

**ANDRZEJ HAK, MAGDALENA GRĘBOSZ**

**Faculty of Organization and Management  
Lodz University of Technology**

## **INTERNATIONAL EXPANSION BASED ON UPPSALA MODEL – CASES OF MCDONALD’S AND SFINKS POLAND**

*In the paper, the possibilities of entering foreign markets are described and the Uppsala model of internationalisation is analysed. The Uppsala model became one of the McDonald’s’ success factors, that can be multiplied by another food chains. In the paper, the internationalization process of the McDonald’s Corporation is presented to outline possible opportunities for Sfinks Polska as a developing and promising Polish business going abroad.*

### **1. Introduction**

Nowadays, more and more global interdependences occur due to the triggering internationalization of several businesses around the world. The international expansion of companies ought to be regarded as a result of the globalization process. Each companies’ step taken outside the home country ought to be perceived in a global context. As a result, the analysis of international environment, its dimensions and selection of proper strategy may almost ensure the success of companies on a global scale.

The aim of this paper is to analyse the possibilities of international expansion of companies, with concentration on the Uppsala model. Simultaneously, the authors also wanted to present the internationalization process basing on the example of McDonald’s Corporation and to outline possible opportunities for Sfinks Polska as a developing and promising Polish business going abroad.

In the paper, the case study research method was used to understand a complex issue of Uppsala model of internationalization.

## **2. Strategies of entering foreign markets**

The opening of borders, international treaties, well-developed cooperation between countries in Europe and throughout the world, as well as the development of communication are the main factors which facilitate the expansion of companies to foreign markets. Selecting an appropriate entry strategy that varies from indirect export to foreign direct investment is a really important element that determines future success or defeat overseas. When a company wants to start operating on foreign markets, major decisions are: how much to sell abroad (in comparison to domestic market), how many markets to enter, what types of markets to operate (well-developed, European, English-spoken) etc. The next stage is market analysis according to the environmental factors. It enables to assess market potential, future sales and possible attractiveness of products. After that, company ought to determine the entry strategy.

Companies often start their international expansion with indirect exporting i.e. made by independent intermediaries that include [6] domestic sales agents, domestic exports agents, exports cooperatives or exports management companies. This method has the lowest level of risk, there is no problem of international marketing and sales management, so costs are significantly reduced. Although, the market control over products is strictly limited. In case of direct exporting, when the companies directly performs the export tasks, the investments and risks are higher in comparison to indirect export, whereas the potential of financial return is more prospective. Despite being more complicated way of entering foreign markets than indirect exporting, direct one offers more benefits. These include: higher sales, better control, improved foreign information and data collection etc. Other form is contract manufacturing, an agreement, in which a company orders the manufacture of product or service delivery from foreign suppliers. That kind of foreign expansion limits the control over the production process (what may result in the decline of earnings) and makes the possibility of illegal know-how transfer more probable. However, it enables both to start operating overseas in a rapid and easy way as well as to purchase local producer in future [6]. In case of licensing, an agreement is developed with a licensee, which obtains a right to use production process, trade mark, patents and other values. In return, the licensee agrees to produce the licensor's products, sell them within specified area and pay a license fee (often related to sales volume). The main difference between contract manufacturing and licensing is that the second one lasts for a longer period and makes local producer more responsible for internationalization process [2]. The major advantage of licensing is obtaining an easy and not risky access to foreign market. According to that, many companies are interested in licensed production overseas. International joint ventures have many similarities to licensing, so as this method is based on producing and trading on foreign

markets via foreign companies. The main difference is that foreign company is a common enterprise owned and controlled both by local and foreign partners. Joint venture may become a need or even a must according to several economic and political reasons. Financial, labour and managerial resources may not be available for internationalizing companies to start their own production abroad. Moreover, the host-country may impose laws and regulations that demand creating a joint ventures in order to enter local market. The most advanced form of international expansion is foreign direct investment. The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) defines Foreign Direct Investment (FDI) as „cross-border investment by a resident entity in one economy with the objective of obtaining a lasting interest in an enterprise resident in another economy. The lasting interest implies the existence of a long-term relationship between the direct investor and the enterprise and a significant degree of influence by the direct investor on the management of the enterprise” [14]. FDI is based on direct ownership of foreign company: an overseas enterprise buys a part or even a whole packet of shares in local business or builds its own production plants or service infrastructure.

According to the degree of risk, supervision, involvement in exporting activities and potential profits, the aforementioned internationalization strategies can be placed in the matrix. The dependences between risk and profits according to ways of business internationalization are presented in figure 1.

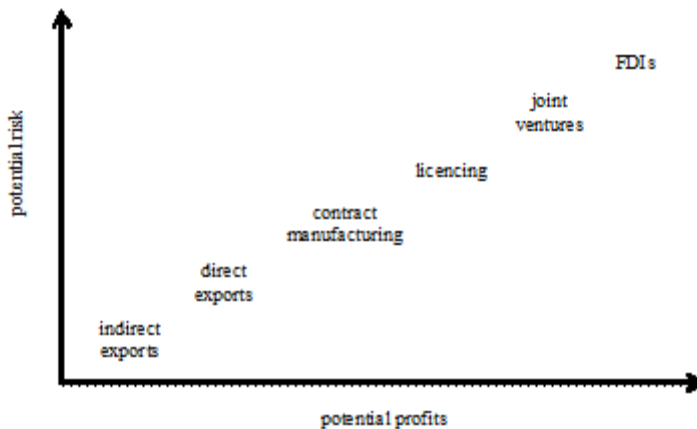


Fig. 1. Internationalization strategies – dependences between risks and profits

Source: Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2012, pp. 650-652.

### 3. Uppsala model of internationalisation

Several models of business internationalization exist. The most popular one, the Uppsala model, is based on a concept that the internationalization process is sequential, divided into subsequent stages. It was noted that the international expansion is characterized by three features [3]:

- expansion is preceded by the domestic success and is a consequence of internal companies' decisions,
- expansion often starts with close (in cultural and distance terms) markets and then moves towards more distinct ones,
- companies frequently begins their expansion with exports and after that they decide to move toward more complicated strategies.

As it was stated before, the Uppsala model outlines phases, stages and sequences of the internationalization process. These include irregular exports, exports via agents or other intermediaries, establishing a sales subsidiary and establishing a production subsidiary.

According to the aforementioned stages, one has to notice similarities between the degree of complexity of internationalization strategies and subsequent stages of internationalization – the bigger and more developed company, the more demanding the entry strategy (fig.2).

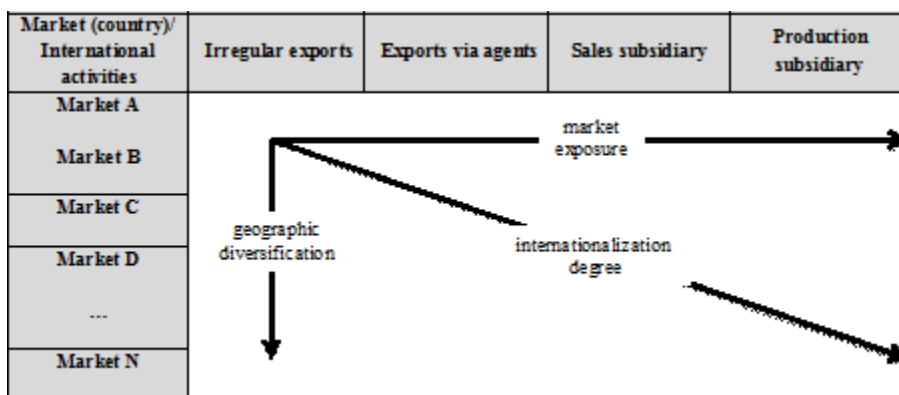


Fig. 2. The Uppsala model of business internationalization

Source: M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, p. 80.

