

# PODSTAWY HANDLU ZAGRANICZNEGO

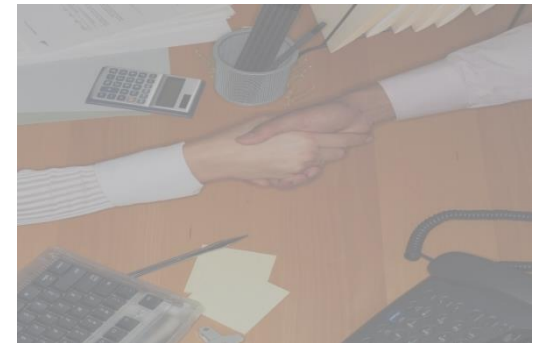
Różnice kulturowe

dr inż. A. Makowska

# MOTTO

*W biznesie międzynarodowym oczekuje się,  
że sprzedawca dostosuje się do nabywcy.*

*W międzynarodowym biznesie oczekuje się,  
że przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów.*



# MODELE ZACHOWANIA W BIZNESIE

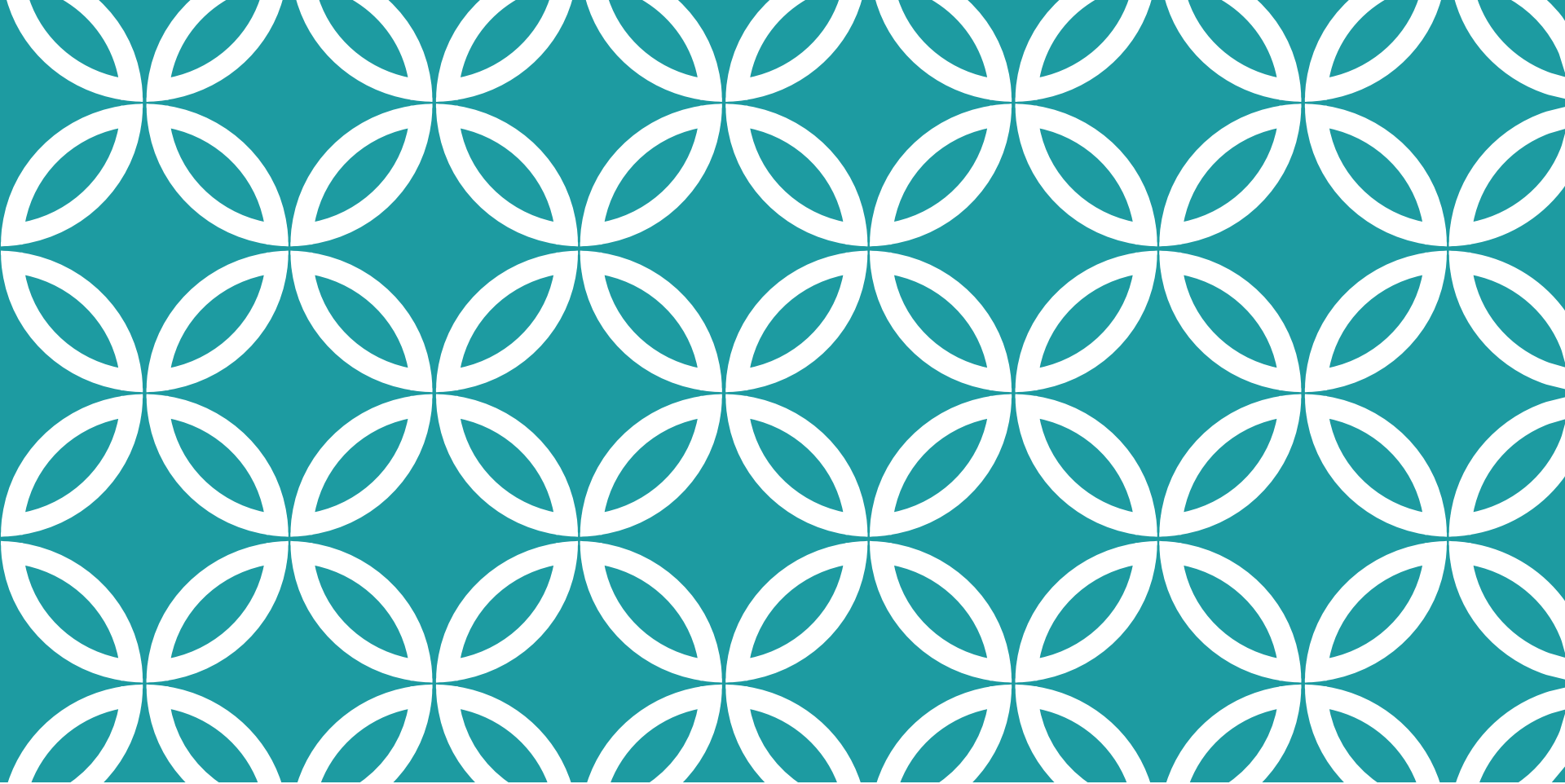
Kultury protransakcyjne kontra kultury propartnerskie

