

Iwona Escher, Paweł Brzustewicz
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Przejawy podejścia protransakcyjnego i propartnerskiego w relacjach biznesowych budowanych na polskim rynku

Streszczenie

Głównym celem artykułu jest identyfikacja działań i narzędzi wykorzystywanych do budowania i utrzymywania relacji biznesowych przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce oraz ustalenie, czy są one przejawami propartnerskiego czy protransakcyjnego wymiaru kultury wyróżnionego w modelu R.R. Gestelanda. Dla realizacji założonego celu autorzy dokonują krytycznej analizy źródeł wtórnych oraz analizy danych pozyskanych z badania jakościowego zrealizowanego metodą indywidualnego niestandardyzowanego wywiadu pogłębionego z 16 menadżerami reprezentującymi cztery przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku. Wyniki przeprowadzonego badania empirycznego wskazują na zmieniający się charakter relacji biznesowych w Polsce w kierunku podejścia transakcyjnego, jednak zmiana ta nie jest istotna. Badane przedsiębiorstwa (na etapie nawiązywania i budowania relacji biznesowych) stosują działania i narzędzia, które w mniejszym lub większym stopniu wykazują cechy zarówno podejścia propartnerskiego, jak i protransakcyjnego.

Słowa kluczowe: relacje biznesowe, kultura protransakcyjna, kultura propartnerska.

Kody JEL: M10, M31

Wstęp

Sposób nawiązywania, rozwijania i utrzymywania relacji biznesowych oraz wykorzystywane w tym procesie działania i narzędzia w dużym stopniu determinowane są przez przynależność kulturową aktorów (partnerów) budujących daną relację, przy czym mowa tu w równym stopniu o aktorach zbiorowych (przedsiębiorstwach), jak i indywidualnych (pracownikach reprezentujących strony relacji, którzy w imieniu pracodawcy podejmują określone aktywności w stosunku do przedstawiciela przedsiębiorstwa będącego stroną relacji). Wspomniana przynależność kulturowa odnosi się zarówno do kultury narodowej, w której aktorzy ci funkcjonują, jak i kultury organizacyjnej, charakterystycznej dla każdego podmiotu (przedsiębiorstwa czy, szerzej, organizacji).

Jedną z koncepcji, która wiąże aspekty kulturowe z rozważanymi procesami budowania relacji biznesowych jest ujęcie R.R. Gestelanda (1999; 2000; 2012), w którym opisywane są dwa kulturowe modele (wymiar) zachowań w biznesie, tj. protransakcyjność i propartnerskość. Autor identyfikuje w nim (charakterystyczne dla dwóch wspomnianych podejść), specyficzne obszary działań lub narzędzi wykorzystywanych przez partnerów biznesowych w procesach

budowania relacji zewnętrznych. Wprawdzie model Gestelanda został stworzony na potrzeby analiz międzykulturowych, to jednak wydaje się interesujące podjęcie próby jego wykorzystania w opisie zachowań podejmowanych przez partnerów biznesowych na etapach budowania i podtrzymywania relacji w obrębie jednej kultury narodowej (w tym przypadku w odniesieniu do podmiotów działających w obszarze polskiego biznesu). Zadanie to wydaje się dodatkowo interesujące z uwagi na fakt, że rozważany model został stworzony przede wszystkim na bazie doświadczeń praktycznych autora i nie jest wykorzystywany w badaniach o charakterze naukowym, co jednocześnie powoduje, że jest mniej widoczny w naukowych publikacjach. Co więcej, wnioski, które na temat Polski (profilu negocjatorów pochodzących w Polsce) zbudował Gesteland były takie same w 1999 roku, jak i w 2012 roku, kiedy pojawiło się kolejne wznowienie pracy autora. Zasadne wydaje się zatem sprawdzenie na ile nadal mogą być one aktualne, tym bardziej jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że okres między pierwszym i drugim wydaniem pracy Gestelanda to czas przemian w Polsce wynikający z zapoczątkowanej pod koniec lat 80. XX wieku transformacji ustrojowej i związanych z nią zmian w wielu sferach funkcjonowania nie tylko polskiego społeczeństwa, ale też polskiego biznesu. Dodatkowo, warto zauważyć, że w dwóch opisywanych przez Gestelanda wymiarach kulturowych pojawiają się analogie do rozważań prowadzonych w literaturze z obszaru budowania relacji biznesowych. Opisywane przez autora etapy i sposoby nawiązywania kontaktów z potencjalnymi nabywcami lub współnikami są w dużym stopniu zbieżne z etapami budowania relacji biznesowych oraz niezbędnymi elementami ich istnienia opisywanymi przez badaczy zajmujących się tematyką relacji biznesowych – por. m.in. popularny model ARA (*Actors-Resources-Activities*) autorstwa Håkanssona i Snehoty (1995).