The sequence of stages in the Uppsala model was determined as an establishment chain. Although, it has to be outlined that it is claimed that not all companies are likely to move through these stages in the proposed order. The internationalization process may be changed in following situations [3]:

- when certain company has a lot of resources (especially financial ones) and consequences of possible defeat would be relatively minor,
- when market conditions are very stable and market knowledge can be obtained in different ways than passing through all stages,
- when certain company has a lot of previous experience according to the similar to which is going to enter market,
- small market size may discourage company from building production unit there.

There are many other approaches toward the internationalization process such as the network approach or the simultaneous internationalization, although the presented one is widely appreciated and popular. However, it does not explain all possibilities and cases that may occur in modern, globalized market.

The analysis of the diversity of parts of the global market and the complexity of entering new markets process leads to the need of the depth analysis of several factors leading to the success in global environment. Demographic environment, socio-cultural factors, economic situation and political climate as well as technological and natural resources determine companies' strategies in accordance to international expansion.

#### **4. International expansion of McDonald's**

The McDonald's internationalization process started in 1967 from close markets. Subsequently, a gradual movement towards more distinct countries was observed, what is typical for the Uppsala model of sequential expansion. The highest pace of expansion accounts for 1990s, what is connected with political, economic and technical changes on a world scale, whereas the lowest can be noticed after year 2000, what is a sign of McDonald's internal problems as well as global economic downturn [4].

The McDonald's internationalization process started in Richmond, British Columbia, Canada and in San Juan, Puerto Rico. These markets were followed by U.S. Virgin Islands, Costa Rica and Guam in early 1970s, what shows the strategy of entering markets similar to the US one. It enabled McDonald's to offer the same products and to get rid of the possible problems connected with the necessity of adjustments to specific local conditions, what is a typical Uppsala model [1].

The success in Americas forced McDonald's to move further to Asia, Australia and Europe. First steps were made to countries such as: the Netherlands, Japan, Australia, Germany, France and the UK. In 1970s and 1980 s, the corporation was present in majority of non-communist countries with market economies. It has to be outlined that at this stage, McDonald's decided to take the advantage

of the rising popularity of mass culture, standardization of needs and popularization of rapid, long-distance transport etc. These factors made customers more or less similar within the western world, so that the socio-cultural globalization aspects were the most important that time. McDonald's also decided to operate in market-based economies, what made international operations easier, due to partly-liberalized goods and finance flows between those countries [1].

Expansion in the Eastern Block started in 1988, when the first outlet was opened in Belgrade, Yugoslavia. Second communist country with McDonald's restaurant was Hungary. But only after 2 years, the „Iron Curtain” fell and the largest corporation had an opportunity to enter many big, new, west-oriented markets. The political changes, partly connected with the globalization process, led to the biggest in company's history expansion in such countries as: China, Russia, Czech Republic, Poland, Bulgaria, or the Baltic States. Customers' interest was very high: on the opening day of first Moscow location, 30 000 people were served and opening sales in Warsaw were the highest in history. In 1990s, McDonald's, facing growing popularity, was opening about 2 000 outlets per year, what means one per about 5 hours [9].

After successful simultaneous operations in cultural-close markets, McDonald's decided to enter more distinct markets, especially the Middle East, what caused the necessity of introducing flexibility and adjustments according to local eating habits, food preferences and religion requirements. The first restaurant in that region was opened in Tel Aviv, Israel in 1993. After that, the first kosher outlet was set up in Jerusalem in 1995. Similar adaptation was made in Islamic countries, where halal menus were made available. At the same time, customers in India were offered lamb Big Mac to avoid selling beef that is not consumed there. That adjustment strategy made it possible to reach new customers and increase sales despite religion differences, or even reluctance to the USA around the world. Expansion in that time was possible partly due to new management possibilities offered by new technologies and the Internet that triggered the globalization process (not only in McDonald's case) [15].

The foreign expansion process slowed down in late 1990s and in 21<sup>st</sup> century due to the McDonald's image and financial problems as well as the lack of potentially big, profitable markets. The biggest entries in this time included: Ukraine, Georgia, Azerbaijan and Bosnia and Herzegovina. Recently (in February 2014), McDonald's decided to enter Vietnam, one of the last countries with central-planned economy, in which high demand on western products is observed [10]. The number of entered countries each year is shown in figure 3.

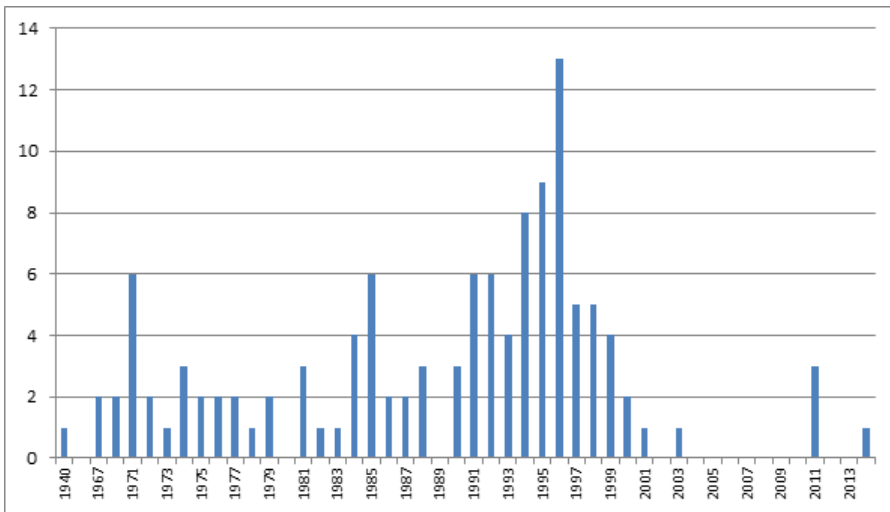


Fig. 3. Number of countries entered (1940-2014)

Source: own elaboration based on McDonald's Annual Reports and McDonald's country websites

As it can be observed, the biggest expansion accounts for 1990s, what is connected with political, economic and technical changes on a world scale, whereas the lowest pace of expansion can be seen after year 2000, what is a sign of McDonald's internal problems as well as global economic downturn.

As a consequence of rapid internationalization, the number of states in which McDonald's operated rose the most significantly in 1990s. In this time, the number of countries doubled from 51 to 111, what is a significant case of expansion and brand development process. Today, in 2015, McDonald's is present in 119 countries.

The internationalization process started in 1960s from close market and moved towards more distinct ones. The order of expansion, according to Uppsala model, was [7]: North America, the Caribbean, Central America, Oceania, Asia, Europe, South America, Africa and Middle East. Nowadays, only the African and selected Asian markets remain free of McDonald's restaurants. Basic reasons of that situation are unstable political and economic situation as well as the lack of potential customers ensuring satisfying levels of sales and profits.

