



**POLITECHNIKA
OPOLSKA**

PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH

pod redakcją
Katarzyny Mazur-Włodarczyk
Romana Śmietańskiego

nr **37**

Wydział Ekonomii i Zarządzania
Opole, 2022

Politechnika Opolska

Przegląd Nauk Stosowanych

Nr 37 (4)

Scenariusze negocjacji międzynarodowych

ISSN 2353-8899

Przegląd Nauk Stosowanych

Nr 37 (4)

Scenariusze negocjacji międzynarodowych

pod redakcją
Katarzyny Mazur-Włodarczyk
Romana Śmietańskiego

Opole 2022

Przegląd Nauk Stosowanych Nr 37 (4)

Redakcja: Katarzyna Mazur-Włodarczyk, Roman Śmiałowski

Wszystkie artykuły zostały ocenione przez dwóch niezależnych recenzentów

All contributions have been reviewed by two independent reviewers

Komitety Naukowy czasopisma:

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący), dr inż. Małgorzata Adamska,
dr hab. Maria Bernat, prof. dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, dr inż. Brygida Klemens,
dr hab. Barbara Kryk, dr hab. Małgorzata Król, dr Sabina Kubiciel-Lodzińska,
dr hab. Aleksandra Kuzior, prof. dr hab. Krzysztof Malik,
dr Katarzyna Mazur-Włodarczyk, Roland Moraru, PhD. Prof. (Rumunia),
doc. PhDr. Michal Oláh PhD (Słowacja), Volodymyr O. Onyshchenko,
Ph.D. Prof. (Ukraina), dr hab. Kazimierz Rędziński, dr hab. Diana Rokita-Porskat,
dr hab. Brygida Solga, dr inż. Marzena Szewczuk-Stępień,
dr hab. Urszula Szuścik, doc. PhDr. ThDr. Pavol Tománek, PhD (Słowacja),
PhDr. Jiří Tuma, PhD (Republika Czeska), dr inż. Katarzyna Widera,
dr hab. inż. Janusz Wielki

Komitety Redakcyjne:

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący), dr inż. Małgorzata Adamska,
dr hab. Maria Bernat, prof. dr hab. Krzysztof Malik, dr hab. inż. Janusz Wielki,
dr Agnieszka Janeta (sekretarz)

Recenzenci: Franciszek Grzesiok, Małgorzata Król, Radosław Wolniak, Adam Żabka

Copyright by Politechnika Opolska 2022

Projekt okładki: Krzysztof Kasza

Opracowanie graficzne: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej

Wydanie I, 2022 r.

ISSN 2353-8899

Spis treści

Katarzyna MAZUR-WŁODARCZYK, Roman ŚMIETAŃSKI SŁOWO WSTĘPNE.....	7
Anna MIELNIK RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH BIZNESOWYCH – PODEJŚCIE POLSKIE A PERUWIAŃSKIE.....	11
Rafał DAMASTEJ, Michał CZARNECKI DYSTRYBUCJA POLSKICH KOSMETYKÓW NA NOWYM RYNKU, NEGOCJACJE Z NOWOZELANDCZYKAMI.....	17
Paulina DUDZICZ, Hanna PODSTOLAK DOMINIKAŃSKIE SŁODKOŚCI HANI.....	27
Izabela CZOK, Sebastian WOJCIECHOWSKI MIĘDZYKULTUROWE PODEJŚCIE W BIZNESIE TECHNOLOGICZNYM – PRZYPADEK FILIPIN.....	41
Yelizaveta SOLODOVNIKOVA, Alexandra PAKHOLCHUK RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH BIZNESOWYCH – PODEJŚCIE POLSKIE A KENIJSKIE.....	57
Federica KURBEL, Jakub WĄSOWSKI RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH BIZNESOWYCH – PODEJŚCIE POLSKIE A BUŁGARSKIE.....	63

SŁOWO WSTĘPNE

Scenariusze negocjacyjne z ogólnymi lub poufnymi instrukcjami stanowią jedno z narzędzi nauczania negocjacji, do których zaliczyć można także wykłady, slajdy PowerPoint, studia przypadków, lektury teoretyczne, wideo-analizę oraz scenki fabularne (m.in. odgrywanie ról bez scenariuszy). Zdaniem H. Movius, scenariusze pomagają uczyć się przez doświadczenie oraz obserwacje prowadząc do skuteczniejszych zachowań negocjacyjnych – są bardziej efektywne niż tradycyjne metody wykładowe i przekazywanie informacji [Movius 2008: 509–533].