Kultury nieceremonialne kontra kultury ceremonialne

Kultury monochroniczne kontra kultury polichroniczne

Kultury ekspresyjne kontra kultury powściągliwe





**WIELKI PODZIAŁ KULTUR**



## **KULTURY PROTRANSAKCYJNE**

skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie

kraje Ameryki Północnej

Australia i Nowa Zelandia

## **KULTURY UMIARKOWANIE PROTRANSAKCYJNE**

Wielka Brytania

Republika Południowej Afryki

romańskie środkowo- i wschodnioeuropejskie

Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk

Hongkong, Singapur

## **KULTURY PROPARTNERSKIE**

świat arabski

Większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich

# NAWIĄZYWANIE PIERWSZEGO KONTAKTU

## Kontakt bezpośredni



**Kultury PT**

**Kultury PP**

**USA**

**Japonia**



**Kontakt pośredni**  
Pośrednicy, znajomi

# NAJPIERW INTERES, CZY DOBRE STOSUNKI?

**Najpierw interes**



**Kultury PT**

**USA**

**Kultury PP**

**Japonia**



**Najpierw dobre stosunki**



# RÓŻNICA MIĘDZY KULTURAMI W SPOSOBIE KOMUNIKOWANIA SIĘ

**Wypowiadanie się  
w sposób  
bezpośredni**



**Kultury PT**

**Kultury PP**

**USA  
Niemcy**

**Chiny  
Wielka Brytania**



**Wypowiadanie się  
w sposób  
niebezpośredni**





# KULTURY CEREMONIALNE | I NIECEREMONIALNE



## KULTURY NIECEREMONIALNE

- Australia
- Nowa Zelandia
  - USA
  - Kanada
- Dania, Norwegia, Islandia

## KULTURY CEREMONIALNE

- większość krajów europejskich i azjatyckich
- kraje basenu Morza Śródziemnego i świat arabski
  - kraje latynoamerykańskie

# KULTURY MONO- I POLICHRONICZNE

Kultury monochroniczne  
nordyckie i inne germańskie kraje europejskie  
kraje północnoamerykańskie  
Japonia

Kultury umiarkowanie monochroniczne  
Australia, Nowa Zelandia  
Rosja i większość krajów wschodnioeuropejskich  
kraje południowo europejskie  
Singapur, Hongkong, Tajwan, Chiny  
Korea Południowa  
Republika Południowej Afryki

Kultury polichroniczne  
świat arabski  
większość krajów afrykańskich  
kraje latynoamerykańskie  
kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej



