

*Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska**

NEGOCJACJE JAKO INSTRUMENT ROZWIĄZYWANIA KONFLIKTÓW MIĘDZYKULTUROWYCH W ŁAŃCUCHU DOSTAW

1. WPROWADZENIE

Immanentną cechą współczesnej gospodarki jest jej umiędzynarodowienie w płaszczyznach rynków, sektorów, branż czy organizacji. W praktyce przejawia się to w tworzeniu powiązań między różnymi podmiotami rynkowymi i wzajemnym ich oddziaływaniu. Jedną z istotniejszych konsekwencji tego zjawiska jest zwiększenie poziomu heterogeniczności kulturowej klientów oraz pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach.

Tworzące się relacje między organizacją a jej zewnętrznymi interesariuszami (dostawcami, klientami, agencjami rządowymi, partnerami, związkami zawodowymi itp.) z jednej strony stanowią podłoże rozwoju biznesu, z drugiej zaś są źródłem wielu problemów. Integracja działań między państwami, przejawiająca się m.in. w możliwości korzystania z międzynarodowych rynków finansowych czy rynków pracy, niewątpliwie stwarza nowe szanse rozwoju, jednocześnie komplikuje wzajemne stosunki, wynikające chociażby z konieczności współdziałania różnych podmiotów o różnych kulturach. Pojawiają się problemy z komunikacją, które mają przełożenie na sprawność koordynacji działań w grupach pracowniczych i w konsekwencji wpływają na poziom obsługi klienta. Międzykulturowy kontakt interpersonalny często prowadzi do konfliktów na tle błędów i pomyłek w percepcji lub też interpretacji zachowań ludzi.

Tworzone sojusze czy alianse strategiczne umożliwiają wprawdzie organizacjom skuteczne realizowanie wspólnego celu, poprzez łączenie swoich zasobów, środków i umiejętności, ale myślenie nie tylko o własnych interesach, lecz również o interesach współpracujących z nimi firm, wymusza konieczność ujednolicenia metod zarządzania i form organizacyjnych. Organizacja, chcąc sprostać konkurencji, musi oprócz architektury zewnętrznej, na którą procesy globalizacyjne mają największy wpływ i są najbardziej widoczne, odpowiednio ukształtować również architekturę wewnętrzną, obejmującą nie tylko sferę formalnych powiązań i zależności, lecz także treść stosunków międzyludzkich stanowiących podłoże kultury narodowej i organizacyjnej, które determinują

* Dr hab., Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

sprawność funkcjonowania organizacji¹. Przenikanie się rynków, umiędzynarodowienie produkcji i dystrybucji prowadzi wprawdzie do standaryzowania wielu form działalności, co jest szczególnie widoczne w logistycznym łańcuchu dostaw, to jednak zakorzenione kulturowo wzorce, schematy i procedury często utrudniają proces otwierania się na światowe trendy, stając się źródłem powstawania wielu konfliktów. To właśnie stopień przywiązania ludzi do rodzimej tradycji i rytuałów osadzonych we własnej kulturze jest traktowany jako jeden z podstawowych czynników zmniejszających chęć dążenia do jakiegokolwiek zmiany, a tym samym do wykształcenia się międzykulturowego porozumienia, podobnie jak „odległość” rozumiana jako odmiennosc pomiędzy łączonymi się kulturami. Konsekwencją tego mogą być trudności z uznaniem i zrozumieniem rodzimego systemu wartości, kodów czy też rzeczywistych intencji partnera. Nie bez znaczenia jest również kontekst społeczny, w którym przyjdzie jednostce funkcjonować (łatwość adaptacji)².

Obserwowany wzrost zakresu współpracy podmiotów działających na globalnym rynku, wywodzących się z odmiennych kultur, stwarza konieczność zwrócenia uwagi nie tylko na relacje z otoczeniem, ale również na relacje wewnątrzorganizacyjne, co w praktyce przekłada się na nadanie szczególnej rangi umiejętnościom interpersonalnym. Jedną z nich jest umiejętność rozwiązywania konfliktów międzykulturowych w drodze negocjacji.

