rządu, dewaluacją walut, przewrotami, upadkami rządów czy też z wojnami. Jeśli zmiana okoliczności oznacza dla jednej ze stron, że koszty realizacji kontraktu będą wyższe od kosztów odstąpienia od jego realizacji, rezultatem jest na ogół odstąpienie lub renegocjacje. Renegocjacje stosuje się w następujących sytuacjach:

- kontraktów, które wygasły,
- kontraktów, które w dalszym ciągu obowiązują,
- pozakontraktowe¹⁹.

Wiedza o barierach w negocjowaniu transakcji międzynarodowych, a także znajomość zasad ogólnych negocjacji dają szansę wykorzystania nowych możliwości, jakie stwarzają spotkania z negocjatorami zagranicznymi.

¹⁶ P. Steele, J. Murphy, R. Russill: *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 145.

¹⁷ J.W. Salacuse: *Negocjacje na rynkach międzynarodowych...*, op.cit. s. 157.

¹⁸ Inne są sposoby zabezpieczenia się przed ryzykiem w przypadku walut nie podlegających wolnej wymianie. Por. J. W. Salacuse: *Negocjacje na rynkach międzynarodowych...*, op.cit. s. 160-170.

¹⁹ Specyfika postępowania w każdym z wymienionych tu przypadków renegocjacji, a także sposoby dopracowania kontraktu omówione są w pracy: J.W. Salacuse: *Negocjacje na rynkach międzynarodowych...*, op.cit., s. 175.

LITERATURA

- [1] Babińska D., Niesielska A.: *Negocjacje w otoczeniu wielokulturowym-podstawy teoretyczne, wyniki badań.* [w:] J. Kramer, U. Janeczek [red.] *Konsument i przedsiębiorstwo w otoczeniu wielokulturowym – wyniki badań*, AE, Katowice 2002.
- [2] Bartosik-Purgat: *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wyd. AE, Poznań 2004.
- [3] Gesteland R.R.: *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- [4] Hofstede G.: *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [5] Kałużna-Drewnińska Urszula: *Kulturowe uwarunkowania negocjacji w integrującej się Europie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej Nr 225, Zarządzanie i Marketing z. 5, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006.
- [6] Kamiński J.: *Negocjowanie – techniki rozwiązywania konfliktów*, Wyd. Poltext, Warszawa 2003.
- [7] Marx E.: *Przełamywanie szoku kulturowego – czego potrzebujesz aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*. Agencja Wyd. Placet, Warszawa 2000.
- [8] Rudnicki L.: *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] Sagan A.: *Podstawowe wymiary kulturowe klasyfikacji krajów europejskich – zastosowanie analizy sieci społecznych* [w:] J.W.Wiktor [w:] *Euromarketing – koncepcje, strategie, metody*, AE Katowice, 1999.
- [10] Salacuse J.W.: *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994
- [11] Steele P., Murphy J., Russill R.: *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

BARRIERS IN INTERNATIONAL NEGOTIATIONS AND THE WAYS TO OVERCOME THEM

The knowledge pertaining to international negotiations is an important factor which influences competition of businesses and economies. The skill of team members of different nationalities to be able to cooperate with each other is becoming more and more important. Besides circumstances that are favourable for above cooperation to exist there might be also barriers affecting it's functioning. Particular barriers that the negotiators of international transactions encounter include:

- environment in which negotiations take place
- cultural differences
- ideological differences
- foreign bureaucracy
- differences in legal systems
- multitude of currency and monetary systems
- the risk of instability and sudden change

In the paper the above mentioned barriers were described. Also the ways to overcome them were mentioned.