# KULTURY EKSPRESYJNE I KULTURY POWŚCIAĞLIWE



## KULTURY BARDZO EKSPRESYJNE

romańskie kraje europejskie

inne kraje śródziemnomorskie

kraje latynoamerykańskie

## KULTURY O ZRÓŻNICOWANEJ EKSPRESYJNOŚCI

Stany Zjednoczone, Kanada

Australia, Nowa Zelandia

kraje wschodnioeuropejskie

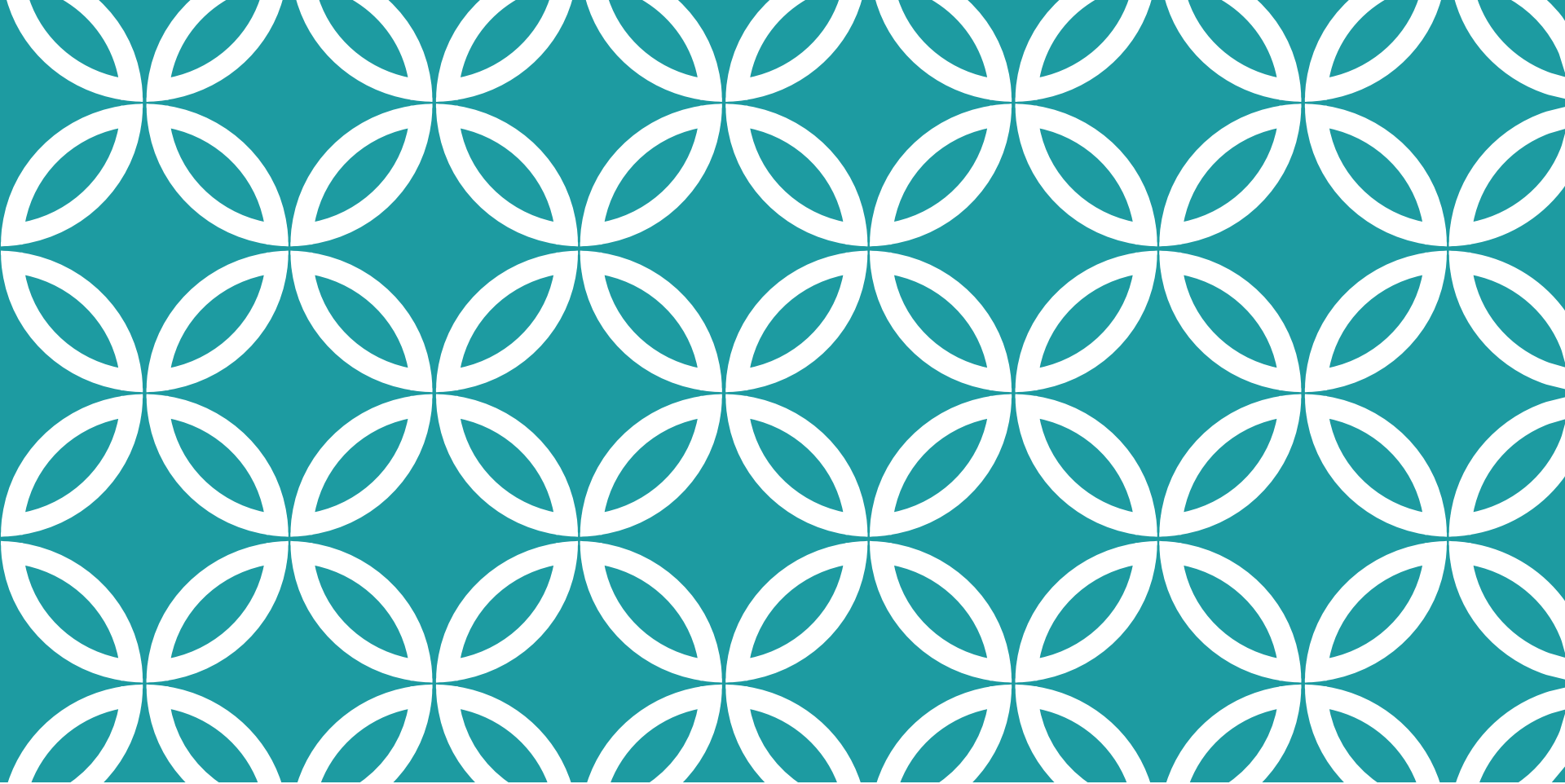
kraje południowoazjatyckie

kraje afrykańskie

## KULTURY POWŚCIAĞLIWE

kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej

nordyckie i inne germańskie kraje europejskie



**ZACHOWANIA NIEWERBALNE**



# DYSTANS PRZESTRZENNY MIĘDZY NEGOCJATORAMI

MAŁY : 20 do 35 cm

świat arabski

romańskie kraje europejskie

inne kraje śródziemnomorskie

kraje latynoamerykańskie

DUŻY : 40 do 60 cm

większość krajów azjatyckich

kraje północnej, środkowej  
i wschodniej Europy

kraje północnoamerykańskie



# STOPIEŃ AKCEPTACJI KONTAKTU DOTYKOWEGO

KULTURY, W KTÓRYCH LUDZIE CZĘSTO SIĘ DOTYKAJĄ

świat arabski

romańskie kraje europejskie

inne kraje śródziemnomorskie

kraje latynoamerykańskie

KULTURY, W KTÓRYCH LUDZIE DOTYKAJĄ SIĘ  
OD CZASU DO CZASU