Taka perspektywa widzenia procesów globalizacyjnych nakreśla cel artykułu, którym jest zaprezentowanie nowej roli negocjacji, wynikającej z konieczności łączenia interesów różnych podmiotów działających w zróżnicowanym kulturowo globalnym środowisku. Jest to szczególnie ważne w płaszczyźnie zarządzania łańcuchem dostaw, definiowanym jako „zarządzanie relacjami z dostawcami, dystrybutorami i klientami znajdującymi się na początku i na końcu łańcucha dostaw w celu osiągnięcia większej wartości dla klienta”³. Sformalizowane zarządzanie łańcuchem dostaw jest niewątpliwie czynnikiem oddziałującym na budowanie pozycji konkurencyjnej organizacji sieciowych, jest jednak również źródłem wielu konfliktów. Stąd niezwykle ważną rolę przypisuje się skuteczności koordynacji działań w ramach łańcucha dostaw w odniesieniu do alokacji i pozyskiwania kapitału, umiejscawiania źródeł zaopatrzenia, lokalizacji produkcji, sprzedaży, działań badawczo-rozwojowych i serwisowych czy decyzji zarządczych⁴. Tylko dzięki koordynacji działań

¹ J. Czupiał, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo UW-M, Olsztyn 2006, s. 45.

² S. A. Witkowski, M. Łuźniak, *Edukacja menedżerska w kontekście adaptacji kulturowej i zarządzania zespołami międzynarodowymi*, „Przegląd Organizacji” 11/2003, s. 13.

³ M. Christopher, H. Peck, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005, s. 31.

⁴ B. Stępień, *Działalność przedsiębiorstw międzynarodowych – między standaryzacją, adaptacją a izomorfizmem*, „Marketing i Rynek” 2/2008, s. 2.

wszystkich podmiotów działających w łańcuchu dostaw można liczyć na wystąpienie efektu synergii. Będzie to możliwe jedynie wówczas, gdy poszczególne podmioty będą postrzegały własne korzyści w kontekście wartości wytworzonej w całym łańcuchu dostaw.

Złożony system powiązań między partnerami wymaga nie tylko szybkości reagowania na zaistniałe konflikty, ale również skutecznego ich rozwiązywania w płaszczyźnie dostawcy–dystrybutorzy–klienci. Dzięki przepływowi informacji poprzez negocjacje następuje rozpoznanie rzeczywistych intencji i potrzeb partnerów z różnych kręgów kulturowych, zidentyfikowanie ewentualnych rozbieżności i nakreślenie obszarów wspólnych korzyści. Dzieje się tak dla przykładu w sytuacji, gdy jedna fabryka obsługuje rynki wielu krajów. Pojawia się wówczas ryzyko wydłużenia czasu oczekiwania na towar i utratę elastyczności w zaspokajaniu potrzeb lokalnych klientów. Różnice w spojrzeniu na oszczędność i racjonalność wykorzystania czasu mogą prowadzić do odmiennego sposobu planowania zadań w czasie, co niewątpliwie generuje konflikt. Podobna sytuacja konfliktowa może wystąpić wówczas, gdy jeden z partnerów zwyczajowo przywiązany do przyporządkowania danej jednostce czasu jednej czynności (Niemcy, Szwedzi), musi współpracować z przedstawicielem kręgu kulturowego, dopuszczającego możliwość wykonywania w danym czasie kilku zadań (Hiszpanie, Włosi). Nieprzestrzeganie terminów w pełni akceptowane przez przedstawicieli z jednego kręgu kulturowego (Brazylijczycy), może być źle odebrane przez tych, dla których punktualność i przestrzeganie procedur jest wartością (Niemcy). Takie i podobne zachowania, odbierane jako oznaka lekceważenia partnera⁵, oddalają wspólne widzenie korzyści i nie pomagają w łączeniu interesów różnych podmiotów. Jednym z narzędzi przeciwdziałającym temu zjawisku są negocjacje.

