

GLAVA I

PREGOVARANJE KOD MEĐUNARODNIH TRGOVAČKIH POSLOVA

Pregovaranje kod međunarodnih trgovačkih poslova zahteva istančan stil, osećaj za vreme, kao i dobro poznavanje procedure pregovaranja i predmeta pregovora. Svaki od navedenih elemenata posebno je obrađen u narednim odeljcima. Jedan od neophodnih elemenata pregovaranja, čiji se značaj ponekad neopravdano potceňuje, jeste procedura pregovaranja.

Način pregovaranja je različit ne samo od zemlje do zemlje, već i od jedne do druge osobe. *Grosso modo*, ipak se mogu izdvojiti dva načina pregovaranja: agresivni (ratnički) i konsenzualni. Oba načina pregovaranja imaju svoje prednosti i nedostatke.

AGRESIVNI NAČIN PREGOVARANJA

Agresivni način pregovaranja može se plastično ilustrovati ako zamislimo dve suprotstavljene vojske na bojnopolju. Iako je njihov zajednički cilj da utvrde granice na određenoj teritoriji, one će izmenjivati uvrede, pretiti jedna drugoj i ratovati, uz veće ili manje žrtve, pre nego što postignu nekakav sporazum. Ovakav je „stil”, po pravilu, neproduktivan u međunarodnim pregovorima. Osnovni moto na kojem se zasniva agresivni nastup u pregovorima: postizanje maksimalnih koncesija uz davanje minimalnih ustupaka, najčešće zanemaruje druge faktore koji su od značaja za uspešno okončanje pregovora: efikasno korišćenje vremena, političke i kulturne razlike, hirovitost međunarodnog tržišta, promene u kursnim razlikama, itd. Što je još gore, pomanjkanje dobre volje, kao rezultat agresivnog nastupa na jednoj strani, po pravilu, dovodi do smanjenja kooperativnosti druge strane, što može rezultirati prekidom pregovora. Očigledno je, dakle, da cena agresivnog pregovaranja može za „pobednika” biti previsoka.

Agresivnost je bila zaštitni znak predstavnika bivšeg Sovjetskog Saveza u međunarodnim diplomatskim i trgovačkim pregovorima. Sovjetski su pregovarači uvek pokušavali, a ponekad i uspevali, da u pregovorima ostvare maksimum svojih ciljeva uz davanje što manjih ustupaka. Ne čudi stoga što je takav je stil pregovaranja uključivao blefiranje, postavljanje ultimatumata, pretnje, iznenadne promene u prethodno nepromenljivim pozicijama, proceduralne začkoljice, namernu dvosmislenost, stalno ponavljanje prethodno iznesenih zahteva prema drugoj strani, pomanjkanje dobre volje za uspostavljanje prijateljskih odnosa između pregovarača i poricanje motiva za pregovore druge strane. Jedna od karakteristika sovjetskog stila pregovaranja bila je i težnja da se od druge strane prikupi što je moguće više informacija, uz istovremeno odsustvo volje da se drugoj ugovornoj strani pruže potrebne informacije. Sovjetski su pregovarači imali običaj da u pregovaračke prostorije uđu sa jednim timom koji bi postavljao bezbroj iscrpljujućih pitanja, čija svrha nije uvek bila sasvim jasna, često uz zahteve da se odgovori na pojedina pitanja pojasne. Pregovarački tim bi potom napustio prostoriju i bio zamenjen novim timom, koji bi drugoj strani postavljao druga ili najčešće ista pitanja.

GRADENJE KONSENZUALNOG PRISTUPA U PREGOVORIMA

Da bismo pojasnili koncept konsenzualnog pristupa u pregovorima, navodimo reči čuvenog američkog pregovarača Averel W. Harimana: „Moraš sebe da postaviš u poziciju druge strane... Takođe moraš da otkriješ pod kojim okolnostima tvoj pregovarač može da učini ustupke... Ali ideja da možeš da bičuješ svog partnera, dok se on ne saglasi sa tvojim stavovima je, jednostavno, budalaština... Ukoliko sve rizikuješ, možeš sve i da izgubiš.”