kraje wschodnioeuropejskie

kraje północnoamerykańskie

Australia

KULTURY, W KTÓRYCH LUDZIE RZADKO SIĘ DOTYKAJĄ

większość krajów azjatyckich

Wielka Brytania

kraje północnoeuropejskie



# UŚCISK DŁONI

Niemcy	mocny, energiczny, często wymieniany
Francuzi	lekki, szybki, często wymieniany
Brytyjczycy	umiarkowany pod każdym względem
Latynosi	mocny, często wymieniany
Amerykanie	mocny, rzadko wymieniany
Arabowie	delikatny, powtarzany, przeciągający się
południowi Azjaci	delikatny, często przeciągający się
Koreańczycy	umiarkowanie mocny
większość Azjatów	bardzo delikatny, rzadko wymieniany



# KONTAKT WZROKOWY



## INTENSYWNY

świat arabski

romańskie kraje europejskie

inne kraje śródziemnomorskie

kraje latynoamerykańskie

## STAŁY

kraje północnoeuropejskie

kraje północnoamerykańskie

## UMIARKOWANY

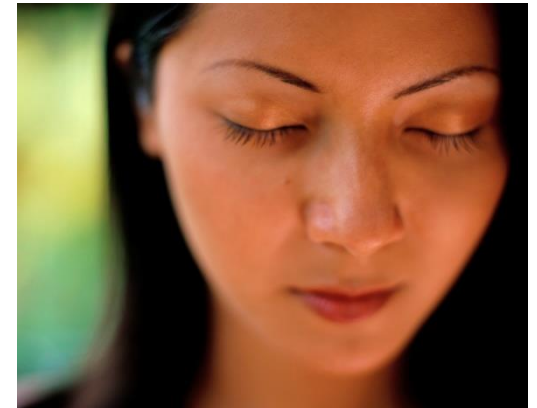
Korea Południowa

Tajlandia

większość krajów afrykańskich

## NIEBEZPOŚREDNI

większość krajów azjatyckich





# UNOSZENIE BRWI

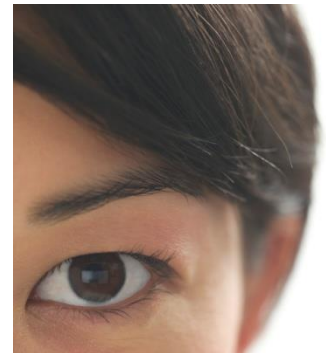
Amerykanie i Kanadyjczycy      zainteresowanie, zdziwienie

