Aleksandra Hauke

Czynniki kultury polskiej, francuskiej i duńskiej wpływające na budowanie zaufania oraz transfer wiedzy wśród przedsiębiorstw sieciowych

Wstęp

Kultura narodowa w istotny sposób wpływa na budowanie zaufania wśród partnerów biznesowych, a co za tym idzie, transfer wiedzy między nimi. Szczególnie ważną rolę odgrywa ona w powiązaniu sieciowym. Przedsiębiorstwa współpracujące w takiej formie wymieniają między sobą kluczowe zasoby – w tym i wiedzę, w celu osiągnięcia zamierzonych celów. Dlatego też o sukcesie decyduje stopień zaufania istniejącego pomiędzy aktorami powiązania sieciowego, który jest pozytywnie skorelowany z poziomem zaawansowania wiedzy przepływającej pomiędzy podmiotami.

Celem artykułu jest zdiagnozowanie, jakie wymiary kultury sprzyjają dzieleniu się wiedzą wśród partnerów sieci, a jakie ten proces hamują. Jako przykład zostało zaprezentowane porównanie wybranych elementów kultury Polski, Danii i Francji. Różnice występujące między nimi ukazują uwarunkowane kulturowo odmienne podejście do problemu dzielenia się wiedzą wśród przedsiębiorstw sieciowych.

1. Przedsiębiorstwo sieciowe - charakterystyka i podstawowe założenia

Jedną z cech procesu ewolucji form współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami jest powiązanie sieciowe[1]. Przedsiębiorstwa łączą się ze sobą w formie sieci, aby dzięki współpracy opartej na zaufaniu osiągnąć założone cele. Do przykładów takiej formy współpracy można zaliczyć m.in. Toyotę, Benettona czy Siemensa.

Podmioty w sieci są raczej współzależne niż niezależne[2] – muszą bowiem przewidywać, jak ich działania wpływają na zachowania pozostałych aktorów powiązania sieciowego. Nie mogą więc samodzielnie podejmować strategicznych dla całej sieci decyzji. Za inne ważne cechy sieci biznesowej można uznać[3]:

- długotrwały oraz wielostronny charakter powiązań,
- współodpowiedzialność podmiotów za decyzje,
- wzajemną zależność uczestników oraz konieczność koordynacji działań,
- znaczenie nieformalnych kontaktów oraz zaufania między podmiotami.

Podejście przyjęte w tym artykule nawiązuje do poglądów prezentowanych przez grupę IMP[4]. Zgodnie z nim[5]:

- Sieć nie ogranicza się tylko do firm, z którymi dany podmiot bezpośrednio współpracuje ani z którymi ma formalne lub nieformalne umowy dotyczące kooperacji.
- Firmy współdziałające w ramach powiązania sieciowego działają symultanicznie i mają ograniczoną wolność działania.
- Działalność w ramach sieci nie jest zdeterminowana typem przedsiębiorstwa i może być dwu- lub wielostronna.
- Podmioty działające w sieci samodzielnie nie współpracują ani nie konkurują z pozostałymi przedsiębiorstwami będącymi poza siecią.

---

[1] W artykule autorka stosuje zamiennie pojęcia: powiązanie sieciowe, przedsiębiorstwo sieciowe i sieć, które, jej zdaniem, w takim samym stopniu charakteryzują tzw. „network approach" (podejście sieciowe).

[2] J. Galaskiewicz, *The New Network Analysis and Its Application to Organizational Theory and Behaviour*, (in:) *Networks in marketing*, (ed.) D. Iacobcci, SAGE Publications, 1996.

[3] Por.: A. Hauke, *Podejście sieciowe jako narzędzie trwałej współpracy między przedsiębiorstwami, materiały z konferencji: Rozwój regionalny i globalny we współczesnej gospodarce światowej*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 228–238.

[4] Więcej: D. Ford, L.-E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing Business Relationships*, second edition, Wiley 2003; J. Andersen, H. Håkansson, J. Johanson, *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, „Journal of Marketing" v. 58 (October 1994); D. Ford, *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Harcourt Brace & Company 1993.

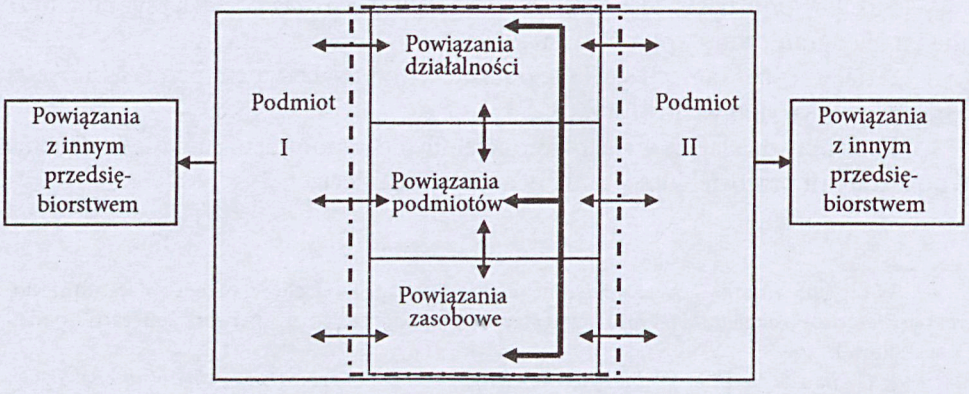
[5] D. Ford, L.-E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing Business Relationships*, second edition, Wiley 2003, s. 171–183.