Konsenzualni stil pregovaranja, dakle, naglasak stavlja na ono što pregovaračke strane spaja, ne na ono što ih razdvaja, zaobilazeći posebno sporne tačke u pregovorima, koncentrišući se na delove koji nisu sporni, stvarajući na taj način atmosferu koja doprinosi uspešnom okončanju pregovora. Stvaranje kooperativne i produktivne atmosfere od posebnog je značaja u međunarodnim pregovorima, imajući u vidu političke, kulturne i druge predrasude koje jedna strana često ima o drugoj strani. Na primer, u Evropi se o Americancima ponekad misli kao o razmaženoj, samoživoj deci, ili kao o kaubojima uvek spremnim na kavgu. O Nemcima je Čerčil govorio: „Ili su ti za vratom, ili su ti pod nogama”. Konsenzualni stil pregovaranja ublažava ili otklanja stereotipe o drugim narodima i kulturama koji se nalaze u svakom od nas.

Jedan od ozbiljnih problema u pregovorima može biti odsustvo saglasnosti o predmetu pregovora. Sjedinjene Države su na mirovne pregovore u Pariz otišle da bi pregovarale o završetku rata u Vijetnamu. Severni Vijetnam je pristupio pregovorima kada je rat već bio okončan. Razumevanje razloga koji su drugu stranu motivisali na pregovore, nije uvek moguće samo na osnovu njenog objašnjenja. U pojedinim zemljama, npr. u Japanu, smatra se znakom učtivosti da se svom sagovorniku kaže ono što on želi da čuje. Za stvaranje kooperativne atmosfere u pregovorima od ključne je važnosti da pregovaračka strana: 1) utvrdi koji su stvarni motivi pregovaranja druge strane; 2) koji su njegovi minimalni zahtevi, tj. zahtevi ispod kojih se u pregovorima ne može ići; 3) šta može da ponudi u zamenu za svoje minimalne zahteve (*quid pro quo*); 4) koje zahteve ne može ni u kom slučaju da prihvati, bilo zato što nije ovlašćena za prihvatanje tih zahteva, bilo zato što bi njihovo prihvatanje bilo u suprotnosti sa interesom preduzeća, ili sa nekim državnim ili međunarodnim razlogom.

Budući da konsenzualni pristup pregovorima zahteva postojanje unapred utvrđene strategije za njihov uspešan tok i okončanje, ova strategija mora voditi računa o minimalnim zahtevima druge strane, bez kojih pregovori ni u kom slučaju ne mogu biti uspešni. Na primer, kineski poslovni partneri zahtevaju dovoljan vremenski rok za pregled i testiranje robe. Neke latino-američke države zahtevaju da strano ulaganje bude u obliku zajedničkog ulaganja, dok je visina naknade koja se ostvaruje ustupanjem prava na korišćenje patenta i licence zakonom propisana. Pojedine islamske države ne mogu iz političkih, a možda i pravnih razloga, pregovarati sa licima koja posluju sa Izraelom. Pregovarači iz nekih drugih zemalja moraju da vode računa o ekonomskim i političkim posledicama ugovora kojima se povećava deficit njihovih zemalja u trgovanju sa inostranstvom, itd. Dobra poslovna praksa, dakle, zahteva da svaki od pregovarača pokuša da utvrdi ciljeve koje druga strana želi pregovorima da ostvari, kao i kulturna, politička, pravna i poslovna ograničenja koja određuju njegovu pregovaračku poziciju.