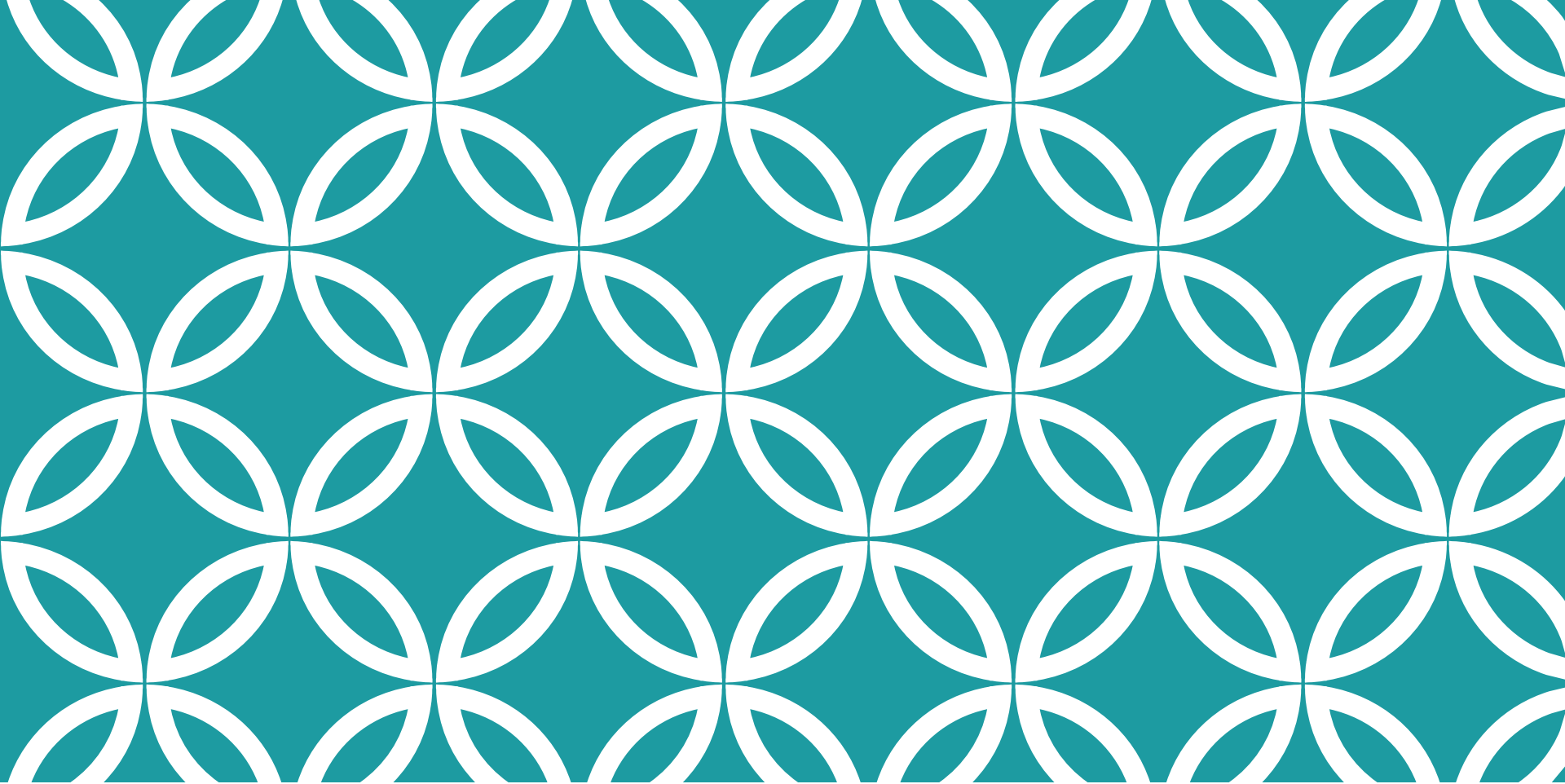
Brytyjczycy      sceptycyzm

Niemcy      „Ale jesteś bystry!”