W konsekwencji, wyzwaniem dla autorów artykułu stało się nie tylko zidentyfikowanie działań i narzędzi, które współcześnie wykorzystuje się do nawiązywania i utrzymywania relacji biznesowych w Polsce oraz ustalenie, które z nich przypisać można dwóm wymiarom opisywanym przez Gestelanda, ale też określenie, czy w zakresie ich wykorzystania zaszły w ostatnich latach zmiany, które można byłoby uznać za przesunięcie w rozważanych obszarach protransakcyjności i propartnerskości. Przedstawione obszary badawcze wyznaczają cel niniejszego artykułu i nawiązują do celów badania jakościowego, którego wybrane wyniki autorzy prezentują w dalszej części opracowania.

Protransakcyjna i propartnerska kultura w koncepcji R.R. Gestelanda

Sposób nawiązywania i utrzymywania relacji biznesowych przez dane przedsiębiorstwo w dużym stopniu determinuje kultura – zarówno narodowa, jak i organizacyjna, pozostające ze sobą w związku. W obrębie różnych kultur narodowych tworzą się odmienne kultury organizacyjne. Normy i wartości ważne w danej kulturze narodowej, przenikające do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcjonującego w danym kraju, nie muszą być równie ważne z punktu widzenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa działającego w innym obszarze kulturowym (Sudolska 2011). W konsekwencji, w przedsiębiorstwach funkcjonujących w różnych kulturach narodowych, w odmienny sposób może być postrzegana relacja bizne-

sowa – inne aspekty mogą być uznawane jako te, które decydują o jej jakości, inne sposoby jej rozwijania i utrzymywania mogą być postrzegane jako najwłaściwsze i najskuteczniejsze.

Tabela 1

Wybrane przejawy kultury protransakcyjnej i propartnerskiej w relacjach biznesowych

Aspekt	Kultura protransakcyjna	Kultura propartnerska
Przedmiot koncentracji uwagi przy współpracy biznesowej	Realizacja celu w postaci efektywnych ekonomicznie transakcji.	Kreowanie pozytywnych, w tym także osobistych, relacji z partnerami, opartych na wzajemnym zaufaniu.
Dotarcie do potencjalnego partnera	Bezpośrednie (bez referencji, sieci kontaktów osobistych). Potencjalny partner nie musi być wcześniej znany.	Pośrednie (poprzez sieć kontaktów osobistych, koneksje lub przedstawienie referencji osób trzecich; na targach, podczas oficjalnych misji handlowych). Potencjalny partner nie powinien być zupełnie obcy.
Pierwszy kontakt z potencjalnym partnerem	Łatwy (mimo braku wcześniejszych powiązań). Często bezpośredni.	Trudniejszy (gdy nie ma wcześniejszych powiązań). Pośredni (służący ustaleniu konkretów spotkania bezpośredniego).
Przebieg pierwszego spotkania z potencjalnym partnerem	Rozmowa o interesach jest zawsze podejmowana. „Small talk” - jeśli jest, to stosunkowo krótki.	Rozmowa o interesach niekiedy nie jest podejmowana (jest prowadzona dopiero na kolejnych spotkaniach). Ważne jest budowanie klimatu zaufania (do rozmów merytorycznych przechodzi się dopiero wtedy, gdy uda się to osiągnąć).
Utrzymywanie kontaktu osobistego w sposób ciągły w trakcie trwania współpracy	Nie jest istotne. Kontakt osobisty zastępowany jest kontaktem pośrednim (telefonicznym, mailowym).	Jest ważne przez cały okres współpracy (uznawane jako podstawa skutecznego porozumiewania się i rozwiązywania pojawiających się problemów) Istnieje dyskomfort komunikowania się w formie pośredniej.
Tworzenie silnych więzi międzyludzkich z partnerami podczas współpracy	Mniej ważne. Nie podejmuje się dodatkowych wysiłków sprzyjających budowie osobistych więzi.	Bardziej ważne (wymaga czasu, cierpliwości, dodatkowych wysiłków ze strony partnerów).
	Wręczanie partnerom prezentów, wspólne spędzanie czasu na spotkaniach pozabiznesowych, wspólne spożywanie posiłków i picie alkoholu (jako sposób na budowanie więzi): Jest mniej ważne/nieważne.	Jest ważne.
Umowa o współpracy	Jest ważna. Przyjmuje postać pisemną. Jest na tyle szczegółowa, aby móc zapobiegać nieporozumieniom i szybko rozwiązywać potencjalne problemy.	Jest mniej ważna niż kontakty osobiste. Jest bardziej elastyczna – dopuszcza się możliwość renegeacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gesteland (2000, s. 18-34).