Relacje wewnątrz powiązania sieciowego, zdaniem K. Fonfary[6], mogą być podzielone ze względu na treść (podmioty, działania i zasoby) oraz ze względu na funkcje (tworzenie nowego układu, wpływ na wyniki oraz oddziaływanie na relacje z innymi przedsiębiorstwami).

Z kolei M. Holmlund i J.-A. Törnroos[7] wyróżniają trzy podstawowe relacje pomiędzy podmiotami w sieci: strukturalne (powiązania, działalność), ekonomiczne (inwestycje) i społeczne (zaangażowanie, zaufanie, atmosfera).

Powiązania między aktorami wewnątrz sieci mogą być podzielone na powiązania I i II rzędu[8]. Wielostronność oraz złożoność powiązań między podmiotami, ich zasobami oraz działalnością partnerów w powiązaniu sieciowym przedstawia rysunek 1. Przyjęto w nim punkt widzenia dwóch podmiotów danego powiązania. Wzajemne oddziaływanie oraz dwustronne powiązania wpływają na ich relacje z innymi przedsiębiorstwami w danej sieci. Wymienione zasoby dwóch podmiotów są następnie przekazywane innym aktorom sieci. Interakcje trzech typów powiązań (działalności, podmiotów i zasobów) między wszystkimi aktorami sieci w celu osiągnięcia zamierzonych celów są podstawową cechą tego powiązania.

Aby dana sieć mogła sprawnie działać, musi, zdaniem M. Christophera, A. Payne'a i D. Ballantyne'a[9], być wrażliwa na zmiany rynkowe, dostarczać wszystkim ogniwom sieci takiej samej informacji oraz ułatwiać porozumienie pomiędzy wszystkimi ak-



Rysunek 1. Powiązania między przedsiębiorstwami w ramach sieci biznesowej (Håkansson, Snehota 1995).

Źródło: S. Purchase, A. Ward, *ARR model: cross-cultural developments*, „International Marketing Review" v. 20, no. 2, 2003 s. 164

[6] K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, wyd. II zmienione, PWE, Warszawa 2004, s. 50–52.

[7] M. Holmlund, J.-A. Törnroos, *What are relationships in business networks?*, „Management Decisions" v. 35(4), 1997, s. 304–309.

[8] Więcej: K. Fonfara, *Marketing partnerski...*, op.cit., s. 55–57.

[9] M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne, *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value*, Butterworth Heinemann 2002, s. 123–125.

torami danego powiązania. Jak zauważa P.S. Ring[10], sprawne i oparte na zaufaniu współdziałanie wewnątrz sieci przyczynia się do powstawania efektów synergii.

H. Håkansson i I. Snehota zwracają uwagę na wielkie znaczenie zasobów niematerialnych – głównie wiedzy, zdolności i reputacji, które ich zdaniem są tworzone poprzez zewnętrze interakcje przedsiębiorstwa z otoczeniem i nie mogą być rozpatrywane bez odniesienia do niego[11]. Należy także podkreślić wagę nieformalnych powiązań, jakie powstają i są umacniane w trakcie wieloletniej współpracy między partnerami sieci biznesowej. B. Axelsson i H. Agndal[12] akcentują znaczną rolę kontaktów osobistych wśród firm działających międzynarodowo. Te nieformalne powiązania nie tylko wpływają na proces internacjonalizacji przedsiębiorstw, ale także są inicjatorami poszerzania działalności na rynki międzynarodowe. Z drugiej jednak strony kontakty osobiste mogą także ograniczać działalność firmy[13]. Może to nastąpić wskutek zbyt zacieśnionej współpracy i działania na niekorzyść własnej firmy albo nieetycznego działania w biznesie.

Istnieje wiele typologii sieci: zdominowane i równorzędnych partnerów[14]; puste, zmienne, z wartością dodaną, wirtualne; istniejące na rynku wewnętrznym, sieci kanałów marketingowych, interrynkowe, okazjonale[15]. Sieci można też podzielić w zależności od liczby, intensywności i typu powiązania między partnerami na blisko współpracujące lub luźno współpracujące ze sobą[16].