Artykuł opracowano na podstawie analizy treści literaturowych krajowych i zagranicznych, badań różnych ośrodków akademickich oraz własnych przemyśleń.

2. OBSZARY KONFLIKTÓW W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Już przedstawiona definicja zarządzania łańcuchem dostaw wyraźnie zarysowuje obszary, w których najprawdopodobniej wystąpią sytuacje konfliktowe. Odmiennie warunki działania na poszczególnych rynkach mogą stanowić zarzewie konfliktu głównie na tle⁶:

⁵ J. Kamiński, *Postrzeganie i wykorzystanie czasu w międzynarodowych negocjacjach handlowych*, „Marketing i Rynek” 8/2002, s. 7.

⁶ D. Kempny, P. Hanus, M. Kasperek, K. Niestrój, *Kierunki rozwoju obsługi logistycznej*, Wydawnictwo UE, Katowice 2010, s. 11.

- czasu dostawy;
- dostępności produktu;
- elastyczności dostaw;
- częstotliwości dostaw;
- ceny produktu;
- zakresu ubezpieczenia produktu;
- dogodności dokumentacji, stopniem jej standaryzacji i zgodności z normami obowiązującymi w danym kraju;
- obsługi płatności;
- możliwości reklamacji lub zwrotu.

We wszystkich wymienionych obszarach zarysowuje się znacząca rola logistycznej obsługi klienta, której ogólne rozumienie opiera się na zaakcentowaniu działań realizowanych od momentu złożenia zamówienia do dostarczenia towaru w sposób zaspokajający wymagania klienta w dłuższym okresie. W zakres logistycznej obsługi klienta wchodzi działania związane z fizycznym przemieszczaniem towarów i usług między obszarem wytwórczym a miejscem ich konsumowania oraz działania składające się na transakcyjną obsługę klienta. Obejmuje ona procesy zawierania i realizacji transakcji kupna-sprzedaży związane z przepływami finansowymi, przesyłaniem informacji⁷, a także świadczeniem usług potransakcyjnych, jak: instalacja, montaż, obsługa gwarancyjna, przyjmowanie reklamacji i zwrotów. Logistyczna obsługa klienta, wraz z elementami transakcyjnymi odzwierciedla zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klienta w zakresie niezawodności dostaw, czasu i wygody dostaw oraz skutecznej komunikacji⁸. W każdym z tych obszarów mogą wystąpić konflikty między partnerami.

Problemy mogą się również pojawić w logistyce personalnej. Funkcjonowanie wielokulturowych korporacji zmienia sposób funkcjonowania międzynarodowych zespołów pracowniczych w wyniku zdezaktualizowania wielu zasad i przyjmowania różnych punktów odniesienia charakterystycznych dla rodzimego kręgu kulturowego. Stan taki prowadzi do dezorientacji oraz poczucia zagubienia i wyobcowania poszczególnych grup pracowniczych, a w konsekwencji do postrzegania wytyczonego celu przez pryzmat własnych korzyści, bez uwzględnienia korzyści innych partnerów łańcucha dostaw. Problem ten pojawia się głównie w płaszczyźnie motywowania i komunikowania się podmiotu macierzystego z goszczącym. Różne kultury narodowe i organizacyjne wymuszają często działania adaptacyjne, niepopularne w danej przestrzeni organizacyjnej, generujące zazwyczaj dodatkowe koszty. Zastosowanie rozwiązań niekompatybilnych do warunków panujących na danym obszarze staje się źródłem nowych konfliktów.

⁷ J. Szumilak, *Rola handle w tworzeniu wartości dla nabywcy*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 3.

⁸ A. Szymonik, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. I, Difin, Warszawa 2010, s. 92.