Rozważaną kwestię dodatkowo komplikuje fakt, iż nawet w obrębie jednej kultury narodowej mogą się wykształcać odmienne kultury organizacyjne, w których inaczej podchodzi się do kwestii budowania relacji biznesowych. Źródłem owych odmienności są m.in. pracownicy tych organizacji – ich cechy (w dużym stopniu ukształtowane pod wpływem kultury narodowej i organizacyjnej) decydują o tym, jak budowane są przez daną organizację relacje z jej partnerami biznesowymi (Migdał 2014).

Wpływ kultury narodowej na zachowania organizacyjne opisywany jest przez wielu badaczy (Hofstede 2003; Trompenaars, Hampden-Turner 1997; Lewis 2006; Schwartz 1992; Solomon, Schell 2009). Uwagę autorów niniejszego artykułu zwrócił model Gestelanda.

Zgodnie z ujęciem autora, reprezentantów podejścia protransakcyjnego (*deal-focused* – DF) do (jak pisze) „prowadzenia interesów” różni od tych, którzy reprezentują podejście propartnerskie (*relationship-focused* – RF) wiele aspektów istotnych dla powodzenia budowanych relacji, w tym m.in.: przedmiot koncentracji uwagi (główny cel podejmowanej współpracy), sposoby dotarcia do potencjalnego partnera, sposoby nawiązywania z nim pierwszego kontaktu, przebieg rozmowy o interesach podczas pierwszego z nim spotkania, waga przypisywana utrzymywaniu kontaktu osobistego w trakcie trwania współpracy, znaczenie nadawane tworzeniu więzi międzyludzkich, sposób zapisu i egzekwowania umowy o współpracy (Gesteland 1999; 2000; 2012). W tabeli 1 w sposób syntetyczny zaprezentowano wymienione powyżej aspekty odnosząc je jednocześnie do głównego zagadnienia niniejszego artykułu, tj. procesów nawiązywania i budowania relacji biznesowych. Wybrano z nich te, które jednocześnie znalazły swoje odzwierciedlenie w przeprowadzonym badaniu jakościowym, o którym mowa w dalszej części opracowania.