PREGOVARAČKI TIMOVI

Pregovarački timovi se najčešće koriste kod direktnih, samostalnih stranih ulaganja, zajedničkih ulaganja, ugovora o međunarodnoj prodaji robe i ugovora o ustupanju prava na korišćenje patenata i licenci velike vrednosti. Blagovremeno poznavanje minimalnih zahteva druge strane omogućava obrazovanje pregovaračkog tima koji tim zahtevima može da udovolji, čime se povećavaju izgledi za uspešno okončanje pregovora. Ovo je svakako najznačajnija prednost pregovaračkog tima u odnosu na solo pregovarača. Sledeći razlog koji

opravdava obrazovanje pregovaračkog tima jeste činjenica da solo pregovarač najčešće nije u mogućnosti da u potpunosti pozna sve kulturne obrazce druge strane koji su od značaja ne samo za pregovaranje, već i za vođenje konvencionalnih razgovora. Poseban problem predstavlja veličina pregovaračkog tima. Glomazni pregovarački tim može da izazove podozrenje druge strane u partnerove „imperijalne“ ambicije, dok premali tim može za drugu stranu da bude uvredljiv i takođe da sugerise imperijalne ambicije njenog pregovaračkog partnera. Po pravilu, pregovarački tim treba da čine tri lica, od kojih jedno treba da bude na takvom položaju u upravljačkoj hijerarhiji koji ukazuje na ozbiljnost i značaj koji se daje pregovaranju. Stručnjaci za pojedine oblasti takođe mogu učestovati u pojedinim fazama pregovora kao članovi neformalnih pododбора. Stoga je od posebnog značaja da se pre početka pregovora utvrde naučno-tehnička pitanja koja se u pregovorima mogu pojaviti, kako bi stručnjaci blagovremeno pojasnili ova pitanja pravnim zastupnicima.

Sastav pregovaračkog tima često je neposredno povezan sa običajima ili propisima koji su na snazi u određenoj zemlji. Ako se pregovori odvijaju u Japanu, između američkog ulagača i japanskog preduzeća ili solo trgovca, lako se može desiti da ovim pregovorima prisustvuje i činovnik u vladinom ministarstvu, ili predstavnik lokalne poslovne banke. Pored toga, advokat ne mora obavezno biti član japanskog pregovaračkog tima. U početnom periodu razvoja trgovinskih odnosa između NR Kine i zapadnih zemalja, advokat je kao član pregovaračkog tima imao status *persona non grata*. Stoga se u pregovorima često predstavljao kao „konsultant“, ili „pomoćnik zamenika predsednika upravnog odbora“. Članovi pregovaračkog tima u bivšem Sovjetskom Savezu često su regrutovani iz redova vladinih službenika, posebno Ministarstva za spoljnu trgovinu, sa bogatim iskustvom u pregovorima i reputacijom specijalista za pojedine trgovinske oblasti (npr. istraživanje nafte).

Da bi se izbegli eventualni nesporazumi, uvek je važno – i to smo ponovili više puta – poznavati kulturu i običaje druge ugovorne strane. Posebno je neophodno poznavati hijerarhiju po kojoj je ustrojeno strano preduzeće, kako bi se mogao oceniti položaj i ovlašćenja lica koje pregovara u toj hijerarhiji; na primer, obaveza obaveštavanja drugih organa, rukovodilaca i radnika preduzeća o toku pregovaranja bitno se razlikuje u pojedinim zemljama. Neophodno je poznavati i prethodna loša iskustva drugih stranih investitora na određenom tržištu, i izvući određene pouke pre početka pregovora.

Strana lica koja pregovaraju sa američkim advokatima trebalo bi da pre početka pregovora pročitaju empirijsku studiju profesora Džeralda R. Vilijamsa (*Gerald R. Williams*): „Pravno pregovaranje i sporazumevanje“ (*Legal Negotiation and Settlement*, West Publishing Co.

1983), o načinima pregovaranja u Americi. U svojoj analizi profesor Vilijams polazi od dva osnovna tipološka oblika pregovaranja: kooperativni i takmičarski. Ovi su tipovi pregovaranja u biti identični prethodno spominjanom konsenzualnom i agresivnom tipu pregovaranja. Studija profesora Vilijamsa ukazuje da oba načina pregovaranja mogu biti uspešna, ali da je kooperativno pregovaranje mnogo češće i da se češće završava zaključivanjem ugovora.