Arabowie      „Nie!”

Chińczycy      niezgadanie się z czymś





# GLÓWNE CECHY KULTUR ŚWIATA BIZNESU



# KULTURY PROPARTNERSKIE

Ludzie nie są skłonni do robienia interesów z obcymi,

Pierwszy kontakt nawiązuje się w sposób pośredni: na targach, podczas oficjalnych misji handlowych, przez wprowadzające osoby trzecie albo przedstawiając referencje,

Na spotkaniach trzeba przeznaczyć sporo czasu na stworzenie wzajemnego zaufania i dobrych stosunków, zanim przystąpi się do załatwiania interesów,

Ważne jest zachowanie harmonii między ludźmi, unikanie konfliktów i konfrontacji w trakcie dyskusji,

Negocjatorzy mają skłonność do wyczulenia na punkcie „zachowania twarzy”, godności i miłości własnej,

Preferuje się mało otwarty, wysoce kontekstowy sposób wyrażania się, żeby nikogo nie urazić,

Skuteczne porozumiewanie się i rozwiązywanie problemów wymaga częstych kontaktów twarzą w twarz,

W trakcie negocjacji prawnicy na ogół pozostają w cieniu,

Przy wyjaśnianiu nieporozumień polega się raczej na ścisłych więziach wzajemnych niż na sformułowaniach kontraktu.

# KULTURY PROTRANSAKCYJNE

Otwartość na rozmowy o interesach z obcymi.

Mimo że wprowadzenie i referencje są zawsze pomocne, to na ogół można się bezpośrednio skontaktować z potencjalnym klientem czy wspólnikiem.

Podczas spotkań przechodzi się do interesów po zaledwie kilkuminutowej rozmowie na tematy ogólne.

Przy porozumiewaniu się priorytet ma dokładne zrozumienie się nawzajem. W czasie negocjacji niewiele się myśli o zachowaniu harmonii między partnerami.

Mało uwagi poświęca się sprawie „zachowania twarzy”.

Należy się spodziewać prawie zawsze otwartego, szczerego, mało osadzonego w kontekście sposobu wyrażania się.

Większość spraw uzgadnia się i rozwiązuje problemy raczej przez telefon, za pośrednictwem faksu czy poczty elektronicznej niż na spotkaniach twarzą w twarz.

Prawnicy często zasiadają przy stole negocjacji.

W przypadku nieporozumień polega się na pisemnych kontraktach, a nie na stosunkach osobistych.

# KULTURY CEREMONIALNE I HIERARCHICZNE

Ceremonialność w stosunkach międzyludzkich jest ważnym sposobem okazywania respektu.

Ceni się różnice w statusie społecznym i zawodowym, które w kulturach tych są większe niż w społeczeństwach egalitarnych.

Do partnerów zwraca się na ogół po nazwisku, poprzedzając je tytułem, a nie po imieniu.

Rytuały protokolarne są liczne i rozbudowane.



# KULTURY NIECEREMONIALNE I EGALITARNE

Zachowania nieceremonialnego nie postrzega się jako lekceważącego.

Ludzie czują się skrępowani, gdy mają do czynienia z dużymi różnicami w statusie społecznym i zawodowym, które w kulturach tych są mniejsze niż w społeczeństwach hierarchicznych.

Wkrótce po poznaniu do większości partnerów można zwracać się po imieniu, a nie po nazwisku z tytułem.

Rytuałów protokolarnych jest stosunkowo niewiele i są nieskomplikowane.