Polska przed transformacją ustrojową uznawana była za kraj o kulturze propartnerskiej (Glińska-Noweś i in. 2017). Dużą wagę przypisywano wówczas relacjom międzyludzkim i szczególnie okolicznościom, do których można było odwołać się przy rozpatrywaniu konkretnego problemu (były one ważniejsze niż ustalone normy). Uznaje się, że była to jedna z konsekwencji ówczesnego ustroju socjalistycznego i gospodarki centralnie planowanej (Migdał 2014). Przemiany, które od tego czasu zaszły w Polsce pozwalają oczekiwać, że w tym zakresie mogło dojść jednak do zachwiania dominującej niegdyś pozycji podejścia propartnerskiego. Dość wspomnieć, że w przypadku relacji biznesowych, umiędzynarodowienie polskiej gospodarki stworzyło polskim podmiotom szanse na budowanie (w większym niż wcześniej zakresie) relacji z podmiotami zagranicznymi, reprezentującymi z różnym nasileniem jedno bądź drugie podejście przy prowadzeniu działalności biznesowej. Dążenie do budowania wysokiej jakości relacji sprzyjać powinno wzajemnemu dostosowaniu zachowań partnerów, a tym samym łagodzeniu siły ich pierwotnego nastawienia. Sformułowane przypuszczenie stało się punktem wyjścia w badaniu, o którym autorzy piszą w kolejnej części artykułu.

Wymiary kultury protransakcyjnej (PT) i propartnerskiej (PP) w relacjach biznesowych badanych przedsiębiorstw

Metodyka badania

Badanie, o którym mowa w niniejszym artykule, służyło realizacji m.in. trzech następujących celów: (1) zidentyfikowaniu działań i narzędzi, jakie współcześnie wykorzystuje

się do nawiązywania i utrzymywania relacji biznesowych w Polsce; (2) ustaleniu, które z nich przypisać można dwóm wymiarom kulturowym opisywanym przez Gestelanda; (3) określeniu, czy w zakresie owych działań i narzędzi zaszły w ostatnich latach zmiany, które można byłoby uznać jako przesunięcia w rozważanych obszarach protransakcyjności i propartnerskości. Z uwagi na brak wyników badań o porównywalnym zakresie tematycznym, zaplanowany proces badawczy miał charakter eksploracyjny. W jego ramach zrealizowano badanie jakościowe, oparte na wykorzystaniu indywidualnych niestandardyzowanych wywiadów pogłębionych. Wywiady te przeprowadzono z 16 przedstawicielami czterech celowo wybranych przedsiębiorstw działających na polskim rynku (w dalszej części opracowania oznaczone one zostały kolejnymi literami alfabetu A, B, C, D). Biorąc pod uwagę cele badania, w wyborze przedsiębiorstw uwzględniono następujące kryteria doboru: (1) okres rozpoczęcia działalności rynkowej (celowo wybrano podmioty, które powstały na początku lat 90. XX wieku, a więc w początkowym okresie transformacji ustrojowej i gospodarczej kraju); (2) zatrudnianie w przedsiębiorstwie pracownika odpowiedzialnego za nawiązywanie i utrzymanie relacji biznesowych i możliwość zaproszenia go do udziału w prowadzonym badaniu; (3) profil działalności (ważne było, by wybrane podmioty nie reprezentowały tej samej branży); (4) rodzaj kapitału założycielskiego (ważne, by nie wszystkie miały jedynie kapitał polski); (5) wielkość określona liczbą pracowników (ważne było, aby w badaniu znalazły się przedsiębiorstwa różnej wielkości). Charakterystykę przedsiębiorstw wybranych do badania oraz oznaczenia kodowe pracowników z nich pochodzących pełniących w badaniu rolę respondentów (menadżerowie od wielu lat odpowiadający w tych organizacjach za budowanie i utrzymanie relacji biznesowych) zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2

**Charakterystyka przedsiębiorstw i oznaczenia kodowe respondentów
wybranych do badania**

Kryterium	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C	Przedsiębiorstwo D
Rok powstania	1990	1993	1990	1993
Profil działania	Handel materiałami budowlanymi	Produkcja butelek PET i preform do ich wytworzenia	Produkcja alkoholu	Produkcja elementów podwozia do mocowania resorów w pojazdach ciężkich
Liczba pracowników	310	50	140	150
Kapitał	założycielski	polski	polski	szwedzki
	aktualny	polski	polski	niemiecki
Kody respondentów	T1, T2, T3, T4, T5, T6	W7, W8	H9, H10, H11, H12	F13, F14, F15, F16

Źródło: opracowanie własne.