PODELA ULOGA UNUTAR PREGOVARAČKOG TIMA

Svaki član pregovaračkog tima mora biti upoznat i saglasan sa pregovaračkom strategijom i taktikom. Međutim, pregovori se nikada ne mogu u potpunosti isplanirati, tako da je često u toku pregovora neophodno doneti neku neplaniranu odluku. Zbog toga je potrebno unapred odrediti osobu koja će biti ovlašćena za donošenje takve odluke. Isto tako – kao i u pozorištu, a veoma često i u životu – i druge uloge moraju biti unapred podeljene: „kompromisera”, „diplomate”, itd. Da bi se dramski zaplet povećao, članovi pregovaračkog tima mogu promeniti svoje uloge za vreme pregovora. Jedan od najzanimljivijih delova pregovora upravo je precizna procena uloge svakog člana suprotnog pregovaračkog tima u svakoj pregovaračkoj fazi.

VREME I DINAMIKA PREGOVARANJA

Američkim advokatima i poslovnim ljudima je ponekad teško da razumeju dinamiku pregovaranja u drugim zemljama. Izrekom: „Život je dug”, možda se može objasniti zašto je Severnom Vijetnamu bilo potrebno dve godine da se saglasi sa oblikom pregovaračkog stola na Pariskim mirovnim pregovorima. Za poslovne ljude iz Kine i mnogih drugih država posebno je važno strpljenje u pregovaranju: o čemu se ne možemo dogovoriti danas, možda, možemo sutra ili za nedelju dana. Poslovni ljudi iz Japana ne pregovaraju sa licem u koje nemaju dovoljno poverenja, ili za koje smatraju da nije prijateljski raspoloženo (vodi računa o ovome, dragi čitaocu, ukoliko odabereš agresivni pristup pregovaranju). Ponekad je potrebno provesti više nedelja na golf terenima, da bi se zadobilo poverenje japanskog partnera. Poslovni ljudi iz nekih drugih država ne uobičajuju da pregovaraju za vreme određenih praznika, na primer, praznik Ramazana u islamskim zemljama. U nekim zemljama dani u sredini nedelje se smatraju vikendom, dok su subota i nedelja redovni radni dani. Određeni časovi u toku radnog vremena, koji se u Sjedinjenim Državama smataju savršeno normalnim za pregovaranje (9–17h), izuzeti su od pregovaranja u drugim zemljama. U nekim afričkim

državama, „podne“ može biti bilo koje vreme između 10 i 14 časova. U Saudijskoj Arabiji, vreme između 14 i 15 časova se smatra nepovoljnim za pregovaranje.

ZNAČAJ PROCEDURE PREGOVARANJA

Procedura pregovaranja predstavlja pojedinačno pitanje od kojeg najčešće zavisi ishod međunarodnih pregovora. Stoga će savesni advokat ili trgovac ispitati svrsishodnost preliminarnih kontakata sa drugom stranom pre početka pregovora i utvrditi koje bi mesto bilo najpogodnije za pregovaranje. Procedura koja je usmerena ka uspostavljanju ličnih odnosa poverenja između pregovaračkih strana može biti ključ uspešnih pregovora, posebno u Aziji. U kritičnim trenucima pregovaranja, često i običan znak učtivosti omogućava održavanje kooperativne atmosfere i spasava pregovore.

Druga pregovaračka strana možda neće želiti da prizna da je njena očigledna nekooperativnost prouzrokovana birokratskim začkoljicama, nedovoljnim stepenom usaglašenosti unutar i posebno izvan pregovaračkog tima, nerazumevanjem tehničkih aspekata pregovora, ili, jednostavno, zbunjenošću članova pregovaračkog tima. Elastična procedura pregovaranja koja ostavlja dovoljno vremena za prevazilaženje ovih teškoća može da spase „lik i delo“ pregovarača i podstakne ga da u pregovorima ostane do kraja. Na primer, suprotna strana nije voljna da prizna da je njena nespремnost da brzo okonča pregovore zapravo posledica nedostatka ovlašćenja koje ima – uprkos zvučnim titulama i funkcijama kojima je okićena – odnosno nespремnosti da se preuzme lična odgovornost za posledice ugovora, kao što se nedavno desilo u pregovorima japanskog i američkog partnera. Da bi se izbegle ovakve situacije, u pojedinim zemljama javno se oglašava koja su vladina tela i organi ovlašćeni na zaključenje trgovačkih ugovora sa stranim partnerima.