3. NOWA ROLA NEGOCJACJI W WIELOKULTUROWYM OTOCZENIU

Zarysowane zmiany na rynku, będące konsekwencją globalizacji, wyznaczyły nowe role negocjacji, polegające nie tylko na budowaniu właściwych relacji z podmiotami rynkowymi, międzynarodowymi korporacjami i lokalnymi władzami. Negocjacje stały się również ważnym narzędziem regulacji przynależności organizacji do określonej grupy. Dokonywane w toku negocjacji wybory umożliwiły wchodzenie do takiego lub innego układu lub wychodzenie z niego, z zachowaniem reguły „coś za coś”. Negocjacje dały więc możliwość tworzenia skomplikowanej sieci powiązań między organizacjami.

To uzasadnia nadanie negocjacom nowej rangi – uczynienia z nich istotnego przyczynku do budowania potencjału organizacji⁹. By jednak negocjacje mogły zaistnieć w charakterze narzędzia budowania potencjału organizacji, konieczna jest zmiana tradycyjnego sposobu myślenia o nich oraz zachowaniach im towarzyszących i potraktowania ich jako kompetencji organizacji, a nie jedynie podchodzenia do nich jako do ciągu jednostkowych zdarzeń. Ważne jest, by zarządzający organizacją zdali sobie sprawę z warunków, w jakich działają i podejmowali wszystkie decyzje negocjacyjne z uwzględnieniem otoczenia globalnego, w ramach pojawiających się szans i zagrożeń rynkowych.

Na tym tle pojawia się pytanie o skalę ewentualnego wpływu procesów globalizacyjnych na kultury narodowe, a tym samym na zachowania negocjacyjne czy też ich oddziaływanie na kulturę organizacji? Zachodzące procesy globalizacyjne mają niewątpliwy wpływ na zachowania negocjacyjne. Problem polega jednak na tym, że nie zawsze są one zauważalne w perspektywie organizacji, choć są czytelne w skali globalnej. Często prowadzący negocjacje stają przed dylematem, czy przyjmować punkt widzenia mikro i brać pod uwagę dobro własnej jednostki, czy punkt widzenia całej struktury, w ramach której firma funkcjonuje. Rozwiązanie tego problemu wymaga bardzo złożonego sposobu godzenia interesu jednostki wąsko rozumianej z jej interesem, jako członka grupy. Przed takimi problemami staje coraz więcej organizacji, chociażby działających w logistycznym łańcuchu dostaw, czy tych, które prowadzą badania w jednym kraju, produkują w innym, a jeszcze gdzieś indziej mają główny ośrodek zarządzania. Tworzone różnorodnie kulturowo grupy¹⁰ wchodzą w określone zależności formalne (operacyjne – polegające na wzajemnym powiązaniu ze względu na rodzaj wykonywanych zadań, funkcjonalne powiązanie ze względu na uzupełnianie kwalifikacji, strukturalne – wynikające z hierarchicz-

⁹ R. Luecke, *Negocjacje*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2003, s. 190.

¹⁰ Istotą różnorodności kulturowej jest nie tylko aspekt wielonarodowości, ale również innych cech, będących podłożem wielu konfliktów. Por. E. Wićcek-Janka, *Konflikt międzykulturowy jako forma zaburzonej komunikacji*, „Marketing i Rynek” 5/2011, s. 6.

nego podporządkowania) i nieformalne – tworzone spontanicznie, dzięki wspólnym celom i wyznawanym wartościom. Problem w tym, że wymienione formalne i nieformalne normy grupowe często są względem siebie sprzeczne, co jest źródłem napięć i konfliktów¹¹.

Funkcjonowanie grup różnorodnych kulturowo ujawniło konieczność znalezienia rozwiązania pozwalającego koegzystować zjawisku umiędzynaradawiania się biznesów i zachowania tożsamości kulturowej. Wbrew obiegowym sądom tożsamość kulturowa nie jest zagrożona i jak dotychczas nie uległa pełnej standaryzacji¹². Jest to szczególnie widoczne w postawach negocjatorów, którzy w sytuacji nagłej, nieprzewidzianej utraty kontroli nad procesem toczących się rozmów opierają się przede wszystkim na zakorzenionych w umyśle poglądach i przekonaniach charakterystycznych dla danej kultury narodowej.