Zrealizowane badanie pozwoliło na pozyskanie bogatego zakresu danych sprzyjających realizacji zakładanych celów badawczych, aczkolwiek z uwagi na ograniczenia redakcyjne nie wszystkie można zaprezentować z należytą szczegółowością w niniejszym artykule.

Działania i narzędzia stosowane przy nawiązywaniu i utrzymywaniu relacji biznesowych w badanych przedsiębiorstwach - protransakcyjność a propartnerskość

W niniejszej części zaprezentowano wyniki opisywanego badania odnoszące się do zaprezentowanych w tabeli 1 aspektów kultury protransakcyjnej i propartnerskiej w relacjach biznesowych. Przy ich omawianiu wskazane zostały także wyłaniające się kierunki przesunięć w najważniejszych obszarach protransakcyjności i propartnerskości. Badani w trakcie pomiaru pytani byli o działania i narzędzia, które w obszarze interesujących badaczy wymiarów kulturowych podejmowano w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach w przeszłości (w pierwszym okresie ich funkcjonowania) oraz o te, które podejmowane są obecnie (por. tabela 3).

Tabela 3

Zmiany w zakresie obecności wybranych wymiarów kultury protransakcyjnej (PT) i propartnerskiej (PP) w relacjach biznesowych badanych przedsiębiorstw (w opinii osób badanych)

Oceniany aspekt	Podjęcie dominujące w przeszłości	Zmiana w kierunku:	Przykładowe wypowiedzi respondentów
Przedmiot koncentracji uwagi przy współpracy biznesowej	PP: Ważne były przede wszystkim osoby: budowanie relacji pomiędzy partnerami (choć niekiedy prowadziło to do negatywnych zjawisk - uzależnienia powodzenia współpracy od osobistych relacji i wzajemności)	PT: Coraz częściej ważne: realizacja celu, finalizacja transakcji, warunki ekonomiczne współpracy a nie sama relacja z człowiekiem (zwłaszcza ze strony partnera biznesowego o dużym potencjale rynkowym, a w wymiarze jednostkowym – pracownika młodszego pokolenia)	– „Dla coraz większej rzeszy relacje są ważne, ale pieniądze najważniejsze ” [A1] – „W tej chwili generalnie co do zasady no to po prostu (...) stricte biznesowe parametry decydują ” [B7] – „Odchodzi się dziś od pro-osobistych relacji na rzecz biznesu, dealu ” [C12]
Dotarcie do potencjalnego partnera	PP: Docierano głównie poprzez sieć kontaktów osobistych, koneksje lub referencje osób trzecich	PT: Nie zawsze wymagane jest posiadanie osobistych powiązań, aby nawiązać pierwszy kontakt. Partnerów wyszukuje się także w bazach danych. Niemniej: rozwiązania charakterystyczne w tym aspekcie dla PP także stosowane i uznawane jako pomocne	– „[Jeśli mamy już] jakieś kontakty, cały czas je odnawiamy (...) mamy też bazę dostawców, których poznaliśmy kiedyś na targach czy przez rekomendację innej fabryki z naszej grupy, ponieważ również wymieniamy się takimi informacjami (...) Ale również bywa tak, że po prostu szukamy poprzez strony internetowe, przez jakieś bazy typu Kompas” [D13]