Powiązania sieciowe poprzez swoją strukturę i charakter ułatwiają dostęp do informacji, a także poprawiają sposób, w jaki ta informacja jest wykorzystana. Oba te czynniki wysoce przyczyniają się do procesu uczenia[17]. Z drugiej jednak strony, swobodny przepływ wiedzy może spowodować wydostanie się ważnych zasobów poza podmioty współpracujące w ramach danej sieci. Ponadto inne niebezpieczeństwo może stanowić konkurencyjne zachowanie między partnerami danego powiązania[18].

---

[10] P.S. Ring, *Networked organization – a resource-based perspective*, Uppsala 1996, s. 8.

[11] Por.: H. Håkansson, I. Snehota, *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, (in:) D. Ford, *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, Academic Press Harcourt Brace and Company, 1993, s. 532.

[12] Por.: B. Axelsson, H. Agndal, *Internationalisation of the firm A Note on the Crucial Role of the Individual's Contact Network, or Fragments to a Theory of Individual's Relationship Sediments and Opportunity Networks as Driving Forces and Enablers of Internationalisation*, Materiały z konferencji IMP, Bath 2000.

[13] A. Halinen, A. Salmi, *Managing the informal side of business interactions: Personal contacts in the critical phases of business relationships*, Materiały z konferencji IMP, Oslo 2001.

[14] *Marketing na rynku instytucjonalnym*, (red.) T. Gołębiowski, PWE, Warszawa 2003, s. 170–171.

[15] R. Achrol, *Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward network paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1997, v. 25 (1), s. 56–71.

[16] Por.: H.B. Thorelli, *Networks: Between Markets and Hierarchies*, (in:) D. Ford, *Understanding...*, op.cit. , s. 443–458.

[17] P.S. Ring, *Networked organization – a resource-based perspective*, Uppsala 1996, s. 20.

[18] M. Bengtsson, S. Hinttu, S. Kock wyróżniają 4 główne typy zachowań między partnerami w danej sieci. Są to: konkurencja, koegzystencja, kooperacja i ko-onkurencja. W przypadku konku-

Kolejnym istotnym problemem jest precyzyjne wyznaczenie granic powiązania sieciowego. J. Anderson, H. Håkansson i J. Johanson[19] uważają, że horyzont sieciowy zależy od doświadczenia, jakie dane przedsiębiorstwo posiada oraz od cech strukturalnych sieci. Dodają także, iż w związku z poszerzaniem działalności przez firmę, jej horyzont ulega zwiększeniu i dlatego jakiekolwiek ustalanie granic każdej z firm, a więc i sieci, jest arbitralne i zależy od przyjętej perspektywy.

2. Transfer wiedzy oraz problem zaufania wśród przedsiębiorstw sieciowych

Jednym z podstawowych źródeł wiedzy w sieci są powiązania, jakie istnieją między przedsiębiorstwami[20]. C. Jarillo[21] podkreśla, że to właśnie one, poprzez długoterminowy horyzont i zaangażowane zasoby sprawiają, że pomiędzy aktorami powiązania sieciowego tworzy się wzajemne zaufanie. Zaufania nie można narzucić – musi ono zostać wypracowane przez przedsiębiorstwa. Sieć można uznać za narzędzie, dzięki któremu buduje się zaufanie, ale poziom tego zaufania zależy od przedsiębiorstw współpracujących ze sobą. Bardziej zaawansowana forma współpracy wymaga wyższego poziomu zaufania. T. Gołębiowski [22] rozwija koncepcję zaangażowania i wzajemnego zaufania pomiędzy partnerami sieciowymi, zgodnie z którą, przy zapewnieniu środków, możliwości oraz korzyści przewyższających ofertę konkurentów, firmy wzmacniają wzajemne zaangażowanie i zaufanie między sobą.

Dzięki zaufaniu między partnerami i wzajemnej współzależności partnerów, ryzyko konfliktów zostaje znacznie zmniejszone. To natomiast wzmacnia więzi oraz zaangażowanie partnerów, które minimalizuje ryzyko oportunistycznych za-

---

rowania nie ma wymiany informacji i wiedzy, a interesy każdej ze stron nie są w pełni zaspokojone. Koegzystencja występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwa wiedzą o swoim istnieniu, jednak nie wykazują ani chęci współpracy, ani rywalizacji. Natomiast, jeśli relacja między firmami jest oparta na kooperacji, rozwija się nie tylko formalna strona powiązania, ale także układy i powiązania nieformalne zyskują na znaczeniu. Ostatnią formą działalności jest ko-onkurencja, która łączy zachowanie kooperacyjne (dostęp do zasobów, wymiana know-how), jak i konkurencyjne (chęć uzyskania relatywnej przewagi konkurencyjnej w stosunku do partnera). Więcej: M. Bengtsson, S. Hinttu, S. Kock, *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*, Materiały z konferencji IMP, Lugano 2003.

[19] J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, *Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context*, „Journal of Marketing" v. 58, October 1994, s. 1–15.