All these expansion activities created a current situation of McDonald's world dominance over fast-food restaurants. Nevertheless, the density of its outlets varies radically from country to country. The analysis of the number of population to number of restaurants ratio enables to indicate saturated markets, where the future expansion may become complicated or even impossible, and those with only a few ones, where in the near future the possibilities of market growth and reaching new customers is really high. The lowest number of people per restaurant, what means the highest availability of restaurants can be observed

in small countries as Monaco or Andorra, where the number of population is really low, and in the USA, Canada, Australia and New Zealand – where the consumerism, as well as the American lifestyle, and consequently the McDonald's brand, are popular. Moreover, these locations were entered at the beginning of McDonald's expansion, so that the company has a long-lasting, strong market position there. Unlike the aforementioned markets, the following ones, as Vietnam, Pakistan or India still have a potential to growth. The number of population per McDonald's restaurants is still high there, so the future possible expansion of the chain is highly probable there.

## **5. International expansion of Sfinks Polska**

### **5.1. Company characteristics**

The history of the company Sfinks is dated back from 1995, when the first Sphinx restaurant was opened. Four years later, the Sfinks Polska company was established to govern the growth of food chains and the possible international expansion of its brands. In 2006, the growth of the portfolio size started – Chłopskie Jadło brand was bought from the competitors. Two months after that, Sfinks Polska went public on Warsaw Stock Exchange. In 2008, the WOOK brand was acquisitioned [5].

The Sfinks Polska S.A. company is the biggest restaurant business in Poland and one of the biggest in Europe. It now possesses three chains of restaurants: Sphinx, WOOK and Chłopskie Jadło. WOOK is the only chain restaurant in Poland serving Asian dishes whereas Chłopskie Jadło is specialized in traditional Polish cuisine. Sphinx is the most known brand of the company that has been available in Poland for recent 20 years. All outlets are franchised [13].

In a long-term, company aims at building an international restaurant chain based on independent, strong and recognizable brands. Plans include opening new outlets in big cities as well as in smaller towns. Moreover, restaurants are going to appear near highways, train stations and airports. Sfinks Polska is also going to get involved into food deliveries, take-aways and catering. Company decided to franchise Polish outlets and expand abroad using master-franchise model [16].

As it was mentioned before, Sfinks Polska possesses 3 brands. One of them is WOOK (fig.4), that started operating in 2005 in Łódź, offering only Chinese cuisine at its beginnings. In 2013 it was decided to enlarge menus and add other Asian tastes such as popular Thai one or European dishes including steaks, fish and salads in oriental spices. Nowadays, 5 restaurants operate in Warsaw, Łódź, Gdańsk, Poznań and Wrocław [12].





Fig. 4. Wook restaurant chain logo

Source: Nasze marki, <http://www.sfinks.pl/content/nasze-marki>,  
access date: Sep. 15, 2015.

Chłopskie Jadło (fig.5) is another Sfinks' brand and specializes in traditional Polish food. Nowadays 10 restaurants offer a wide range of national food. Chłopskie Jadło also organizes corporate and outdoor events [12].



Fig. 5. Chłopskie Jadło restaurant chain logo

Source: Nasze marki, <http://www.sfinks.pl/content/nasze-marki>,  
access date: Sep. 15, 2015.

The most famous and the biggest food chain owned by Sfinks Polska is Sphinx (fig. 6) offering oriental and international cuisine. Sphinx is the biggest chain of „casual dining” outlets and one of the most recognizable and popular restaurant brands in Poland. First of them was opened in 1995 and within 20 years, the company has managed to open 100 locations in city centres and shopping malls [12].



Fig. 6. Sphinx restaurant chain logo

Source: Nasze marki, <http://www.sfinks.pl/content/nasze-marki>,  
access date: Sep. 15, 2015.

Diversified menu includes a specialty of Sphinx – meal called „Shoarma” consisted of meat, fresh salads and fries. Moreover, the international cuisine offers pizzas, pastas, meat, fish and vegetarian dishes as well as salads, starters and desserts. Oriental-styled interiors include characteristic, original gourd lamps, what makes the outlets more comfortable as well as welcoming [12].

## **5.2. Company international expansion**

The internationalization process started in 2007, when Sphinx restaurants were opened in Hungary and Romania. In the following year, new outlets opened in the Czech Republic and, the second one, in Hungary [5].

Throughout recent years, Sphinx brand has become well-known chain restaurant in Poland. Its stable local position forced the managers to go international. Following that, Sphinx outlets can be noticed in Hungary or Romania. However, the short history of company, dated back to 1995 only, means that the challenges connected with foreign expansion are still ahead.

As it was mentioned before, the domestic expansion is based on franchised restaurants, whereas the international one is connected with the master-franchise model. It means that one company is responsible for business expansion on a certain area (region, country, group of states etc.) [11]. Following that, in each country that Sfinks operates, one company conducts all necessary activities.

The expansion started 12 years after the beginning of local operations. First countries were Hungary, Romania and the Czech Republic, what suggest that the Uppsala model of internationalization was chosen. Sfinks Polska decided to start its expansion using the most successful and recognizable local brand – Sphinx, and entered markets similar to Polish one. The same culture, comparable political and economic environment, customers shopping habits – these were the major factors that influenced the idea of regional expansion.

After eight years of international operations, Sfinks' domestic incomes still dominate. Only a few of restaurants are present out of the country in comparison to over 100 in Poland. Still, the Sphinx is quite new to the world brand, so that the possibility of future regional or even global development still exists.

Taking the short history into account, it can be assumed that in the future Sphinx may benefit from McDonald's expansion experience.

The McDonald's Corporation is often regarded as one of the best examples of successful internationalization. As it was stated before, the company is present in the majority of countries and offers its dishes in more than 36 000 outlets around the world. Following that, another food chains, such as Sphinx, may benefit from the observation and analysis of former McDonald's' moves.

The Uppsala model of international expansion became one of the McDonald's' success factors, that can be multiplied by another food chains. Sfinks started from close countries, having a lot of similarities with Poland. It reduces costs of product adaptation to local behaviours, cultures and religions. Moreover, the risk of failure is declined by moving almost the same model of operations to neighbouring states. Following that concept, Sfinks ought to expand in the Central and Eastern Europe first and subsequently go to other parts of Europe and more diverse regions of the world.

The model of international expansion based on franchising, that is similar to McDonald's one, is currently used by Sfinks, but in a modified way. The master-franchising concept was introduced to enable better management over certain countries, what is a result of unified ownership of outlets within certain state. Moreover, it is easier to cooperate with one company than many small businesses at the same time in the local market – the management becomes multileveled, the risks are spread but the central governance from Polish headquarters becomes more difficult.

Taking distribution channels into account, Sfinks ought to continue opening new restaurants in city centres or shopping malls to reach the highest possible number of customers and to ensure the availability of their products. Moreover, the look of restaurants should still remain unified just as in case of McDonald's. It will ensure clients that wherever they go, the climate of outlets and the menus will be more or less the same – the felling of stability within clients will create the image of responsible and trustworthy company. Moreover, the logotype, restaurants' design and even original gourd lamps may become a symbol of that food chain, what could make it more distinguishable for customers.

As well as in McDonald's case, the unification of outlets ought to be accompanied by common promotion activities. They will create the same image of the company everywhere, will have a positive impact on company perception within clients and will enable the further expansion with an existing promotion and distribution concepts.