Oceniany aspekt	Podjęcie dominujące w przeszłości	Zmiana w kierunku:	Przykładowe wypowiedzi respondentów
Pierwszy kontakt z potencjalnym partnerem	PP: Był trudniejszy, gdy nie było wcześniejszych powiązań osobistych i zwykle aranżowany z pomocą osób trzecich	PT: Jest dużo łatwiejszy (mimo braku wcześniejszych powiązań osobistych), często bezpośredni (np. przy okazji spotkań branżowych) Niemniej: rozwiązania charakterystyczne w tym aspekcie dla PP także stosowane i uznawane jako pomocne	– „Docieramy do partnerów przez kontakty z innymi ludźmi, jakieś polecenia (...) i jest całe mnóstwo, zupełnie w ciemno telefonów i prób rozmowy z kompetentnymi decydentami firmy (...) [Ale] referencje są też ważne (...) do niektórych klientów bez referencji nie ma co w ogóle uderzać ” [B8]
Przebieg pierwszego spotkania z potencjalnym partnerem	PP: Niekiedy w jego trakcie nie podejmowano rozmowy o interesach, skupiając się na poznaniu się i budowaniu zaufania (presja na szybkie uzyskiwanie efektów biznesowych była mniejsza)	PT: Rozmowa o interesach w jego trakcie jest podejmowana, poprzedzona ewentualnie stosunkowo krótkim „small talkiem”. Częściej od razu przechodzi się do tematów biznesowych (po krótkiej wymianie uprzejmości) Niemniej: rozwiązania charakterystyczne w tym aspekcie dla PP także stosowane	– „ Kiedyś pierwsze spotkanie nie było o interesach ” [A5] – „ Small talk jest zawsze . [Ile trwa?] to różnie, to zależy od tego, czy to jest pierwsze, czy kolejne spotkanie, jak długo się nie widzieliśmy. Ale najczęściej to się porozmawia, co słyszać i co tam się ostatnio wydarzyło i przechodzi się do konkretów ” [B8]
Utrzymywanie kontaktu osobistego w sposób ciągły w trakcie trwania współpracy	PP: Było ważne przez cały okres współpracy	PT: Coraz częściej nie jest istotne i jest zastępowane kontaktem pośrednim. Często wprowadzane są procedury utrudniające utrzymywanie kontaktu osobistego (lub narzucające jedynie kontakt pośredni). Jeśli nawet kontakt osobisty następuje, to jest rzadszy	– „[Dziś to głównie] kontakt telefoniczny i mailowy (...); 90-95% przypadków [współpracy] to jest [teraz] kontakt telefoniczny ” [A6] – „Na przestrzeni lat zmieniło się jeśli chodzi o kontakt face to face w biznesie. Chociażby ze względu na bariery technologiczne, ten kontakt był ważniejszy (...) Dzisiaj spotkania [face to face] są rzadsze (...) Biznes operacyjny przeszedł już wyłącznie do sfery kontaktów mailowych ” [C9]
Tworzenie silnych więzi międzyludzkich z partnerami podczas współpracy	PT: Ważniejsze	PP: Mniej ważne	– „Wiele lat temu były organizowane wielkie konferencje, spotkania dla partnerów biznesowych. Wręczanie konia, samochodu i różnych takich [prezentów] było na porządku dziennym” [C9] – „[Dziś] coraz rzadziej daje się prezenty (...) W korporacjach międzynarodowych to jest zdecydowanie zabronione ” [B8] – „ Kiedyś wspólne wypicie czegoś przy okazji imprezy, spotkania zapoznawczego było konieczne (...) Wymiar alkoholowy miał gigantyczne znaczenie . Dzisiaj to się bardzo mocno zmienia” [C9]
	Wręczanie partnerom prezentów, wspólne spędzanie czasu na spotkaniach pozabiznesowych, utrzymywanie kontaktów prywatnych, wspólne spożywanie posiłków i picie alkoholu (jako sposób na budowanie więzi):	Ważne (często jako warunek rozpoczęcia współpracy)	

Oceniany aspekt	Podejście dominujące w przeszłości	Zmiana w kierunku:	Przykładowe wypowiedzi respondentów
Umowa o współpracę	<p>PP: Mniej ważna. Ważniejsze były kontakty osobiste – one warunkowały możliwość renowacji umowy</p>	<p>PT: Coraz częściej staje się ważna. Winna być na tyle szczegółowa (pisemna), aby móc zapobiegać zaburzeniom we współpracy (zwłaszcza przy dużych kwotach i współpracy z dużym partnerem, często zagranicznym)</p> <p>Niemniej: rozwiązania charakterystyczne w tym aspekcie dla PP także stosowane, głównie, gdy współpraca jest długa, pozytywnie oceniana i ma rozwinięty komponent osobisty</p>	<ul style="list-style-type: none"> – „Kiedyś dużo mniej uwagi przywiązywaliśmy do formalnej strony współpracy” [D15] – „[Formalizacja umowy] wynika z wielkości klienta z którym się pracuje (...) Im większy, im bardziej ma sformalizowane struktury, tym mniej tej elastyczności z jego strony może być” [B8] – „W wielu przypadkach opieramy współpracę na dobrych relacjach, a umowa jest dotądkiem” [B7] – „W tym biznesie, kiedy w grę wchodzi duże pieniądze, wszystko mamy absolutnie sformalizowane” [C9] – „Umowy są zawsze bardzo szczegółowe (...) Nie ma odpuszczania z powodu tego, że relacje są dobre, ale dużo łatwiej się dogadujemy odnośnie poprawek jakichś detali” [D14]