[20] Por.: H. Lundberg, *Learning and knowledge development in a regional strategic networks: a conceptual approach*, Materialy z konferencji IMP „Culture and collaboration in distribution networks", Perth 2002.

[21] J.C. Jarillo, *Strategic networks – creating the bordless organization*", Butterworth – Heinemann, 2002, s. 135–142.

[22] *Marketing na rynku instytucjonalnym*, op.cit., s. 163–171.

chowań[23]. Firmy umacniają się bowiem w przekonaniu, iż działanie na niekorzyść innych w celu poprawiania swojej pozycji w sieci przynosi jedynie krótkofalowe rezultaty. W dłuższym okresie w wyniku takiego postępowania osłabia się pozycja całego powiązania.

Natomiast P.J. Batt[24] uważa, że zaufanie między partnerami opiera się na trzech podstawowych elementach: współzależności, sposobie radzenia sobie z niepewnością oraz przekonaniu, że zysk z ryzyka nie będzie przejęty przez partnera.

Zaufanie między partnerami budowane jest przez długi okres. W literaturze istnieje wiele podejść do zoperacjonalizowania tego pojęcia. Zdaniem J.-C. Usunier[25], zaufanie to możliwość polegania na prawdzie i odpowiedzialności drugiej osoby. Wymienia on 4 główne grupy elementów wpływających na zaufanie. Są to: poleganie i zaufanie do ludzi, słów i rzeczy; nierozłączność z brakiem zaufania; dzielenie wspólnej wiary, zasad; orientacja na przyszłość i wspólne cele.

Z kolei K. Blomqvist[26] jako podstawowe składniki zaufania wymienia: zdolność (technologiczną, biznesową i do kooperacji), dobrą wolę (moralną odpowiedzialność, etyczne zachowanie, pozytywne intencje), zachowanie (otwartą komunikację, realizację obietnic, adaptację, zaangażowanie) oraz samoodniesienie (jasno sprecyzowane wartości i kulturę oraz dojrzałość oceny możliwości).

Zdaniem H. Håkanssona i J. Johansona[27], sieci przemysłowe są owocem historii, a aktorzy w nich występujący mają w pamięci minione interakcje między sobą. Dlatego też, jeśli współpraca przebiega bez problemów, aktorzy są skłonni wymieniać między sobą coraz bardziej skomplikowane i kluczowe informacje. W wyniku długotrwałej współpracy tworzy się obustronne zaufanie, pozytywnie skorelowane z procesem tworzenia się i wymiany wiedzy.

Informacja, jaka jest przenoszona między dwoma przedsiębiorstwami powiązanymi ze sobą sieciowo, jest wyjątkowa i jedyna, gdyż nie istnieją dwie takie same organizacje posiadające tę samą wiedzę[28]. C. Panero[29] zwraca uwagę na to, iż z jednej

---

[23] Por.: M. Elo, *National culture and its impact on trust and cooperation in international business networks: Some empirical evidence form a Greek-Finnish business networks*, Materiały z konferencji IMP, Lugano, 2003.

[24] P.J. Batt, *Trust if you dare:a cross-cultural examination of the trust construct*, Materiały z konferencji IMP, Kopenhaga 2004.

[25] J.-C. Usunier, *Marketing across cultures – third edition*, Prentice Hall FT 2000, s. 546–548.

[26] K. Blomqvist, R. Seppanen, *Bringing together the Emerging Theories on Trust and Dynamic Capabilities – Collaboration and Trust as Focal Concepts*, Materiały z konferencji IMP, Lugano, 2003.

[27] H. Håkansson, J. Johanson, *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks*, (in:) D. Ford, *Understanding business markets: interaction, relationships and networks*, Academic Press Harcourt Brace and Company, 1993, s. 439–467.

[28] H. Håkansson, I. Snehota, *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, (in:) D. Ford, *Understanding...*, op.cit., s. 527–540.

[29] C. Panero, *Socio-cultural and inter-firm relationships*, Materiały z konferencji IMP, Lugano 2003.

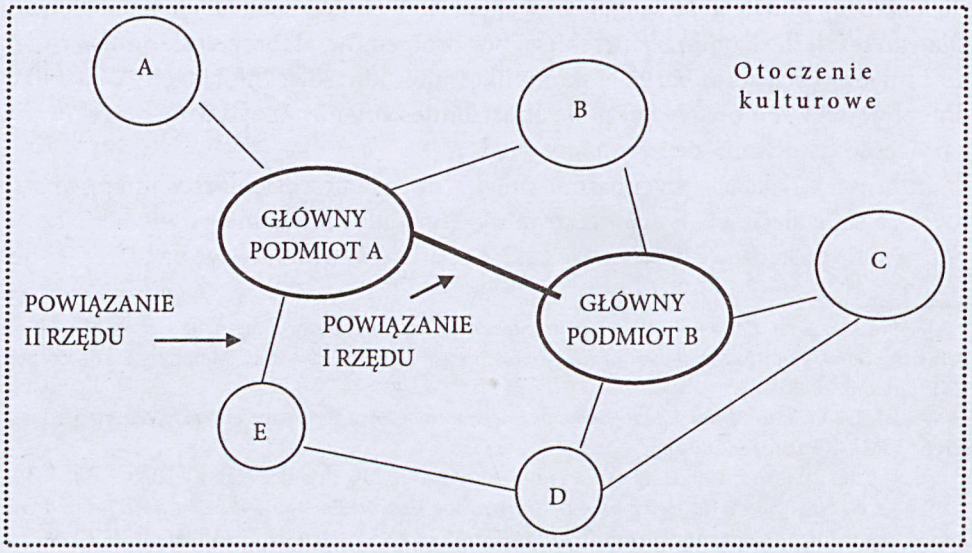
strony dzielenie się wiedzą pozwala na jej rozwój, z drugiej jednak strony naraża na jej zastosowanie w oportunistycznym celu przez jednego z aktorów powiązania.