Contrary to successful McDonald's moves, Sfinks ought to avoid repeating the same mistakes. The largest fast-food chain has not noticed the customers' swift towards healthy diets and environmental friendliness. Following that, negative associations connected with that brand exist within customers. McDonald's is frequently connected with health problems, obesity or rubbish food. Sfinks ought to, since the beginning of the internationalization process, focus on creating an image of restaurant using natural and of high quality ingredients and offering dishes beneficial for customers' health.

## **6. Conclusions**

Globalization has several implications on international environment and boosts international expansion of companies due to the creation of good conditions for foreign expansion. Strategies of foreign expansions vary from exporting, through e.g. licensing and joint ventures, to foreign direct investments. Several forms of entry enable to choose the satisfying balance between the degree of potential risk for company and oncoming potential profits. The most common way of moving from low profits and risks to high ones is explained by the Uppsala model of sequenced expansion, that is often applicable for both small and big businesses.

As it was stated before, McDonald's is an excellent example of successful internationalization and expansion on the global scale. Other companies ought to copy or follow good practices that led to the success including: starting from similar and close markets, unifying outlets and marketing campaigns or introducing franchising model of expansion. On the other hand, restaurants like Sphinx have to omit mistakes such as inappropriate promotion activities as well as too late answers to customers' ever changing habits and preferences.

## References

- [1] A brief history of McDonald's, <http://www.mcspotlight.org/company>, access date: Feb. 16, 2015.
- [2] Entry strategies in foreign markets, <http://www.palgrave.com>, access date: Jun. 4, 2015.
- [3] **Gorynia M., Jankowska B.:** Klastry a międzynarodowa konkurencyjności internacjonalizacja przedsiębiorstwa. Difin, Warszawa 2008.
- [4] **Grębosz M., Hak A.:** Multidimensional Character of Globalisation. Zeszyty Naukowe PŁ, Organizacja i Zarządzanie. Nr 1196, z. 59, 2015, pp. 69-82.
- [5] Historia, <http://www.sfinks.pl/content/historia>, access date: Sep. 15, 2015.
- [6] **Kotler Ph., Keller K.L.:** Marketing. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2012.
- [7] McDonald's, <https://www.boundless.com/image/mcdonald-s/>, access date: Feb. 17, 2015.
- [8] McDonald's Annual Reports.
- [9] McDonald's History, <http://www.aboutmcdonalds.com>, access date: Feb. 16, 2015.
- [10] McDonald's Opens First Outlet in Vietnam's Ho Chi Minh, <http://www.bbc.co.uk/news/world-asia-26101009>, access date: 16 Feb., 2015.
- [11] Master franczyza, <http://www.planowaniestrategiczne.pl/slownik/master-franczyza>, access date: Sep. 15, 2015.
- [12] Nasze marki, <http://www.sfinks.pl/content/nasze-marki>, access date: Sep. 15, 2015.
- [13] O firmie, <http://www.sfinks.pl/content/o-firmie>, access date: Sep. 15, 2015.
- [14] OECD Factbook 2013: Economic, Environmental and Social Statistics, Foreign direct investment, <http://www.oecd-ilibrary.org>, access date: Jun. 5, 2015.
- [15] **Pringle A.:** McDonald's Welcomed Where America Is Not, <http://news.medill.northwestern.edu>, access date: Jun. 16, 2015.
- [16] Strategia, <http://www.sfinks.pl/content/strategia>, access date: Sep. 15, 2015.

**EKSPANSJA MIĘDZYNARODOWA W OPARCIU  
O MODEL UPPSALSKI – STUDIUM PRZYPADKU  
MCDONALD’S I SFINKS POLSKA**

**Streszczenie**

W artykule przedstawiono możliwości wejścia na rynki zagraniczne i przeanalizowano uppsalski model internacjonalizacji. Model uppsalski stał się jednym z czynników sukcesu firmy McDonald’s i może być stosowany przez inne sieci restauracji. W artykule omówiono proces umiędzynarodowienia McDonald’s Corporation w kontekście możliwości jego zastosowania w przypadku międzynarodowej ekspansji firmy Sfinks Polska.



**ANNA HORZELA**

**Wydział Organizacji i Zarządzania  
Politechnika Śląska**

## **ZNACZENIE RÓŻNIC KULTUROWYCH PODCZAS NEGOCJACJI HANDLOWYCH W JAPONII, INDIACH I CHINACH**

*Wzrost znaczenia krajów azjatyckich na arenie międzynarodowej w ostatnich latach jest powodem coraz częstszych kontaktów między nimi a Europą, w tym Polską. Znaczne różnice kulturowe często utrudniają procesy negocjacyjne, gdyż bywa, że niezwykle łatwo jest popełnić faux pas i obrazić przyszłych partnerów biznesowych. W artykule zostały porównane główne aspekty podejścia do języka rozmów, ubioru, powitań, przebiegu pierwszych spotkań oraz ogólnego charakteru negocjacji. W niektórych przypadkach różnice te są znaczne i warto o nich pamiętać, aby nie urazić nikogo i nie przekreślić szans na współpracę lub wynegocjowanie korzystniejszych warunków kontraktu. Dotyczy to szczególnie powitań, podarunków oraz modeli negocjowania.*

### **1. Wstęp**

W ostatnich latach kraje azjatyckie zyskały niezwykle duże znaczenie na arenie międzynarodowej. Do niedawna Japonia plasowała się na drugim miejscu (po USA) najbogatszych krajów na świecie. Jednak gwałtowny wzrost gospodarczy w Chinach sprawił, że począwszy od 2009 roku zaczęły one wyprzedzać Japonię w zestawieniach. Rozwój wystąpił również w Indiach, które do tej pory kojarzone były wyłącznie z możliwością pozyskania taniej siły roboczej. Wskaźniki oparte na danych przedstawionych na portalu internetowym The World Bank [1] pokazują, że średnioroczny wzrost PKB w latach 2006-2014 w tych trzech krajach wyglądał następująco: Japonia – 0,69%; Chiny – 18,14%; Indie – 10,22%. Widzimy, że Chińska Republika Ludowa rozwijała się najbardziej dynamicznie, podczas gdy gospodarka japońska spowolniła, co jednak nie osłabiło nadmiernie jej pozycji wśród państw o najwyższym PKB.

Postępująca globalizacja sprawia, że kontakty handlowe nawiązywane są z coraz szerszym gronem partnerów zagranicznych. Dotyczy to w szczególności krajów znajdujących się w czołówce najbogatszych. Z tego względu istotne jest nawiązanie jak najlepszych relacji z przedsiębiorcami, którzy z nich pochodzą. Kluczem do tego są negocjacje, które mogą wspomóc rozwój naszego przedsiębiorstwa lub zamknąć przed nami drogę do współpracy z danym kontrahentem, czy nawet rynkiem na danym obszarze. Czynnikiem, które mają wpływ na charakter negocjacji międzynarodowych są m.in.: miejsce, termin, język, różnice kulturowe, ideologiczne, polityczne, biurokracja i organizacja, przepisy prawne i systemy walutowe [2].

Różnice kulturowe w biznesie stanowią często główny problem w dochodzeniu do porozumienia, gdyż zwykle skupiamy się na innych czynnikach, które w naszym mniemaniu, są istotniejsze [3]. Ujednolicanie się obyczajów sprawia, iż zapominamy o tym, że w Azji tradycja i rodzima kultura nadal odgrywają bardzo ważną rolę. Co zatem powinniśmy zrobić, aby uchronić się przed popełnieniem błędu, który zniweczy wielotygodniowe rozmowy? Jak bardzo kultura krajów azjatyckich różni się od naszej? Na co zwracać uwagę?