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Podsumowanie

Uzyskane w badaniu wyniki wskazują na zmiany zachodzące w zakresie działań i narzędzi wykorzystywanych do nawiązywania i utrzymywania relacji biznesowych w Polsce. Mimo że w wielu przypadkach nie można ich jednoznacznie przypisać tylko do jednego z dwóch wymiarów kulturowych obecnych w modelu Gestelanda, to jednak respondenci przyznają, że coraz częściej działania i narzędzia typowe dla dawniej dominującego podejścia propartnerskiego ustępują pola takim rozwiązaniom, które można przypisać podejściu transakcyjnemu. Działania i narzędzia z obszaru kultury PP częściej wskazywane są jako te, które wykorzystywano w przeszłości. Dziś przede wszystkim zachowały się w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem lub w kontaktach z partnerami lokalnymi, z którymi przedsiębiorstwa mają już dobre, długookresowe relacje. W podmiotach z kapitałem zagranicznym w dużo większym zakresie występują obecnie zachowania typowe dla podejścia protransakcyjnego. Jak wskazywano, w wielu przypadkach wynika to z konieczności dostosowania się do preferencji partnera biznesowego (zwłaszcza gdy jest nim wielka, międzynarodowa korporacja) lub też stylu pracy pracowników drugiej strony relacji (w dużej mierze ukształtowanego pod wpływem kultury organizacyjnej czy narodowej, w której działa ów partner biznesowy). Takie odkrycie wpisuje się w sformułowany w artykule pogląd na temat

wpływu kultury (organizacyjnej i narodowej) na przebieg procesów kształtowania relacji biznesowych (wpływ ten szczególnie widoczny jest wtedy, gdy przedsiębiorstwa podejmują współpracę z partnerami zagranicznymi, funkcjonującymi w odmiennej kulturze narodowej, determinującej także odmiennosc ich kultury organizacyjnej oraz obowiązujących w nich norm, wartości i sposobów postępowania poszczególnych pracowników). Nakładanie się tych wszystkich czynników kulturowych, ich wielość, różnorodność i złożoność powoduje, iż trudno w sposób jednoznaczny przypisywać danej organizacji konkretny i niezmienny sposób realizowania współpracy z partnerami biznesowymi (sposób ten różni się może w zależności od tego, jaka organizacja znajduje się po drugiej stronie relacji, jaka jest jej kultura organizacyjna i jak zachowują się stojący za nią pracownicy).

Z uwagi na eksploracyjny charakter opisywanego w artykule badania, uzyskane wyniki nie są rozstrzygające. Niemniej mogą one stanowić inspirację dla podejmowania dalszych poszukiwań koncentrujących się np. na budowaniu relacji z różnymi interesariuszami. Badania oparte na wystarczająco licznej i zróżnicowanej próbie mogą stać się nie tylko cennym źródłem wiedzy na temat działań i narzędzi wykorzystywanych w kolejnych etapach tworzenia tego typu relacji, ale także mogą pozwolić na porównania międzykulturowe w tym zakresie. Ograniczenia formalne nie pozwoliły podjąć w artykule głębszej dyskusji na temat uwarunkowań, które decydować mogły o sposobach budowania relacji biznesowych w Polsce w przeszłości i które decydują o nich obecnie. Jak się wydaje, także to zagadnienie stanowić może ciekawy obszar w kolejnych badaniach autorów. Nie można bowiem pominąć faktu, iż wtedy, gdy pojawiły się na rynku badane przedsiębiorstwa (początek lat 90. XX wieku), prowadzonym działaniom rynkowym towarzyszyły zupełnie inne uwarunkowania zewnętrzne. W wielu branżach konkurencja była niewielka, podobnie nieduża była liczba potencjalnych partnerów biznesowych (w tym zwłaszcza reprezentujących odmienną kulturę narodową). Wybierane przez przedsiębiorstwa sposoby budowania relacji biznesowych z pewnością nie pozostają bez wpływu tego typu czynników.