Procedura sa naglim obrtima može da prouzrokuje nesigurnost, neprijateljstvo i nepoverenje druge strane. Notoran je primer burne emotivne reakcije koja se koristi kao dimna zavesa da bi se promenio prethodno usaglašeni dnevni red, zatim nenajavljeni ili kasni dolasci članova pregovaračkog tima, kao i povlačenje iz već zaključenog sporazuma. Slična je situacija i sa početnim pismenim predlogom stranog investitora koji se drugoj strani dostavlja na licu mesta i od koje se zahteva da predlog pročita i o njemu se odmah izjasni. Vođenje beleški tokom pregovora i zajedničko pripremanje pismenog memoranduma sa usaglašenim tačkama, po pravilu, podstiče kooperativnu atmosferu tokom pregovora, posebno u slučaju kada je jedna od strana zauzela agresivni pristup.

ZNAČAJ KULTURNOG MILJEJA

Kulturne i jezičke razlike između pregovaračkih strana dodatno povećavaju značaj procedure u međunarodnim pregovorima. Uprkos brojnim razlikama, jedno od zajedničkih pravila u gotovo svim kulturama jeste da se hvalisanje smatra nedoličnim. Poznata je priča o međunarodnom investitoru koji je prilikom pregovora u Africi, u predlog ugovora uneo takozvane opšte ili uvodne (*whereas*) klauzule, u kojima se navodi da se zbog nesposobnosti vlade te zemlje da uspešno okonča investicioni poduhvat, angažuje strani investitor sa međunarodno priznatim iskustvom i kadrovima. U afričkim novinama ove su klauzule navođene kao primer „imperijalističkog nastupa” stranih investitora.

Iako se davanje skromnih poklona u gotovo svim zemljama smatra gestom pažnje, u nekim je zemljama davanje bilo kakvih poklona za vreme pregovora neuobičajeno. Knjiga o prirodnim lepota zemlje ulagača se takode smatra gestom pažnje, ali se u nekim zemljama prednost daje „konkretnijim” poklonima. Tako je u Japanu na posebnoj ceni Džoni Voker (*Johnny Walker*) sa crnom nalepnicom, dok se u Tajlandu i Burmi prednost daje Vokeru sa crvenom nalepnicom.

Jedna od idealnih prilika da se pokaže dužna pažnja prema partnerovoj kulturi i tradiciji jesu zajednički obedi. Dok su u Sjedinjenim Državama poslovni razgovori za vreme zajedničkih obeda uobičajeni, u nekim zemljama se takvi razgovori smataju pomanjkanjem dobrog ukusa i daju kontraproduktivne rezultate.

Značajne razlike između pojedinih zemalja postoje i u razumevanju ćutanja ili otkaza kod međunarodnih pregovora. Dok se u *common law* zemljama ćutanje smatra prihvatom ponude, u drugim zemljama ćutanje se ne može pravno kvalifikovati kao prihvata. U nekim zemljama ćutanje znači odbijanje ponude, dok je u drugim zemljama ćutanje sastavni deo pregovaranja koji omogućava pregovaračkim stranama da još jedanput promisle o spornim pitanjima koja se javljaju u toku pregovora. U jednom slučaju, strani ulagač u Indoneziji je svom partneru predočio završni nacrt ugovora na potpisivanje i uz prijatno ćaskanje stavio je ugovor na sto. U kompletnoj tišini, indonežanski partner je vratio nepotpisani ugovor stranom investitoru. Investitor je kasnije saznao da se u Indoneziji na taj dan, zbog sujeverja, ne potpisuju nikakvi dokumenti; pomenuti ugovor je zaključen sledećeg dana. Odlaganje pregovora za nekoliko dana, ili čak meseci, ne mora da znači da je pregovarač u nevoljama, niti da želi da poveća troškove pregovaranja. Period odlaganja, jednostavno, može da predstavlja uobičajeno vreme za postizanje saglasnosti unutar pregovaračkog tima, ili za dobijanje odgovarajućih ovlašćenja. O

uticaju različitih kultura na međunarodne pregovore možete detaljnije saznati u izvrsnoj knjizi Dejvida A. Viktora (*David A. Victor*): „Međunarodno poslovno sporazumevanje” (*International Business Communication*, 1992). U knjizi su obrađene sledeće kulturne razlike: jezik, tehnologija, društvena organizacija, način posrednog i neposrednog komuniciranja, koncept ovlašćenja, govor tela, itd.