W niniejszym artykule zostaną przedstawione podstawowe aspekty i zachowania podczas spotkań z przedsiębiorcami z trzech wybranych krajów azjatyckich: Japonii, Indii i Chin. Forma porównania z tym, co my – Polacy i Europejczycy, uznajemy za zwyczajne, pozwoli dostrzec różnice i ustrzec się fatalnych błędów oraz zwiększyć swoje szanse na korzystniejszy wynik negocjacji.

## 2. Główne cechy przedsiębiorców azjatyckich

Przede wszystkim należy zacząć od tego, czym tak właściwe są negocjacje. Określa się je jako proces komunikacji, który powinien doprowadzić do rozwiązania konfliktu i podjęcia decyzji akceptowalnych dla wszystkich stron. Nie należy go ograniczać wyłącznie do rozmów i komunikacji werbalnej [4]. Nie wszędzie te same gesty, zachowania, czy wypowiedzi są w taki sam sposób odbierane. Dla osób pochodzących z zupełnie odmiennych kultur coś, co nam wydaje się odpowiednie i pozytywne, może być obraźliwe. Kultura azjatycka znacząco różni się od europejskiej, dlatego nawiązywanie współpracy z partnerami z Japonii, Chin, czy Indii wymaga poznania najważniejszych jej cech.

Ogólną zasadą przyjmowaną przez negocjatorów na całym świecie jest to, że gość dostosowuje się do zasad panujących w kraju gospodarza. W związku z powyższym, wybierając na miejsce prowadzenia rozmów inne państwo, poznanie zwyczajów, jakie w nim panują, jest szczególnie istotne.



Większość przedsiębiorców z Azji charakteryzuje się propartnerskim podejściem do swoich kontrahentów, ceremonialnością i powściągliwością w kontaktach biznesowych. Co oznaczają te cechy? Lucyna Witek i Jan Adamczyk w pozycji *Marketing międzynarodowy* charakteryzują kraje azjatyckie jako te, w których nadrzędną wartością są stosunki międzyludzkie i relacje pomiędzy partnerami biznesowymi [5]. W tego typu kontaktach kluczowe znaczenie ma więź a nie nastawienie na zysk transakcyjny. Z kolei Richard Gesteland w publikacji *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie* odnosi się do sytuacji, w której kraje arabskie, afrykańskie i Ameryka Łacińska to rynki, w których biznesmeni załatwiają swoje sprawy korzystając z szerokiej i skomplikowanej sieci kontaktów osobistych [6]. Propartnerstwo polega w głównej mierze na nawiązywaniu więzi i pozyskiwaniu zaufania względem przeszłego partnera biznesowego poprzez częste spotkania twarzą w twarz i unikanie konfliktów. Kontakt z reguły nawiązuje się pośrednio przez osoby trzecie lub w sytuacjach oficjalnych (misje handlowe, targi itp.). Będąc poleconym przez kogoś zaufanego sami zyskujemy większe zaufanie w ich oczach. Mieszkańcy Wschodniej i Południowej Azji zazwyczaj mniej ufają ludziom niż mieszkańcy Zachodu [7], jednak zaufanie zależy również od sytuacji [8].

Kolejnym aspektem różnicującym charakter spotkań biznesowych na rynku azjatyckim jest ceremonialność. Zachowania, które charakteryzują się dużą ceremonialnością można poznać po ogromnym szacunku, jakim darzą się partnerzy biznesowi. Kontakt opiera się o tytułowanie współrozmówcy i partnera z imienia i nazwiska oraz funkcji, jaką dana osoba pełni. Ponadto, brak ceremonialności podczas negocjacji na rynku azjatyckim odbierany jest jako oznaka lekceważenia i nieposzanowania współtowarzysza ważnej dyskusji. Ceremonialność wynika również z tego, że za poważnym i starszym partnerem biznesowym przemawia duże doświadczenie zawodowe i osobiste przeżycia, które ukształtowały taki, a nie inny sposób prowadzenia negocjacji [9]. Warto przy tym nadmienić, że ceremonialny charakter prowadzenia pertraktacji dość często wyklucza z udziału osoby młode i kobiety, które mają mniejszy autorytet i wpływ na negocjacje, ich sytuacja w rozmowach handlowych jest trudniejsza.

Azjatyckiego przedsiębiorcę cechuje również duża powściągliwość w kontaktach biznesowych. Zauważalna jest ona zarówno w gestach, jak i w rozmowie. Negocjatorzy zachowują wobec siebie bardzo bezpieczny dystans i nie pozwalają na osobiste uwagi, żarty, czy dwuznaczne sytuacje. Bariera jest na tyle duża, że partnerzy ograniczają się jedynie do powitalnego uścisku dłoni. Niedopuszczalny jest inny kontakt fizyczny jak np. koleżeńskie poklepywanie po ramieniu. Tego typu negocjacje charakteryzują się również dużą kulturą prowadzonych rozmów. Negocjatorzy nie przerywają sobie nawzajem, uważnie słuchają strony przeciwnej, nie pozwalają na wtrącenia osobistych uwag. Osoby cechujące się dużą ekspresją, nerwowością i dynamiką gestów są negatywnie odbierane przez potencjalnego partnera biznesowego [6].

### **3. Różnice kulturowe podczas negocjacji w Japonii, Indiach i Chinach**

Podczas spotkań z osobami, należącymi do odmiennych kręgów kulturowych brak nam wspólnego zasobu informacji oraz pojęć, które pozwalają na właściwe rozumienie swoich intencji oraz wypowiedzi. Odmienności kulturowe mogą dotyczyć werbalnej komunikacji, ale także odmienniej interpretacji podejmowanych działań, jak np. różnicy miejsca spotkania oraz czasu negocjacji. Niewłaściwa interpretacja słów oraz działań drugiej strony negocjacji może być przyczyną dyferencjacji w ocenie postaw negocjacyjnych [10]. Różnice kulturowe często komplikują proces komunikowania się oraz mają szczególnie wpływ na formę oraz treść porozumienia [18]. Poniższe informacje w sposób jasny i spójny przybliżają najważniejsze różnice, jakie mogą występować podczas negocjacji handlowych z przedstawicielami Japonii, Indii oraz Chin.

#### **3.1. Japonia**

Ustalając z potencjalnym kontrahentem japońskim rozmowy na terenie jego kraju, należy sprawdzić warunki, na jakich Polacy mogą do niego wjechać. Obecnie obowiązek wizowy został zniesiony w przypadku pobytu na czas krótszy niż 90 dni. Nie jest również wymagane posiadanie biletu powrotnego, ani określonej sumy pieniędzy na czas pobytu. Polacy nie muszą również meldować się przyjeżdżając do Japonii na okres bezwizowy [11]. Odwrotnie jest w przypadku Japończyków, którzy potrzebują wizy, aby wjechać do naszego kraju.

Pierwsze spotkanie jest niezwykle ważne, gdyż decyduje ono o tym, jakie wrażenie wywrzemy na przedsiębiorcach, z którymi mamy zamiar współpracować. Jak już wcześniej zostało wspomniane, kultura japońska cechuje się pro-partnerstwem, a więc jest w głównej mierze zorientowana na kontakty międzyludzkie, a nie stricte biznesowe. Z tego względu Japończycy chcą zdobyć jak najwięcej informacji o swoich przyszłych kontrahentach, nie prowadzą negocjacji z zupełnie obcymi ludźmi. Najczęściej polegają na opinii osób lub przedsiębiorców, z którymi do tej pory współpracowali.