Obserwacje współczesnych praktyk gospodarczych oraz doniesienia literaturowe wskazują, że kultura narodowa jest nadal podstawą kształtowania zachowań negocjacyjnych, co staje się źródłem zaburzeń w obrębie procesu komunikowania się z osobami wywodzącymi się z odmiennych środowisk kulturowych i narodowych. Nie oznacza to oczywiście wykluczenia procesu przenikania kultur globalnych, ponieważ współczesny biznes powiązany jest w mniejszym lub większym zakresie z innymi podmiotami funkcjonującymi w szeroko pojętym makrootoczeniu. Ciągłe poszerzanie oferty produktowej, będące efektem rozwoju technologii przemysłowych, usprawnianie transportu, sprzyjające sukcesywnej przestrzennej dyslokacji zasobów, również ludzkich, czy też rozwój technologii informatycznych skutecznie rozwijają modele myślenia, mające wymiar ponadkulturowy, które pozwalają wszystkim członkom organizacji zrozumieć istotę i potrzebę „transformowania systemu, wysokiego poziomu akceptacji w stosunku do dokonywanych modyfikacji oraz stałego zaangażowania w proces ich przeprowadzania”¹³.

W wielu pracach, zarówno w polskim, jak i zagranicznym piśmiennictwie¹⁴, dokonuje się prób usystematyzowania głównych zachowań negocjacyj-

¹¹ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 1998, cyt. za: E. Więcek-Janka, *Konflikt międzykulturowy...*, s. 7.

¹² Por. L. Korporowicz, *Od konfliktu do spotkania kultur*, [w:] *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje*, red. A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka, Instytut Kultury, Warszawa 1995, s. 34–35.

¹³ R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 15.

¹⁴ Pisali o tym m. in. C. Schuster, M. Copeland, *Cross-Cultural Communication: Issues and Implication*, [w:] *International Business Negotiations*, eds P. N. Ghury, J. C. Usunie, Pergamon International Edition 1996; J. Kamiński, *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003, s. 154; J. W. Salacuse, *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994; R. R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000; R. J. Lewicki, D. M. Saunders, B. Barry, J. W. Minton, *Zasady negocjacji*, Rebis, Poznań 2005; P. Steele, J. Murphy, R. Russie, *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005 i inni.

nych. I choć są autorzy, którzy zauważają „wpływy postępującej globalizacji biznesu i międzynarodowy charakter wielu współczesnych problemów”¹⁵, niestety koncentrują swoją uwagę głównie na różnicach behawioralnych, rzadko zaś na preferowanych wartościach. Najczęściej akcentowane są proste zależności, odnoszące się do odczytywania mowy ciała, stosunku do czasu, formułowania treści kontraktu, sposobu komunikowania się itd., nie podejmowana jest natomiast próba zestawienia wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na zachowania negocjacyjne w kontekście chociażby uwarunkowań historycznych, uznawanych norm etycznych czy systemów wartości, co może być szczególnie istotne w przypadku globalnego charakteru działań wielu organizacji (przedsiębiorstwa wielonarodowe, alianse strategiczne)¹⁶.

Wśród badaczy tej problematyki widoczne są dwa podejścia, różniące się metodą zbierania i analizowania danych. Jedni badacze opierają się na obserwacji i doświadczeniach zdobytych podczas negocjacji z przedstawicielami różnych narodowości, drudzy lansują teoretyczny nurt rozważań oparty na teoriach kultury.

Pierwsze podejście pozwala wprawdzie dokonać wszechstronnych charakterystyk narodowości, ale niesie za sobą niebezpieczeństwo ulegania fałszywym osądom, na które mają wpływ obiegowe stereotypy i uprzedzenia (bałaganiarz, nieuczciwy, twardy negocjator itp.), odnoszące się do cech osobowościowych i sposobów postępowania.