Za najbardziej istotne czynniki wpływające na sprawny przepływ wiedzy między uczestnikami powiązania sieciowego można uznać[30]:

- dobre relacje wewnątrz przedsiębiorstwa, a także z innymi podmiotami występującymi w powiązaniu;
- wysoki poziom zaufania;
- propartnerskie podejście do współpracowników, kooperantów, a także konkurentów;
- sprawny przepływ informacji we wszystkich kierunkach – poziomych i pionowych, oraz wewnątrz i zewnątrz sieciowych;
- spłaszczenie organizacji;
- zrozumienie różnic osobowościowych i kulturowych istniejących w powiązaniu sieciowym.

Schematyczny i uproszczony wpływ oddziaływaniu otoczenia kulturowego na powiązanie sieciowe jest przedstawiony na rysunku 2.

Jak można zauważyć, otoczenie kulturowe wpływa nie tylko na powiązania pomiędzy poszczególnymi podmiotami danej sieci oraz innymi aktorami powiązania



Rysunek 2. Wpływ otoczenie kulturowego na sieć biznesową
Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, wyd. II zmienione, PWE, 2004, s. 57

[30] A. Hauke, *Polish culture – facilitation or impediment for knowledge transfer? The impact of national culture on knowledge transfer from a network approach perspective*, Materiały z konferencji Intercultural Knowledge Research and Intercultural Knowledge Management, Eisenstadt 2004.

(tu schematycznie przedstawionych jako A, B, C, D, E), ale także na kulturę organizacyjną istniejącą wewnątrz każdego z nich. Powyższy rysunek w uproszczony sposób przedstawia wielostronność oraz złożoność kontaktów między przedsiębiorstwami działającymi w ramach jednej sieci.

Specyfika tego powiązania polega między innymi na tym, iż dany aktor nie współpracuje jedynie z pojedynczym przedsiębiorstwem, ale z wieloma naraz. Ponadto ważne jest, aby współpraca przebiegała bez przeszkód, które uniemożliwiłyby pracę całej sieci. Dlatego też należy podkreślić duży wpływ otoczenia kulturowego na sprawną współpracę między wszystkimi aktorami. Partnerzy powiązania muszą być świadomi różnic kulturowych w nim istniejących, aby nie wpływały one w zasadniczy sposób na tworzenie się barier w transferze wiedzy i budowaniu zaufania, przyczyniając się do pogorszenia sytuacji wszystkich podmiotów danej sieci.

3. Wymiary kultury sprzyjające rozwojowi powiązań sieciowych oraz transferowi wiedzy między przedsiębiorstwami na przykładzie Polski, Francji i Danii

Kulturę, zdaniem J.-C. Usuniera[31], należy rozumieć bardziej jako proces, niż jako konkretną całość złożoną z konkretnych elementów. Na jego wynik wpływają: język, narodowość, edukacja, zawód, grupa etniczna, religia, rodzina, płeć, klasa społeczna, a także kultura organizacyjna firmy.

Natomiast N. Adler[32] uważa, że kultura jest dzielona wspólnie przez wszystkich lub prawie wszystkich członów danej grupy społecznej, jest przekazywana młodszym osobom przez starsze, a także uwarunkowuje i kształtuje zachowania oraz sposób postrzegania świata.

Przynależność do tego samego otoczenia kulturowego z pewnością ułatwia transfer wiedzy, gdyż obie strony porozumiewają się tym samym językiem, dzielą tę samą tradycję, wartości, zasady, dlatego jest im łatwiej odczytać nie tylko werbalne sygnały, jakie wysyłają inni aktorzy z sieci, ale też te niewerbalne, specyficzne dla danego obszaru kulturowego.

Do najbardziej powszechnych klasyfikacji kultur można zaliczyć te zaproponowane przez G. Hofstedego[33] (dystans do władzy, indywidualizm/kolektywizm,

[31] J.-C. Usunier, *Marketing across cultures*, third edition, Prentice Hall FT 2000, s. 5–12.