Jedną z najważniejszych kwestii, jaką należy ustalić przed rozpoczęciem negocjacji jest język, w jakim będą one prowadzone. Wielu Japończyków, zwłaszcza w firmach, które nawiązują międzynarodowe stosunki handlowe, zna język angielski. Nie jest to jednak regułą i na pewno docenią pytanie o konieczność zatrudnienia tłumacza. Okażemy w ten sposób szacunek naszym przyszłym partnerom, a także nie postawimy ich w ewentualnej niekomfortowej sytuacji, gdy w trakcie rozmów okaże się, że istnieje bariera językowa. Należy

unikając zadawania pytań retorycznych i używania przysłów. Dobrze jest nauczyć się kilku podstawowych zwrotów w języku japońskim [12].

Na pierwsze spotkanie najpewniej zostaniemy zaproszeni do hotelu lub innego miejsca, gdzie wszyscy będą mogli się zapoznać przed przystąpieniem do negocjacji. To pozwoli wyrobić sobie określone zdanie na temat drugiej strony i lepiej przygotować do pertraktacji [13]. Warto pamiętać, że wchodząc do domu, a nawet niektórych restauracji i innych miejsc publicznych, należy zdejmować buty.

Kolejnym ważnym aspektem kultury biznesowej w Japonii jest monochroniczność. To stosunek do czasu i punktualności, które są niezwykle ważne dla Japończyków. Spóźnianie się jest niedopuszczalne i odbierane, jako brak szacunku do drugiej osoby oraz tego, że poświęca nam ona swoją uwagę i czas. Przed planowanym spotkaniem warto sprawdzić i raz jeszcze potwierdzić godzinę i miejsce umówionej wizyty. Przyjście przed czasem nie będzie w złym tonie, dodatkowe minuty warto poświęcić na poprawienie stroju, który również powinien być należycie dopasowany.

Ubiór jest naszą wizytówką niemal na takim samym poziomie, jak zachowanie i wypowiedzi. Wygląd jest pierwszą rzeczą, na jaką zwracają uwagę inni spotykając się z nami. Jest również istotny w świecie biznesu. Powinien być elegancki i schludny. Mężczyźni powinni zakładać ciemne garnitury i krawaty, jasne koszule – najlepiej białe, natomiast kobiety garsonki lub eleganckie sukienki. W Japonii obowiązuje uniwersalny standard dress code, dzięki czemu dbając o swój biznesowy wizerunek możemy być pewni, że negocjacje w tym miejscu zostaną poprowadzone należycie.

Podczas pierwszego spotkania z japońskim partnerem biznesowym powinniśmy pamiętać o panującej w tym kraju kulturze w kwestii kontaktów i wzajemnych gestów. Powszechnie znany jest zwyczaj lekkiego ukłonu podczas podawania sobie ręki. Osoba o niższym stanowisku powinna pochylić się bardziej niż ktoś, kto ma wyższy status zawodowy czy społeczny. Im starsza jest osoba, z którą się witamy, tym wyższe stanowisko będzie obejmowała (karierę w Japonii rozpoczyna się od najniższych szczebli).

Po zakończonym spotkaniu lub w trakcie, o ile wymagać będzie tego sytuacja, powinniśmy być przygotowani na wzajemną wymianę wizytówek. Istnieje szczególny rytuał odbierania i wręczania wizytówek w Japonii i należy go przestrzegać. W przeciwnym razie zostaniemy posądzeni o brak szacunku. Wizytówki należy podawać i odbierać obiema rękami, trzymając je kciukiem i palcem wskazującym. Podczas wręczania wizytówka powinna być zwrócona japońską wersją językową do góry (trzeba pamiętać, aby wydrukować je również w tym języku). Natomiast podczas odbioru należy uważnie przeczytać informacje zawarte na niej, a następnie ostrożnie odłożyć na stół lub schować do specjalnego futerału [6].

Do doskonałym podsumowaniem przeprowadzonych negocjacji biznesowych jest wręczenie upominku. Gest ten zyskuje na wartości niemal przy każdej okazji, dlatego warto pamiętać o odpowiednim prezencie dla naszych przyszłych partnerów. Można wręczyć alkohol lub coś związanego z krajem, który prezentujemy ale opakowanie powinno być zrobione w japońskim stylu. Wręczenie prezentów jest podobne do wręczania wizytówek [13]. Musimy uważać również na kolorystykę, biel jest w Azji powszechnie uważana za kolor żałoby, więc biały podarunek lub jego opakowanie będą obraźliwe.

Warto zapoznać się z kilkoma ważnymi wskazówkami i zasadami, które obowiązują podczas rozmów prowadzonych przy stole negocjacyjnym. Ze względu na swoją powściągliwość, japońscy przedsiębiorcy rzadko przerywają mówcom, za wszelką cenę starają się unikać konfliktów i konfrontacji. Podczas negocjacji z Japończykami nie ma miejsca na kłótnie, czy zbytnią ekspresyjność. Proces dochodzenia do kompromisu jest dość długi, ponieważ stawiają oni na omówienie i rozwiązywanie wszelkich kwestii spornych, a nie na jak najszybsze zawarcie umowy. Rozmowy są prowadzone pomiędzy przedstawicielami przedsiębiorstw, prawnicy nie powinni odgrywać w nich dużej roli [13]. Są potrzebni na koniec podczas finalizowania umowy i podpisywania dokumentów.

### 3.2. Indie

Polacy mogą wjechać na teren Indii tylko pod warunkiem, że posiadają wizę. Obecnie istnieje możliwość wyrobienia e-wizy (wszystkie procedury, łącznie z wydrukiem wizy, są przeprowadzane przez Internet). Przysługuje ona na krótkoterminowe wizyty, m.in. w celach biznesowych [11]. Również Hindusi potrzebują wiz, aby wjechać do naszego kraju.

Przed rozpoczęciem profesjonalnych negocjacji biznesowych z przedstawicielem rynku indyjskiego warto sprawdzić, w jakim języku zostanie poprowadzone spotkanie. Etap prekonsultacji, wymiany wiadomości, powinien pomóc przy ocenie tak ważnego aspektu. Ze względu na duże zróżnicowanie kulturowe, niemal każdy ze stanów w Republice Indii ma swój własny język urzędowy. Jednak najważniejszymi z nich jest język angielski i hindi. Mimo to nie warto brać za pewnik, że nasz partner w negocjacjach będzie w stanie porozumieć się z nami po angielsku. Dobrym rozwiązaniem w takiej sytuacji jest znalezienie tłumacza.