Drugie podejście opiera się na poszukiwaniu wymiarów kulturowego zróżnicowania zachowań negocjacyjnych w głównych teoriach kultury¹⁷, np. akcentujących relacje do władzy, stosunek do samego siebie, relacje do ryzyka czy opisujących wysoko i nisko kontekstualne kultury i ich wpływ na sposób kontaktowania się partnerów.

Z punktu widzenia zróżnicowań zachowań negocjacyjnych istotne jest odniesienie się do poglądów G. Hofstede’a, który podjął próbę rozróżnienia dwóch poziomów kultury: pierwszy utożsamiał „z cywilizacją lub pewnym wyrafinowaniem intelektualnym, którego przejawem są: wykształcenie, sztuka, literatura”¹⁸, drugi poziom kojarzył ze sposobami myślenia, odczuwania, reagowania oraz z całą sferą zwykłych codziennych zachowań, takich jak sposób pozdrowienia się, okazywania lub skrywania uczuć, jedzenia, ubierania się. Szeroki kontekst podejścia do kultury pozwolił badaczowi na określenie priorytetowych obszarów, mających dla każdego znaczenie z punktu widzenia zachowania własnej tożsamości. Uznał, że obszary te są wspólne ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym, choć, jak twierdził, nie zawsze muszą oznaczać

¹⁵ J. Kamiński, *Negocjowanie...*, s. 148–149.

¹⁶ E. J. Biesaga-Słomczewska, *Kulturowe wyznaczniki zachowań negocjacyjnych*, Wydawnictwo WSFiI w Łodzi, Kalisz 2007, nr 7, s. 8.

¹⁷ Por. J. Kamiński, *Negocjowanie...*, s. 148–149.

¹⁸ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 39.

zachowanie spójności wartości i przekonań poszczególnych jednostek wchodzących w skład tego środowiska. Dany kraj może mieć kilka kultur, kultury zaś mogą sięgać poza granice państw. Dlatego też nie należy szukać problemu w tym, że ktoś inny myśli inaczej. Jest to nieuniknione, gdyż wynika z odmiennego wzorca myślenia danej jednostki, innego odczuwania i innej perspektywy patrzenia na problem. Problemem jest natomiast to, że ta druga strona o tym nie wie, że ktoś inny myśli inaczej. Dlatego też, przy dążeniu do wypracowania wzajemnie satysfakcjonujących rozwiązań drogą negocjacyjnych uzgodnień, zrozumienie różnic w sposobie myślenia, odczuwania i zachowania jest podstawą budowania partnerstwa na wielokulturowym globalnym rynku.

4. NEGOCJACJE A KULTURY NARODOWE – WYNIKI BADAŃ

Należy przypuszczać, że głębokie korzenie kultur narodowych nadal będą podstawą do uznawania określonego systemu wartości i nadal będą się utrzymywać w świadomości jednostek, wywierając wpływ na ich poczynania negocjacyjne. Oczywiście nie wszystkie elementy procesu negocjacji będą ulegać wpływowi globalizacji w jednakowym stopniu.

W pewnym zakresie potwierdzają to wyniki badania przeprowadzonego w latach 90. przez J. Grahama, który odniósł swoje obserwacje m. in. do takich atrybutów negocjacji, jak wynik negocjacji, sposoby dochodzenia do porozumienia i tworzące się relacji między stronami czy osiągnięty poziom satysfakcji. Wprawdzie w okresie, w którym prowadzono badania, nie odnotowywano tak nasilonych procesów integracyjnych, jak to ma miejsce obecnie, jednak wyniki badań można uznać za ciekawą ilustrację poruszanego problemu. J. Graham¹⁹ stwierdził, że:

- nie ma podstaw sądzić, jakoby wynik negocjacji zależał od obszaru kulturowego;
- nie ma związku między krajem pochodzenia negocjatora, a skłonnością do kooperacji;
- są różnice w stylach negocjowania i charakterze tworzących się relacji między stronami, czyli w sposobie zachowywania się stron w dochodzeniu do założonego celu.