JEZIK PREGOVORA

Jezičke razlike između pregovaračkih strana predstavljaju stalnu pretnju uspešnom okončanju međunarodnih pregovora. Iz sasvim razumljivih razloga, svaka od pregovaračkih strana preferira da komunicira na svom maternjem jeziku. Međutim, reči koje imaju jasno i društveno prihvatljivo značenje u jednom, mogu biti nejasne ili uvredljive u drugom jeziku. Pored toga, značenje pojedine reči u jednom jeziku teško se prevodi na drugi; takav je slučaj sa francuskom reči „detent”, koja se teško prevodi na engleski jezik. Teškoće u prevodenju pojedinih reči sa jednog na drugi jezik mogu bitno da utiču i na način tumačenja i ispunjenja ugovora. Problem ne predstavlja samo precizno prevodenje reči sa jednog na drugi jezik, već i razumevanje značenja govora tela u različitim kulturama. Isti pokreti za vreme pregovora mogu biti društveno prihvatljivi u jednoj zemlji i uvredljivi u drugoj. Na primer, podizanje otvorene šake prema partneru sa druge strane stola u severnoj Africi znači da se nadate da će vaš partner izgubiti svih pet čula.

Korišćenje prevodioca može da uspori pregovore i stvori i dodatne teškoće u pregovaranju, jer može se očekivati da će pregovori biti komplikovaniji što je veći broj lica koji u njima učestvuje. Prevodenje je samo po sebi iscrpljujuće, a često i veoma neprecizno. Dobar primer predstavlja slučaj međunarodne trgovinske arbitraže u Los Anđelesu, gde je svedok – uz pomoć engleskog prevodioca – dao iskaz na nemačkom. Da bi se utvrdilo tačno šta je svedok rekao, angažovani su, pored prevodioca, američki advokat koji je tečno govorio nemački i nemački advokat koji je tečno govorio engleski. Čak i ako pretpostavimo da je prevod zadovoljavajuće precizan, nesporazumi su još uvek mogući. Na primer, moguće je da je Japanac koji je pred američkim sudom rekao: „Da”, mislio: „Da, razumem pitanje”, te da se njegov odgovor – iako korektno preveden – zapravo nije odnosio na suštinu samog spora.

Jezičke razlike takođe mogu biti opasne za pregovore, čak i kada američki ulagač i njegov strani partner pregovaraju na engleskom kao maternjem jeziku obe strane. Svako od pregovaračkih strana u takvim situacijama može biti neugodno da postavi pitanje jezika, iako se značenje pojedinih reči i fraza razlikuje u pojedinim zemljama u

kojima je engleski službeni jezik. Na primer, usred telefonskog razgovora između američkog ulagača i njegovog engleskog partnera, javlja se londonski telefonski operater i prekida razgovor pitanjem za američkog ulagača: „Are you through”? misleći: „Da li ste dobili vezu”? Međutim, isto pitanje u američkog verziji engleskog jezika znači: „Da li ste završili razgovor”? Ne želeći da prekine razgovor sa svojim partnerom, američki investitor odgovara operateru: „No, I am not through” (nisam završio). Međutim, londonski operater, misleći da nije uspostavljena telefonska veza između Amerike i Engleske, učtivo se izvinjava, prekida vezu i pokušava ponovo da spoji američkog i engleskog partnera. Nekoliko minuta kasnije, londonski operater ponovo prekida razgovor između američkog i engleskog partnera sa istim pitanjem, ali američki partner, sada „znajući za jadac”, odgovara: „Yes, I am through” i nastavlja razgovor.