Symulacje ze scenariuszami mogą zostać podzielone również na obejmujące sytuacje nietypowe oraz bazujące na wydarzeniach rzeczywistych. Ponadto na ćwiczenia jednoetapowe, jednoetapowe stosowane w seriach oraz wieloetapowe (wymagające m.in. większych nakładów zaangażowania i czasu) [Lande 2012: 109–143]. Scenariusze negocjacyjne, poza materiałami dydaktycznymi, stanowić mogą również dokument ułatwiający zaplanowanie negocjacji. Ich funkcja w tym przypadku zbliżona jest do scenariuszy strategicznych skupiających się na możliwych opcjach działań, potencjalnych argumentach i zachowaniach partnera negocjacyjnego [Mazur-Włodarczyk 2025].

Nauki Symulacje negocjacyjne z wykorzystaniem scenariuszy stosowane są nie tylko w celu rozwoju umiejętności negocjacyjnych, pracy nad pewnością negocjatorów oraz minimalizowania ryzyka wystąpienia błędów, ale również po to aby zwrócić uwagę na ważne problemy międzynarodowe, takie jak np. kryzys klimatyczny [Stermann i in. 2014; Rooney-Varga i in. 2018], kryzysy nuklearne i humanitarne [Fung 2019: 113–116], potrzebę bardziej zrównoważonego zarządzania i ochrony lasów [Boyer 2005: 299–310; Bernstein 2005: 311–318] itd.

Zdaniem R. Zhanga i E. Denga wyróżnić można pięć kroków wdrażania symulacji podczas zajęć z negocjacji. Zaliczyć do nich można:

1. przygotowanie scenariuszy, podział na strony biorące udział w negocjacjach, rozdystrybuowanie informacji jawnych oraz tajnych,
2. prowadzenie symulowanych negocjacji pod okiem prowadzącego zajęcia, który rejestruje cały proces komunikacji,

3. udzielanie informacji zwrotnych i prowadzenie dyskusji podkreślającej zastosowane argumenty, techniki, taktyki i strategie podsumowujące rozwijane umiejętności negocjacyjne,
4. podsumowanie i stosowanie nabytych umiejętności w negocjacjach rzeczywistych z możliwością uzyskania dalszych wskazówek i wsparcia prowadzącego [Zhang, Deng 2024: 205–208].

Trzydziesty siódmy numer Przeglądu Nauk Stosowanych pt. *Scenariusze negocjacji międzynarodowych* obejmuje sześć scenariuszy przygotowanych przez studentów kierunku Zarządzanie prowadzonego na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej, a opracowanych w ramach przedmiotu *Negocjacje w biznesie międzynarodowym*.

Pierwszy scenariusz, autorstwa A. Mielnik, podejmuje tematykę rozmów biznesowych z przedstawicielami pochodzącymi z Ameryki Południowej – Republiki Peru. Ukazuje on sytuację negocjacyjną pomiędzy polską firmą zajmującą się dystrybucją tropikalnych owoców i peruwiańskim przedsiębiorstwem rolniczym gotowym wysłać na polski rynek mango i awokado. W tekście zwrócono uwagę na uwarunkowania kulturowe w negocjacjach pomiędzy obydwojma krajami.

Tematyka negocjacji w środowisku międzynarodowym kontynuowana jest w tekście autorstwa R. Damasteja i M. Czarneckiego poświęconym zagadnieniom dystrybucji polskich kosmetyków na rynek Nowej Zelandii. Autorzy zwrócili uwagę na możliwy proces negocjacyjny, różnice kulturowe, strategie negocjacyjne oraz wyzwania związane z wejściem na nowy rynek.

W przestrzeń zagadnień związanych z negocjacjami z przedstawicielami Dominikany wprowadza scenariusz przygotowany przez P. Dudzicz i H. Podstolak. Opracowane materiały przybliżają sytuację negocjacyjną ukazaną poprzez pryzmat dominikańskiej specyfiki kulturowej oraz jej wpływu na współpracę biznesową związaną z rynkiem cukiernictwa.

Wśród scenariuszy tego numeru PNS znajduje się także jeden poruszający tematykę zagadnień negocjacji pomiędzy stroną polską i reprezentantem Azji południowo-wschodniej. Jego autorzy – I. Czok i S. Wojciechowski – przeanalizowali specyfikę zachowań kulturowych przedstawicieli Republiki Filipin. W tekście ich autorstwa przedstawiono zarysy negocjacji pomiędzy polską i filipińską firmą technologiczną.