Inni badacze w swoich dociekaniach poszli o krok, uznając, że styl negocjatorów z różnych kultur zależy od dystansu władzy, od poczucia tożsamości, tworzących się relacji między partnerami oraz sposobu postrzegania czasu²⁰.

¹⁹ Cyt. za: J. Kamiński, *Negocjowanie...*, s. 162–163.

²⁰ Szerzej na ten temat w: W. B. Jankowski, T. P. Sankowski, *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 199, s. 41.

Kultury narodowe mają niewątpliwie wpływ na sposób negocjowania. S. P. Robbins powołuje się nawet na badania, które wykazały, że to właśnie kultura narodowa, a nie kultura organizacji, warunkuje zachowania negocjacyjne²¹. Należy jednak przypuszczać, że nieco inaczej wygląda sytuacja w korporacjach wielonarodowych (IBM), inaczej też w firmach rodzimych. G. Hofstede²² twierdzi, że kultury narodowe oddziałują na zachowania ludzi odmiennie niż kultury organizacyjne, gdyż funkcjonują na różnych poziomach świadomości. Kultury narodowe w pewnym zakresie „wnikają” w kultury organizacyjne, stanowiąc ich składnik. Dzieje się to za sprawą ludzi funkcjonujących w obu tych kulturach. Ludzie są nosicielami, bardziej lub mniej świadomymi, zarówno kultury narodowej, jak i kultury organizacji. Zatem ich zachowania negocjacyjne zawsze będą warunkowane obu kulturami.

5. PODSUMOWANIE

Wyznaczników zachowań negocjacyjnych w globalnym otoczeniu jest niewątpliwie wiele. Dlatego też ograniczanie się tylko do dostarczania wskazówek natury behawioralnej typu, jak pić herbatę, kiedy odstąpić od rozmów itp., jest dużym uproszczeniem i nie prowadzi do faktycznego poznania partnera oraz zrozumienia jego systemu wartości, choć w literaturze często traktuje się je jako jedyną przeszkodę w prowadzeniu negocjacji wielokulturowych. Jest to nieuzasadnione, ponieważ obserwując zachowania negocjatorów, zauważa się, że różnice behawioralne występujące między nimi są właśnie najszybciej poddawane procesom unifikacji w wyniku przenikania się kultur. Zdaniem P. Steele, J. Murphy’ego i R. Russilla, głównymi czynnikami oddziałującymi na negocjatora, poza kulturowymi, są: system społeczno-polityczny, system gospodarczy, system finansowy i podatkowy, religia, przekonania, system pracy oraz infrastruktura i logistyka²³. Podobnie wg J. W. Salacuse’a²⁴ szczególnymi barierami dla negocjatorów transakcji międzynarodowych, poza różnicami kulturowymi, są: środowisko negocjacyjne, różnice ideologiczne, biurokracja, zagraniczne prawa i rządy, wielość walut i systemów walutowych oraz niestabilność i nagła zmiana.

Należy zaznaczyć, że procesy globalizacyjne stwarzają okazję do standaryzowania norm zachowań biznesowych i często prowadzą do ich unifikacji,

²¹ Por. S. P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk I S-ka, Poznań 2001, s. 256.

²² G. Hofstede, *Cultural Constraints in Management Theories*, „Academy of Management Executive” 1993, no. 7(1), s. 11–32.

²³ Por. P. Steele, J. Murphy, R. Russell, *Jak odnieść sukces...*, s. 139–146.