Neka strana preduzeća zahtevaju da članovi njihovog pregovaračkog tima sa američkim partnerima pregovaraju na engleskom. S obzirom na to da njihov engleski nije uvek idealan, kritičan momenat u pregovorima može nastati kada američki partner traži bliže objašnjenje nekih reči koje koristi drugi partner. Ovo se objašnjenje mora zahtevati sa krajnjom ljubaznošću i dobrom voljom da se partner ne bi uvredio ili obeshrabrio.

Čak i izuzetno kvalifikovani prevodioci mogu imati teškoće u slučaju da američki advokat ili trgovac koristi lokalni sleng u međunarodnim pregovorima. Američko figurativno korišćenje pojedinih bejzbol fraza, teško će se razumeti u zemljama u kojima bejzbol nije omiljen sport. Jednostavne rečenice izgovorene jasno i razgovetno, svakako će ubrzati međunarodne pregovore.

JEZIK NA KOJEM JE SAČINJEN UGOVOR

Lice koje je ovlašćeno da sačini nacrt međunarodnog ugovora, po pravilu, vodi i pregovore. Ovo se posebno odnosi na američke advokate. Međutim, vešto izbalansiran jezik koji američki advokati obično koriste u trgovačkim ugovorima nije opšte prihvaćen. Dok advokati u pojedinim zemljama dele naklonost američkih advokata ka ugovoru u kojem će se detaljno utanačiti prava i obaveze ugovornih strana, advokati u drugim zemljama pokazuju više naklonosti ka ugovoru sastavljenom od pretežno opštih odredbi, koje će potom tumačiti i dopunjavati same ugovorne strane (na, primer u Japanu), ili sud (na primer, u Nemačkoj). Zbog ovih razlika u sastavljanju ugovora, nacrt ugovora sa detaljno uređenim pravima i obavezama može kod kineskog ili japanskog partnera pobuditi nepoverenje u namere američkog partnera. Za njih, ugovorni odnos je nešto što se

zajednički gradi, paralelno sa postizanjem razumevanja u pregovorima. Na drugoj strani, nemački partner možda neće biti voljan da potpiše detaljno sačinjen ugovor, zbog averzije koje nemački sudovi imaju prema takvim ugovorima. Nemačke sudije, naime, smatraju da sasvim dobro poznaju trgovačko pravo, i pravo uopšte, i da ne trebaju ugovore u kojima će čitati ono što već znaju.

Ovakav pristup prema sastavljanju ugovora u pojedinim zemljama može da zavede neobaveštenog američkog ulagača. Kineski će partner, na primer, svoj otpor detaljno sačinjenom ugovoru obrazlagati činjenicom da je reč o samorazumljivim stvarima, ili o stvarima koji su deo kineskog prava; može se čak i naljutiti. Ali, za vreme ispunjenja ugovora, u slučaju spora oko obaveza kineskog partnera, drugi predstavnik istog kineskog partnera neće oklevati da primeti da predmet spora nije precizno uređen u ugovoru, i da se oni ne smatraju obaveznim. Stoga, ukoliko se radi o elementu ugovora koji je značajan, obavezno ga unesite u ugovor. Mnogi američki advokati koji su zastupali svoje klijente u Kini, skupo su platili tu lekciju.

Dozvoljena ugovorna klauzula u jednoj zemlji može biti zabranjena u drugoj i *vice versa*. Na primer, ugovorna kazna smatra se ništavnom u američkom pravu, ali je perfektno pravno valjana u francuskom, i u manjem obimu, u italijanskom pravu. Za dobrog advokata sastavljanje ugovora po pristupu (adhezioni ugovori) je „mačiji kašalj”, ali ovakvi ugovori mogu probuditi neprijateljska raspoloženja druge ugovorne strane, koja ne učestvuje u njegovoj izradi. Sudovi u Nemačkoj (i ne samo u Nemačkoj, op.prev.) bez milosti oglašavaju ništavnim odredbe tipskih ugovora koje su rezultat zloupotebe nejednakog ekonomskog položaja ugovornih strana.