W przypadku rozmów biznesowych na terenie Indii należy zgłębić porządkowe zasady, które panują podczas wzajemnego kontaktu oraz zachowania przy stole. Podobnie jak Japończycy, Hindusi są zorientowani na poznanie swojego przyszłego partnera biznesowego. Jeśli nie zostaniemy zaproszeni na obiad lub kolację przed rozpoczęciem negocjacji, to przed przystąpieniem do właściwych rozmów dużo czasu zostanie poświęcone na

zapoznanie się ze sobą [15]. Odnosnie posiłków należy pamiętać, że zdecydowana większość mieszkańców Indii jest wegetarianami, dlatego trzeba o tym pamiętać, jeśli to my organizujemy poczęstunek [16]. Dobrym zwyczajem jest odmowa pierwszej propozycji posiłku. Dopiero drugie lub trzecie zaproszenie powinniśmy przyjąć. Podobnie będzie wyglądała sytuacja, gdy to my zaprosimy Hindusów do siebie [6]

Indie w sposób odmienny niż Japonia traktują zasadę terminowości. W tym kraju panuje polichromiczność. Oznacza ona dość luźny stosunek do czasu i punktualności. Umawiając się na spotkanie z indyjskimi przedsiębiorcami powinniśmy mieć na uwadze, że niemal na pewno spóźnią się. Nie oznacza to jednak, że sami też możemy przyjść z opóźnieniem. Gość powinien zjawić się na czas, spóźnienie zostanie odczytane jako brak szacunku [6]. Często może się zdarzyć, że inni pracownicy albo telefony będą przerywały rozmowy. Nie należy tego poczytywać, jako lekceważenie, czy brak ogłady.

Zasady dress code powinniśmy traktować bardzo uniwersalnie. W Indiach, które obyczajowo są mocno widoczne na arenie międzynarodowej, dbamy podobnie o strój biznesowy, jak w pozostałych krajach. Obowiązuje ubiór elegancki, garnitur u mężczyzny, garsonka lub sukienka u kobiety. Pomimo upalnego klimatu, zwłaszcza w porównaniu z polskim, ubrania nie mogą być zbyt skąpe – spódnica za kolana, brak odkrytych ramion, palców u stóp itp.

Rozpoczynając spotkanie z indyjskim partnerem biznesowym warto zapoznać się z zasadami dotyczącymi przywitania i wzajemnych kontaktów. Najczęściej na powitanie podaje się dłonie, ale bezpiecznym gestem dla kobiet (lub dla mężczyzn witających się z kobietami) jest tzw. *namaste*, czyli złożenie dłoni tuż pod podbródkiem, jak do modlitwy i delikatny ukłon [6]. Tego typu powitanie może zasygnalizować partnerowi biznesowemu, że przeciwna strona szanuje obyczaje kraju, w którym się znalazła. Oznacza to miły i przychylny gest w kierunku negocjatora.

Sposób wręczania wizytówek jest również szczególny. Warto zadbać o odpowiednie przygotowanie, ponieważ w Indiach wymiana wizytówek nie musi stanowić końcowego etapu negocjacji. Wizytówkę wręcza się i odbiera prawą ręką. Wymiana wizytówek podczas spotkań biznesowych jest bardzo częsta, większość z obecnych osób będzie chciała to zrobić, więc należy mieć ze sobą dość dużą ich ilość, żeby starczyło dla wszystkich. Informacje powinny być zapisane w języku angielskim [15].

Wręczenie upominku będzie stanowić odpowiednie dopełnienie spotkania biznesowego. Tradycyjnym prezentem dla gości w Indiach jest girlanda z kwiatów, którą gospodarze zakładają nam na szyję. My sami również powinniśmy podarować jakiś upominek. Podobnie, jak w przypadku wielu krajów azjatyckich, biel jest kojarzona z żałobą i trzeba jej unikać. Nie ma tutaj szczególnych restrykcji, rodzaj prezentu nie ma większego znaczenia.

Rozmowa przy stole podczas negocjacji powinna przebiegać spokojnie, rozmówca nie powinien w sposób ekspresyjny wyrażać swojego zadowolenia, czy dosadnie kwestionować warunków i zasad prezentowanych przez partnera. Hindusi, tak jak Japończycy, nie spieszą się z podejmowaniem decyzji, nie dążą również do konfrontacji, a podczas rozmów cenią spokój i opanowanie. Klótnie i zbyt duża dynamika gestów sprawiają, że tracimy w ich oczach. Należy również wziąć pod uwagę, że w większości krajów azjatyckich nie wypada powiedzieć wprost „nie”. Jeśli negocjatorzy zaczną mieć wątpliwości, będą powtarzali słowa „może/możliwe”, to powinniśmy się spodziewać, że nie chcą zgodzić się na dane warunki. Warto również pamiętać, że bardzo cenią sobie ustępstwa po obu stronach. Podpisanie umowy niezwykle często zostaje uczczone posiłkiem.

### 3.3. Chiny

Kraj ten w ostatnich latach przyciąga uwagę przedsiębiorców głównie ze względu na przemiany polityczno-gospodarcze, a nie jak dotąd tanią siłą roboczą. Transformację Chińskiej Republiki Ludowej bardzo dobrze pokazuje Mark Leonard w swojej książce *Zrozumieć Chiny*. Wyjaśnia w niej, że chińska polityka nie zmierza do zachodnich standardów, nie ma zamiaru ich naśladować, ale tworzy dla nich własną alternatywę. Nad gospodarką nadal silnie sprawuje władzę państwo, co jest niezwykle ważne z punktu widzenia współpracy biznesowej zagranicznych partnerów [16].

Polacy mają obowiązek wizowy w Chińskiej Republice Ludowej. Standardowo aplikuje się o wizę jednokrotną, jednak jeśli mamy zamiar w trakcie pobytu odwiedzić Hongkong lub Makao, to powinniśmy mieć wizę dwu- lub wielokrotną. Należy również zorientować się w terminach tamtejszych świąt państwowych, gdyż w trakcie ich trwania niektóre przejścia graniczne są zamykane. Na teren Chin nie wolno wjeżdżać prywatnym pojazdem [11]. Chińczycy także muszą posiadać wizę, aby wjechać do Polski.

Na szczególną uwagę przed rozpoczęciem procesu negocjacyjnego zasługuje język, w którym poprowadzone zostaną rozmowy biznesowe. Z uwagi na gwałtowny rozwój gospodarczy w ostatnich latach, coraz więcej Chińczyków zna języki obce, głównie angielski. Jeśli nasz partner negocjacyjny nie będzie go znał, to najprawdopodobniej przyprowdzi ze sobą tłumacza. Warto jednak mieć na uwadze to, że jakość tłumaczenia może nie być najlepsza, a azjatycki zwyczaj „zachowania twarzy” sprawi, że rozmówca nie będzie skłonny do przyznania się, że czegoś nie rozumie.

Rynek chiński cechuje się kilkoma ważnymi zasadami, których niezajomość może zaważyć na wyniku przeprowadzonych negocjacji. Od początku nawiązywania kontaktów biznesowych warto sprawdzić i omówić katalog reguł i norm, które panują w czasie wzajemnego kontaktu. Zasady pierwszego, jak i wszystkich



kolejnych spotkań, ustalają chińscy partnerzy. Należy się do nich dostosować. Zapoznanie obu stron powinno być dokonane przez osobę trzecią. Nie może być to jednak dowolny człowiek, ale ktoś kto cieszy się szacunkiem zarówno strony chińskiej, jak i naszej. Najlepszym wyjściem jest znalezienie we własnym kraju osoby, która przedstawi nas swojej rodzinie lub bliskim znajomym. Koneksje są niezwykle ważne podczas robienia interesów w Chinach [17].

Termin i godzina umówionego spotkania są sztandarową porą, której nie należy zmieniać, spóźniać się, czy kilkakrotnie przekładać. Tak jak w przypadku Japończyków, przedsiębiorcy z Chin zwracają dużą uwagę na punktualność.