[32] N.J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, fourth edition, South-Western Thompson Learning, 2002, s. 16.

[33] G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

męskość/kobiecość, unikanie niepewności), R. Gestelanda[34] (propartnerskie/protransakcyjne, ceremonialne/nieceremonialne, polichroniczne/monochroniczne, ekspresyjne/powściągliwe), E.T. Halla[35] (niskokontekstowe/wysokokontekstowe, monochroniczne/polichroniczne), oraz F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera[36] (uniwersalne/partykularne, indywidualistyczne/kolektywistyczne, emocjonalne/powściągliwe, wycinkowe/ całościowe, o statusie przypisanym/statusie osiągniętym, zorientowane na przyszłość, teraźniejszość lub przeszłość).

Wymiary kultury mogą w zasadniczy sposób wpływać na wymianę informacji, w tym i wiedzy, oraz budowanie zaufania wśród partnerów sieciowych. Spośród powyższych typologii kultur za najbardziej sprzyjające transferowi wiedzy wśród przedsiębiorstw sieciowych można uznać te cechujące się:

- małym dystansem do władzy,
- kolektywizmem,
- kobiecością kultury,
- małym stopniem unikania niepewności,
- orientacją na przyszłość,
- niskim kontekstem,
- ekspresywnością,
- propartnerskim podejściem.

Im mniejszy dystans do władzy, tym ludzie są bardziej otwarci na swobodną wymianę poglądów nie tylko z osobami najbliżej z nimi współpracującymi, ale także z przełożonymi czy podwładnymi. W ten sposób następuje swobodny przepływ wiedzy we wszystkich kierunkach, gdyż nie istnieją ściśle określone, hierarchiczne zasady wymiany informacji z współpracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa jak i z innymi aktorami w sieci.

Niski poziom indywidualizmu sprzyja grupowemu podchodzeniu do rozwiązywania problemów, a tym samym do dyfuzji wiedzy wśród podmiotów danego powiązania sieciowego. W ten sposób wszystkie ogniwa wiedzą, że to dzięki kolektywistycznemu nastawieniu cała sieć osiąga korzyści. Oczywiście, indywidualistyczne podejście oznacza dążenie do zdobywania wiedzy, jednak w tym wypadku korzysta z niej tylko dany podmiot, a nie wszyscy aktorzy powiązania sieciowego.

Kobiecość kultury znacznie ułatwia transfer wiedzy, gdyż poprzez dobre relacje z innymi podmiotami, a tym samym wzmacnianie nieformalnych powiązań, więcej wiedzy krąży w powiązaniu. Poza tym świadomość, iż w razie problemów

---

[34] R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

[35] E.T. Hall, *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 89–142; E.T. Hall, *Taniec życia – inny wymiar czasu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa 1999, s. 53–91.

[36] F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury – znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

jednego z partnerów, pozostali przyjdą z pomocą jest istotnym elementem budującym zaufanie.

W przypadku wysokiego poziomu unikania niepewności, istnieje wiele reguł postępowania, które muszą być przestrzegane. Hamuje to kreatywność oraz chęć do dzielenia się pomysłami z innymi aktorami sieci. Dlatego też niski poziom unikania niepewności sprzyja transferowi istniejącej wiedzy oraz tworzeniu nowej.

Gdy uczestnicy powiązania sieciowego są zorientowani na przyszłość, ułatwiają transfer wiedzy wśród siebie. Są świadomi, że przewagę konkurencyjną można zdobyć dzięki unikatowym zasobom, a do nich należy m.in. strategiczna informacja. Dlatego też przywiązują uwagę do wszelkich ułatwień transferu wiedzy wśród partnerów sieciowych, aby w ten sposób podwyższać konkurencyjność całej sieci.

Kolejnym wymiarem sprzyjającym przepływowi informacji wśród uczestników powiązania sieciowego jest niski kontekst konwersacji, gdyż nie istnieje znaczna ilość ukrytej wiedzy, pozostającej w sferze domysłów. Wszystko jest przedstawiane wprost – nie ma niedomówień, problemy są jasno przedstawiane i rozwiązywane. W kulturach wysokokontekstowych natomiast, aby zrozumieć problem, trzeba poprawnie odczytać nie tylko werbalne sygnały, ale przede wszystkim niewerbalne oraz cały kontekst wypowiedzi.

Transfer wiedzy jest ułatwiony w kulturach ekspresyjnych, gdyż następuje swobodne okazywanie emocji, czyli swobodne dzielenie się spostrzeżeniami lub doświadczeniem. Przedstawiciele takich kultur z łatwością wyrażają swoje uwagi, także krytyczne, co bez wątpienia przyczynia się do nie tylko do zwiększenia obiegu wiedzy w powiązaniu, ale także do polepszenia jej jakości. Poza tym w wyniku swobodnych rozmów, tworzy się w umysłach pracowników nowa wiedza, która następnie jest rozpowszechniania wśród wszystkich uczestników powiązania.