# KULTURY POLICHRONICZNE

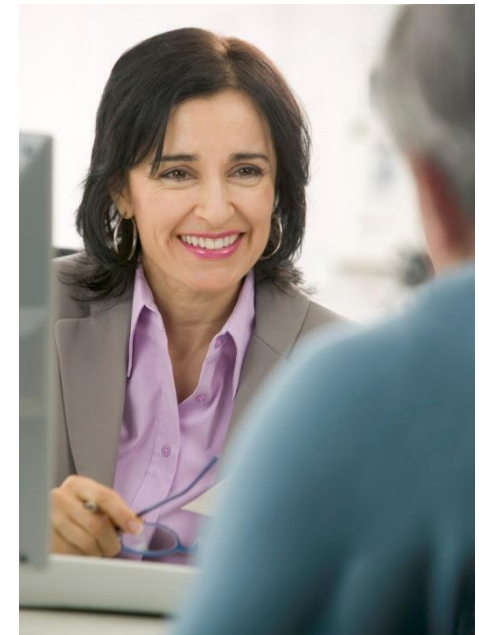
Ważniejsi są ludzie i dobre stosunki między nimi niż punktualność i precyzyjnie ustalone harmonogramy.

Harmonogramy i nieprzekraczalne terminy traktuje się na ogół dość elastycznie.

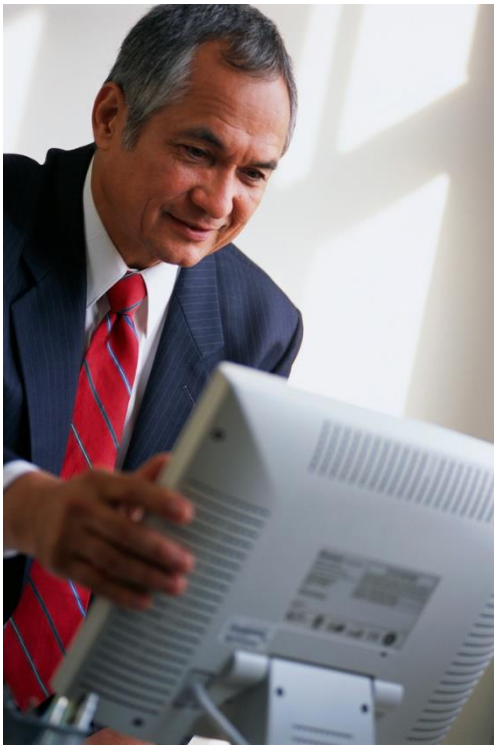
Spotkania bywają często przerywane.

## KULTURY MONOCHRONICZNE

- Punktualność i przestrzeganie harmonogramów jest dla ludzi biznesu bardzo ważne.
- Harmonogramy i terminy uważa się za sztywne.
- Spotkania bywają rzadko przerywane.



# KULTURY POWŚCIAĞLIWE



- ▶ Ludzie mówią ciszej, przerywają sobie rzadziej i lepiej się czują, gdy zapada cisza, niż to jest w przypadku społeczeństw ekspresyjnych.
- ▶ Dystans przestrzenny między ludźmi wynosi mniej więcej tyle, co długość ręki, i z wyjątkiem uścisków dłoni mało jest kontaktów dotykowych.
- ▶ Należy unikać intensywnego, stałego patrzenia partnerom w oczy podczas negocjacji.
- ▶ Ludzie mało gestykują, zarówno dłońmi, jak całymi rękoma, a ich mimika jest ograniczona.



# KULTURY EKSPRESYJNE

Ludzie często mówią dość głośno, przerywają sobie nawzajem i czują się nieswojo, gdy zapada cisza.

Dystans przestrzenny między ludźmi wynosi pół długości ręki lub mniej i jest sporo dotykania się.

Bezpośrednie, nawet intensywne parzenie sobie w oczy podczas negocjacji, świadczy o zainteresowaniu i szczerości.

Należy się spodziewać wyrazistej mimiki i ożywionej gestykulacji partnerów.