Mimo szczególnych zasad, którymi rządzą się negocjacje biznesowe z chińskim partnerem, dress code pozostaje uniwersalną normą. W tym wypadku nie ma odstępstw od zasad ogólnie panujących. Ubiór powinien być stonowany, elegancki. Mężczyźni powinni założyć garnitur, białą koszulę i krawat, natomiast kobiety garsonkę lub elegancką sukienkę [6].

Na powitanie wystarczy podanie sobie dłoni. Nie wolno jednak stosować zbyt silnego uścisku. Może to być źle odebrane zarówno przez przyszłego negocjatora, jak i osobę trzecią, która towarzyszy nam podczas pierwszego spotkania.

Zasada wręczania i odbierania wizytówek wygląda tutaj tak samo, jak w Japonii. Podajemy i bierzemy wizytówki oburącz, a potem uważnie je czytamy. Warto zwrócić uwagę, że nasze wizytówki, jak i reszta dokumentów powinny być przetłumaczone na język chiński, także na wersję z chińskimi znakami. Jeżeli nie mamy możliwości zrobienia tego we własnym kraju, to możemy znaleźć odpowiednią do tego osobę na miejscu [17].

Dokonując analizy wcześniejszych rynków można stwierdzić, że zwyczaj wręczania prezentów i drobnych upominków jest szczególnym aspektem negocjacji na rynkach azjatyckich. W przypadku negocjacji z chińskim partnerem musimy pamiętać o tym, że wymiana podarunków odbywa się na koniec rozmów, a nie na początku. Należy zwracać uwagę na to, co chcemy podarować. Bardzo dużym nietaktem jest wręczenie zegara (kojarzy się ze śmiercią, przemijaniem), wykluczony jest także kolor biały, jako symbol żałoby. Powinniśmy także zwracać uwagę na wartość prezentów, nie powinny być zbyt tanie ani zbyt kosztowne [17].

Zasiadając do stołu negocjacyjnego trzeba uzbroić się w cierpliwość. Bardzo prawdopodobne, że na pierwszych kilku spotkaniach nic nie zostanie ustalone. Ponadto Chińczycy nigdy nie podejmują ostatecznych decyzji na miejscu. Decydenta zazwyczaj nie ma podczas negocjacji. Również my nie powinniśmy się spieszyć. Należy liczyć się z dużą ilością bardzo szczegółowych pytań dotyczących naszej oferty i potrafić na nie odpowiedzieć bez wahania. Wszelkie materiały organizacyjne, jak tematyka, skład delegacji negocjatorów, trzeba dostarczyć wcześniej. W przeciwnym wypadku nie zostaniemy potraktowani poważnie. Podejście do konfrontacji i odmowy jest w Chinach takie samo, jak

w dwóch wcześniej opisanych krajach [17]. Liczy się przede wszystkim spokój i opanowanie.

## 4. Zakończenie

Kultura azjatycka znacznie różni się od europejskiej. W Japonii, Indiach i Chinach ceni się doświadczenie zawodowe zdobywane z wiekiem, status społeczny oraz spokój i opanowanie. Niezwykle ważne są tam wszelkie rytuały i ceremonie, które towarzyszą wszelkim oficjalnym spotkaniom, także biznesowym. Ze względu na coraz częstszą współpracę z przedsiębiorcami z tych państw, warto znać ich obyczaje, aby nie popełniać błędów, które mogą być fatalne w skutkach. Warto zwrócić uwagę przede wszystkim na sposób bycia Azjatów. Jedną z ich najważniejszych cech jest powściągliwość oraz chęć „zachowania twarzy”. Może to rodzić problemy w kontaktach z Polakami, ponieważ Azjaci nie są skłonni do przyznania się do błędu lub niezrozumienia czegoś. Bezpośrednia odmowa jest zastąpiona wyrażaniem wątpliwości. Musimy zwracać na nie uwagę, aby nie doszło do poważnych nieporozumień i zawarcia niekorzystnej dla nas umowy.

## Literatura

- [1] **Portal internetowy The World Bank**, <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD/countries/JP-IN-CN?display=graph>, (dostęp: 06.11.2015).
- [2] **Salacuse J.**: Negocjacje na rynkach międzynarodowych. Wyd. PWE, Warszawa 1994.
- [3] **Adair W.L., Brett J.M., Okumura T.**: Negotiation Behavior When Cultures Collide: The United States and Japan. „Journal of Applied Psychology” 2001, No 80 (3).
- [4] **Brdulak H., Brdulak J.**: Negocjacje handlowe. PWE, Warszawa 2000.
- [5] **Witek L., Adamczyk J.**: Marketing międzynarodowy. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2008.
- [6] **Gesteland R.**: Różnice kulturowe a zachowanie w biznesie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [7] **Ddelhey J., Newton K.**: Predicting cross-national levels of social trust: Global pattern or Nordic exceptionalism?, „European Sociological Review” 2005, No. 21(4).
- [8] **Branzei O., Vertinsky I., Camp R.D.**: Culture-contingent signs of trust in emergent relationships. „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2007, No. 104(1).
- [9] **Stępień B.**: Transakcje handlu zagranicznego. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [10] **Kowalik K.A.**: Kulturowe zróżnicowanie stylów negocjacyjnych. <http://www.kampanianegatywna.pl/spoeczesstwo/68-kulturowe-zroznicowanie-stylow-negocjacyjnych.html?start=1>, (dostęp 15.12.2015).



- [11] **Portal internetowy Polak za granicą**,  
<http://polakzagranica.msz.gov.pl/Japonia,JPN.html> (dostęp: 06.11.2015).
- [12] **Portal internetowy Doing Business Guide**,  
<http://www.japan.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/etiquette,-languages-culture/>  
(dostęp: 06.11.2015).
- [13] **Chang L.A.:** Study on Japanese culture and styles of business negotiation. Hsuan Chuang University, Taiwan 2006.
- [14] **Mackiewicz A.:** Czas na wizytówkę. Portal Promocji Eksportu.  
<https://www.trade.gov.pl/pl/vademecum-rynkowe/swiat/roznice-kulturowe/roznice-kulturowe/12046,czas-na-wizytowke.html/> (dostęp 28.12.2015).
- [15] **Mackiewicz A.:** Różnice kulturowe. Portal Promocji Eksportu.  
<https://india.trade.gov.pl/pl/o-kraju/indyjski-elementarz/8426,roznice-kulturowe.html/> (dostęp 07.11.2015 r.).
- [16] **Leonard M.:** Zrozumieć Chiny. Wydawnictwo Nadir, Warszawa 2010.
- [17] **Konsulat Generalny RP w Hongkongu:** Negocjacje w Chinach. Etykieta w spotkaniach z Chińczykami. Wydział Ekonomiczno-Handlowy Konsulatu Generalnego RP w Hongkongu, Hongkong 2002.
- [18] **Bryła J.:** Negocjacje międzynarodowe. Wydawnictwo „Terra”, Poznań 1997.

## **THE MEANING OF CULTURAL DIFFERENCES IN BUSINESS NEGOTIATIONS IN JAPAN, INDIA AND CHINA**

### **Summary**

The increasing international importance of Asian countries in recent years causes more frequent connections with Europe and in this Poland. Significant cultural differences causes often a problems during business negotiations, because it is easy to make a mistake which can insult our future partners. This article compares the main aspects of the language of negotiations, outfit, greetings, first meetings and the general nature of negotiations. In some cases the differences are considerable and it is worth to remember about them, to not to offend anyone and miss the chance for cooperation or more favourable contract terms. This is particularly for greetings, gifts and types of negotiating process.