Także propartnerskie podejście ułatwia transfer wiedzy. Dobre nieformalne powiązania oraz wrażliwość na problemy innych uczestników sieci przyczyniają się do budowy zaufania, a tym samym sprawniejszego transferu wiedzy pomiędzy uczestnikami powiązania. Partnerzy wiedzą, że to nie sama transakcja, jaka ma miejsce w powiązaniu, ale dobre relacje z innymi decydują o sukcesie. Nastawienie na długoterminową kooperację pozytywnie przyczynia się do budowania i podtrzymywania zaufania oraz ułatwia transfer wiedzy wśród aktorów.

Jak podkreślają S. Lowe, S. Purchase i M. de Lurdes Veludo, jednym z aspektów procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw jest umiejętność rozpoczęcia i podtrzymania relacji wewnątrz sieci biznesowych w kontekście międzykulturowym[37]. Uświadomienie oraz zrozumienie różnic kulturowych istniejących pomiędzy podmiotami stanowi jeden z ważniejszych elementów działalności międzynarodowej przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne jest to w kontekście sieci biznesowej, gdzie

[37] S. Lowe, S. Purchase, M. de Lurdes Veludo, *Business relationships: cross-cultural analysis*, Materiały z konferencji IMP „Culture and collaboration in distribution networks", Perth 2002.

ważną, ale zaraz bardzo wrażliwą cechą jest zaufanie umożliwiające transfer wiedzy pomiędzy partnerami.

Dla zobrazowania różnic kulturowych w tabeli 1 przedstawiono najbardziej istotne wymiary oddziaływające na transfer wiedzy w trzech europejskich krajach – Polsce, Francji i Danii. Wyniki pochodzą z badań realizowanych przez G. Hofstedego R Gestelanda E. T. Halla oraz F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera.

Tabela 1. Wybrane elementy kultur polskiej, francuskiej i duńskiej

	Polska	Francja	Dania
Indywidualizm/kolektywizm	indywidualizm	wysoki indywidualizm	wysoki indywidualizm
Kobiecość/męskość	bardzo męska	raczej kobieca	bardzo kobieca
Unikanie niepewności	wysokie unikanie niepewności	b. wysokie unikanie niepewności	bardzo niskie unikanie niepewności
Dystans do władzy	dość wysoki dystans do władzy	wysoki dystans do władzy	bardzo niski dystans do władzy
Orientacja na przyszłość	raczej zorientowane na przyszłość	orientacja na przyszłość	orientacja na przyszłość
Wysoki/niski kontekst	niski kontekst	raczej wysoki kontekst	niski kontekst
Ekspresyjność/powściągliwość	ekspresyjne	ekspresyjne	powściągliwe
Propartnerskie/protransakcyjne	umiarkowanie propartnerskie	umiarkowanie protransakcyjne	protransakcyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000; www.geert-hofstede.com; R. Gestelanad, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000; E.T. Hall, *Taniec życia – inny wymiar czasu*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA S.A., Warszawa 1999, s. 53–91; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury – znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Za otoczenie kulturowe najbardziej sprzyjające transferowi wiedzy wśród partnerów powiązania sieciowego można uznać Danię. Badania przeprowadzone przez G. Hofstedego, R. Gestelanda, E.T. Halla oraz F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera wskazują, że to właśnie ten kraj ma najwięcej cech sprzyjających budowaniu zaufania oraz nieformalnych powiązań, czyli sprzyjających transferowi wiedzy. W szczególności są to: bardzo niski dystans do władzy, bardzo niski stopień unikania niepewności, kobiecość kultury, orientacja na przyszłość oraz niski kontekst komunikacji. Cechy te sprawiają, że wiedza zarówno w organizacji, jak i pomiędzy partnerami powiązania sieciowego może przepływać w swobodny sposób. Brak sformalizowanych i zhierarchizowanych instytucji, otwartość na pomysły innych oraz precyzyjne formułowanie i rozwiązywanie problemów, wzmacniają przepływ wiedzy oraz chęć dzielenia się nią przez wszystkich uczestników powiązania.

Najmniej cech sprzyjających przepływowi wiedzy istnieje w kulturze francuskiej. Zaliczyć do nich można: wysoki poziom indywidualizmu, wysoki dystans do władzy, bardzo wysokie unikanie niepewności, raczej wysoki kontekst konwersacji oraz umiarkowane podejście protransakcyjne. W tej kulturze przepisy i ściśle określone reguły postępowania oraz mocna hierarchizacja ograniczają obieg informacji, w tym i wiedzy, wśród uczestników powiązania. Dodatkowo wysoki poziom indywidualizmu może oznaczać, że istotna część kluczowej wiedzy jest w umysłach pracowników, i pozostali aktorzy sieci nie mogą z niej skorzystać.