Jedan od frustrirajućih momenata u međunarodnom pregovaranju svakako je izrada teksta ugovora na dva ili više originalna jezika. Zastupnici američkih preduzeća uvek nastoje – a često i uspevaju – da se samo engleska verzija ugovora smatra originalnom. Ovo je posebno slučaj kada se i pregovaralo na engleskom jeziku. U ovakvim slučajevima razlozi ekspeditivnosti, uzajamnog razumevanja i preciznog određenja međusobnih prava i obaveza govore u prilog engleskog kao originalnog jezika ugovora. Zbog raširene upotrebe engleskog jezika, engleski je veoma često zvanični jezik ugovora i kod ugovornih strana kojima nije maternji jezik. Na primer, ugovori između indonežanskih i japanskih partnera često se zaključuju na engleskom. Međutim, nacionalni ponos (posebno kod partnera čiji je maternji jezik francuski), ili strah od nekorektnih pregovora (posebno kod kineskih partnera), mogu da uslove postojanje više originalnih jezika na kojima je ugovor sačinjen, kao jedini način uspešnog okončanja pregovora.

Sledeća stvar o kojoj pravni zatupnici posebno moraju da vode računa u međunarodnim pregovorima jeste postojanje pravnih propisa na više zvaničnih jezika. Najbolji primer za to, svakako, je Evropska unija, u kojoj se svi pravni akti donose na devet zvaničnih jezika. Ovaj problem može ozbiljno ugroziti pažljivo građenu saglasnost u pregovorima.

PLANIRANJE PONOVIH PREGOVORA

Nakon zaključenja, ispunjenje međunarodnog trgovačkog ugovora mora se pažljivo pratiti. Ovo se posebno odnosi na ugovore koji su zaključeni na period od deset ili više godina. Kod sastavljanja takvih ugovora neophodno je predvideti mogućnost izmena ili dopuna određenih odredbi, kao posledice promenjenih okolnosti. Naime, jedna ugovorna strana može u najboljoj nameri i savesno da ispunjava svoje ugovorne obaveze, ali se u ispunjenju njenih obaveza mogu pojaviti okolnosti na koje ne može da utiče. Na primer, naglo povećanje ili smanjenje cena nafte od strane OPEC-a, često remeti balans uzajamnih davanja u brojnim međunarodnim ugovorima. NR Kina zabranjuje ili usporava devizna plaćanja kineskih preduzeća iz višemilion-skih međunarodnih ugovora, svaki put kada se kritično smanje devizne rezerve zemlje. Javno iznošenje putem štampe i televizije nepovoljnih klauzula za domaću ugovornu stranu može da poveća lokalno interesovanje za poslovanje stranog, posebno velikog, ulagača i da doprinese stvaranju negativne javne percepcije o stranim ulaganjima. Na drugoj strani, prethodno nabrojane mere države u kojoj je ulagač investirao mogu da dovedu do sličnih, uzvratnih mera ulagačeve države, što svakako ne doprinosi stvaranju pogodne klime u međunarodnoj trgovini.

U slučaju kada su fabrička postrojenja i mašine – kao deo ugovornih obaveza stranog ulagača – već unete u zemlju u kojoj se ulaže, ponovno pregovaranje ugovorenih uslova može se javiti kao jedna, istina ne previše atraktivna alternativa. Pregovaranje je ponekad jedini način da se „spase što se spasti može”, posebno kada nad unetim sredstvima visi Damoklov mač eksproprijacije. Tako je opasnost eksproprijacije primorala *Occidental Petroleum Company* i *Belco Petroleum Company* na ponovno pregovaranje, oko odredbi ugovora o korišćenju naftnih polja, sa vladom Perua. Ugovorne klauzule kojima se utvrđuje povremeno „usklađivanje” određenih ugovornih odredbi (na primer, jednom godišnje), u svetlu „prethodno stečenih iskustava u tumačenju i ispunjenju ugovora”, mogu doprineti smanjenju potrebe za ponovnim pregovaranjem i održanju ugovora na snazi.