Bibliografia

- Gesteland R.R. (2012), *Cross-Cultural Business Behavior: A Guide for Global Management*, Business School Press Copenhagen, Copenhagen.
- Gesteland R.R. (1999), *Cross-cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating, and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Gesteland R.R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Glińska-Noweś A., Petrykowska J., Escher I., Brzustewicz P. (2017), *Kulturowe uwarunkowania budowania relacji B2B*, „Marketing i Rynek”, nr 9.
- Håkansson, H., Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London & New York.
- Hofstede G. (2003), *Cultures and Organizations*, Profile Books, London.
- Lewis R.D. (2006), *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, Nicholas Brealey International, Boston-London.

- Migdał A.M. (2014), *Kulturowe uwarunkowania rozwoju MSP w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula”, nr 35.
- Schwartz S.H. (1992), *Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries*, “Advances in Experimental Social Psychology”, Vol. 25.
- Solomon Ch.M., Schell M.S. (2009), *Managing Across Cultures: The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset*, McGraw-Hill, New York.
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (1997), *Riding the waves of culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London & Santa Rosa.

Manifestations of Relationship-Focused (RF) and Deal-Focused (DF) Approaches in B2B Relationships Built in the Polish Market

Summary

The main aim of the article is to identify the activities and tools used by companies in the Polish market to establish, develop, and maintain business relationships, as well as to determine whether they are manifestations of two cultural dimensions (relationship-focused vs. deal-focused) identified in R. R. Gesteland's model. In order to realise this aim, the authors undertake critical analysis of secondary sources, as well as analysis of data from qualitative research conducted in the form of individual in-depth semi-structured interviews with 16 representatives of four companies operating in Poland. The results of empirical research indicate the changing nature of business relationships in Poland towards a more transactional (deal-focused) approach; however, the change is not significant. The investigated companies, at the stage of establishing and developing business relationships, use activities and tools that represent, to a greater or lesser extent, two of the described dimensions.

Key words: business relationships, deal-focused culture, relationship-focused culture.

JEL codes: M10, M31

Проявления протрансакционного и пропартнерского поведения в бизнес-отношениях на польском рынке

Резюме

Основная цель статьи – выявить действия и инструменты, используемые для формирования и сохранения бизнес-отношений предприятиями, действующими в Польше, а также определить, являются ли они проявлениями пропартнерского или же протрансакционного измерения культуры, выделенного в модели Р. Р. Гестеланда. Для осуществления поставленной цели авторы проводят критический анализ вторичных источников и анализ данных, полученных из качественного изучения, осуществленного по методу индивидуального нестандартизованного углубленного интервью с 16 менеджерами, представляющими четыре предприятия, действующие на польском рынке.

Результаты проведенного эмпирического изучения указывают изменяющийся характер бизнес-отношений в Польше в направлении транзакционного поведения, но это изменение несущественно. Обследуемые предприятия (на этапе установления и формирования бизнес-отношений) применяют действия и инструменты, которые в меньшей или большей степени показывают черты как пропартнерского, так и протранзакционного поведения.

Ключевые слова: бизнес-отношения, протранзакционная культура, пропартнерская культура.

Коды JEL: M10, M31

Artykuł zaakceptowany do druku w kwietniu 2018 roku

Afiliacja:

dr Iwona Escher

mgr Paweł Brzustewicz

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Katedra Zachowań Organizacyjnych i Marketingu

ul. Gagarina 13a

87-100 Toruń

e-mail: escher@umk.pl

e-mail: pbrzustewicz@umk.pl