Polska kultura znajduje się pomiędzy powyższymi kulturami i zawiera w sobie elementy ułatwiające transfer wiedzy pomiędzy partnerami (jak niski kontekst komunikacji, ekspresyjność, orientacja na przyszłość oraz umiarkowane propartnerskie podejście do interesów). Istnieją w niej także elementy hamujące transfer wiedzy, jak wysoki stopień męskości kultury, indywidualizm, dość wysoki dystans do władzy oraz wysokie unikanie niepewności.

Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie elementy wpływające na transfer wiedzy w powiązaniu sieciowym mają taką samą siłę oddziaływania. Kolektywistyczne i propartnerskie podejście, niski poziom unikania niepewności oraz niski poziom dystansu do władzy w znacznie większym stopniu sprzyjają obiegowi istniejącej oraz tworzeniu się nowej wiedzy w sieci. Zawężając zatem obszar badawczy do tych czterech wymiarów kultury danego kraju, można uznać, iż to nadal kultura duńska jest najbardziej przychylna transferowi wiedzy wśród przedsiębiorstw działających w ramach powiązania sieciowego, gdyż posiada najwięcej, spośród wszystkich trzech badanych kultur, cech sprzyjających transferowi wiedzy.

4. Wnioski oraz propozycja dalszych badań

Badania przeprowadzone przez N. Trang, N. Barrett, i N.Tho[38] wśród firm azjatyckich wykazały, że im większy stopień wrażliwości kulturowej przejawiają przedsiębiorstwa, tym istnieje lepsza jakość powiązania pomiędzy nimi a ich zagranicznymi partnerami. Ponadto udowodniono, że jakość powiązania występująca pomiędzy eksporterem a zagranicznym importerem, jest pozytywnie skorelowana z osiąganiem lepszych wyników przez obu partnerów. Do podobnych wniosków dotyczących zależności między wartościami a zaufaniem i zaangażowaniem w relacji biznesowej doszły V. Zabkar i M. Makovec Brenic badające różnice kulturowe pomiędzy dwoma byłymi republikami Jugosławii: Serbii i Chorwacji[39].

[38] N. Trang, N. Barrett, N. Tho, *Cultural sensitivity and its impact on business relationship quality*, Materiały z konferencji IMP, Lugano 2003.

[39] V. Zabkar, M. Makovec Brenic, *Values, trust and commitment in business-to-business relationships – A comparison of two former Yugoslav markets*, „International Marketing Review" The IMP Group and International Marketing; guest editor D. Ford, v. 21, no. 2, 2004, s. 202–215.

Dokonana w artykule analiza wybranych wymiarów kulturowych trzech państw europejskich – Polski, Francji i Danii – wskazuje, iż to duńskie otocznie kulturowe w najwyższym stopniu promuje transfer wiedzy między partnerami powiązania sieciowego. Kultura francuska natomiast nie sprzyja przepływowi wiedzy wśród przedsiębiorstw.

Dalsze badania powinny skupić się na empirycznej weryfikacji otrzymanych wyników nie tylko dotyczących cech kultury narodowej danego kraju, ale także ich wpływu na transfer wiedzy wśród przedsiębiorstw działających w powiązaniu sieciowym.

Zadaniem każdego przedsiębiorstwa w sieci jest wypracowanie zasad, dzięki którym transfer wiedzy pomiędzy poszczególnymi ogniwami powiązania będzie przebiegać w sprawny sposób. Poza tym firma ta powinna promować swobodny transfer wiedzy, a więc także i pracowników pomiędzy jej poszczególnymi ogniwami, aby w ten sposób sieć jako całość podnosiła swoją konkurencyjność.

Wymiary kultury określają, jaki typ zachowania dominuje na danym obszarze. Przedsiębiorstwo powinno zweryfikować, na ile te ogólne cechy kultury znajdują odzwierciedlenie w zachowaniu aktorów danego powiązania, a na ile aktorzy działają w odmienny sposób, i dostosować do tego swój sposób działania. Poza tym ważne jest także zdefiniowanie, jakie elementy kultury dominują w sieci, i promować te, które ułatwiają transfer wiedzy wśród aktorów sieci.

Aleksandra Hauke

Factors of Polish, French and Danish culture influencing development of confidence and transfer of knowledge among network enterprises

Summary

Cultural differences between partners decide to a considerable degree about success of a given network link. In its initial part the article contains a review of the related literature and presents the most significant assumptions concerning a business network. Further on the author presents the problem of confidence and the transfer of knowledge among partners with particular attention paid to the factors which influence effective flow of information among all participants of the network. In

the subsequent part the article describes some elements of culture which facilitate confidence and flow of information. Presentation of the characteristics of the Polish, French and Danish culture as regards the chosen dimensions shows cultural differences between those countries. The final part of the article presents theoretical conclusions as to which culture promotes the transfer of knowledge most effectively. It also contains some recommendations concerning the transfer of knowledge within a network enterprise.