²⁴ Szerzej na ten temat w: J. W. Salacuse, *Negocjacje...*, s. 19–20 i dalsze.

natomiast systemy wartości przynależne danej kulturze opierają się temu procesowi. Stąd konieczność współdziałania, tak charakterystyczna dla funkcjonowania podmiotów w wielokulturowym świecie, staje się często wystarczającą przesłanką do wystąpienia konfliktu. Szczególnie na to narażone są przedsiębiorstwa logistyczne, które pracują w zintegrowanym łańcuchu dostaw. Wzajemna zależność ogranicza swobodę poszczególnych jednostek. Zatem pojawia się potrzeba uzgadniania i koordynowania własnych działań z innymi graczami rynkowymi, poprzez wymianę informacji i negocjacje. Wsparcie ze strony każdego podmiotu w łańcuchu dostaw może przyczynić się do zniwelowania lub chociażby ograniczenia skali konfliktu na tle kulturowym i przyczynić się do podniesienia stopnia zadowolenia klienta²⁵.

BIBLIOGRAFIA

- Biesaga-Słomczewska E. J., *Kulturowe wyznaczniki zachowań negocjacyjnych*, Wydawnictwo W SFiI w Łodzi, Kalisz 2007, nr 7.
- Christopher M., Peck H., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2005.
- Czupiał J., *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo UW-M, Olsztyn 2006,
- Gesteland R. R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Hofstede G., *Cultural Constraints in Management Theories*, „Academy of Management Executive” 1993, no. 7(1).
- Jankowski W. B., Sankowski T. P., *Jak negocjować*, CIM, Warszawa 199.
- Kamiński J., *Postrzeganie i wykorzystanie czasu w międzynarodowych negocjacjach handlowych*, „Marketing i Rynek” 8/2002.
- Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
- Kempny D., Hanus P., Kasperk M., Niestrój K., *Kierunki rozwoju obsługi logistycznej*, Wydawnictwo UE, Katowice 2010.
- Korporowicz L., *Od konfliktu do spotkania kultur*, [w:] *Komunikacja międzykulturowa. Zbliżenia i impresje*, red. A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tyszka, Instytut Kultury, Warszawa 1995.
- Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., Minton J. W., *Zasady negocjacji*, Wyd. Rebis, Poznań 2005.
- Luecke R., *Negocjacje*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2003.
- Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk I S-ka, Poznań 2001.
- Salacuse, J. W., *Negocjacje na rynkach międzynarodowych*, PWE, Warszawa 1994.
- Schuster C., Copeland M., *Cross-Cultural Communication: Issues and Implication*, [w:] *International Business Negotiations*, eds P. N. Ghury, J. C. Usunie, Pergamon International Edition 1996.

²⁵ B. Tundys, *Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcucha dostaw*, „Logistyka” 2/2011, s. 12.

- Steele P., Murphy J., Russie R., *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Stępień B., *Działalność przedsiębiorstw międzynarodowych – między standaryzacją, adaptacją a izomorfizmem*, „Marketing i Rynek” 2/2008.
- Szumilak J., *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Szymonik A., *Logistyka I zarządzanie łańcuchem dostaw*, cz. I, Difin, Warszawa 2010.
- Tundys B., *Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcucha dostaw*, „Logistyka” 2/2011.
- Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Więcek-Janka, E., *Konflikt międzykulturowy jako forma zaburzonej komunikacji*, „Marketing i Rynek” 5/2011.
- Witkowski S. A., Łuźniak M., *Edukacja menedżerska w kontekście adaptacji kulturowej i zarządzania zespołami międzynarodowymi*, „Przegląd Organizacji” 11/2003.

Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska

NEGOTIATIONS AS A INTERCULTURAL CONFLICT RESOLUTION IN SUPPLY CHAIN

Mutual permeation of markets, globalization of production and distribution lead to standardization of many forms of business activity including standards of behaviour and conduct. Meanwhile, culturally rooted models and procedures frequently impede the process of opening up to global economic trends becoming a source of many conflicts. Laying an emphasis on the organization's internal relationships and its relationships with environment implies that interpersonal skills and especially skills of solving conflicts through negotiations tend to be of a special importance. It is due to the fact that in order to create networks of interacting organizations and combine different production factors it is necessary to interlink the organization's own interests with those of companies co-operating with it. This situation imposes a new dimension of negotiations, which become an instrument of building definite relations in the global environment. The question which arises here concerns factors determining negotiating behaviours in the context of national and organizational cultures.