Na grunt zagadnień polsko-kenijskich rozmów biznesowych wprowadzają Y. Solodovnikova i A. Pakholchuk. Autorki podjęły się zgłębienia tematyki współpracy polskiego biura podróży i kenijskiego organizatora turystycznego. W tekście przybliżono sytuację związaną z organizacją safari w Kenii.

Numer zamyka scenariusz negocjacji prowadzonymi pomiędzy reprezentantami Polski i Bułgarii, a przygotowany przez F. Kurbel i J. Wąsowskiego. W artykule tym wskazano m.in. zagadnienia łączenia tradycji z nowoczesnością reprezentowaną przez dwie strony różniące się nie tylko kulturą biznesową, ale i reprezentowanym pokoleniem oraz wizją wspólnego prowadzenia biznesu – restauracji.

Przedstawione w tym numerze scenariusze negocjacyjne mogą stanowić materiały szkoleniowe pod przygotowywanie się do udziału w negocjacjach prowadzonych w środowisku międzynarodowym/międzykulturowym. Mogą one również wzbogacać zajęcia dydaktyczne, uatrakcyjnając zajęcia, w ramach których wykorzystywane są gry symulacyjne związane z komunikacją biznesową, rozwiązywaniem konfliktów, zarządzaniem relacjami biznesowymi w środowisku międzynarodowym, jak również negocjacjami międzynarodowymi lub międzykulturowymi. Ich unikalną stroną jest nie tylko świeże i kreatywne podejście autorów – osób młodych, przygotowujących się do wejścia na rynek pracy, ale również to, że opisane kraje nie są częstym tematem opracowań związanych z tematyką różnic kulturowych.

*Katarzyna Mazur-Włodarczyk
Roman Śmietański*

Literatura

1. BERSTEIN, J.: *Bloc Negotiation Simulation Exercise: UN Framework Convention on Forests Conference of the Parties*, 2005. https://sites.uef.fi/kmru/wp-content/uploads/sites/522/14_2005ReviewPartIV.pdf, dostęp 04.01.2025.
2. BOYER, B.: *Multilateral Negotiation Simulation Exercise: The Sustainable management and conservation of forests*, 2005. https://sites.uef.fi/kmru/wp-content/uploads/sites/522/14_2005ReviewPartIV.pdf, dostęp 04.01.2025.
3. FUNG, J.: *Negotiating the Nuclear and Humanitarian Crisis on the Korean Peninsula: A Simulation and Teaching Guide*. Political Science&Politics 2019, vol. 52(1).
4. KESTING, P., SMOLIŃSKI, R.: *A Practical Guide to Negotiation Simulation Writing*. Negotiation Journal 2023, vol. 39(3).
5. LANDE, J.: *Teaching Students to Negotiate Like a Lawyer*. Journal of Law & Policy, 2012, no. 39.
6. MAZUR-WŁODARCZYK, K.: *Borderless negotiation* Opole: Politechnika Opolska 2025.
7. MOVIUS, H.: *On Teaching. The Effectiveness of Negotiation Training*. Negotiation Journal 2008, vol. 24(4).
8. ROONEY-VARGA, J.N., STERMAN, J.D., FRACISSI, E., FRANCK, T., KAPMEIER, F., KURKER, V., JOHNSTON, E., JONES, A.P., RATH, K.: *Combining role-play with interactive simulation to motivate informed climate action: Evidence from the World Climate simulation*. Plos One 2018.
9. STERMAN, J., FIDDAMAN, T., FRANCK, T., JONES, A., McCAULEY, S., RICE, P., SAWIN, E., SIEGEL, L., ROONEY-VARGA, J.N.: *World Climate: A role-play simulation of global climate negotiations*. Simulation and Gaming 2014, vol. 46(3-4).
10. Zhang R., Deng F.: *Research on the Application of Scenario Simulation Teaching Method in Business Negotiation Course*. Journal of Education and Educational Research 2024, vol 11(2).

RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH BIZNESOWYCH – PODEJŚCIE POLSKIE A PERUWIAŃSKIE

Streszczenie: Polska firma, działająca w sektorze dystrybucji owoców tropikalnych oraz peruwiańska firma, lider eksportu rolniczego, spotykają się w Limie, aby omówić współpracę dotyczącą dostaw mango i awokado na polski rynek. Negocjacje odbywają się w kontekście różnic kulturowych i gospodarczych. Peru jako ważny eksporter owoców, kładzie nacisk na budowanie relacji i unikanie konfliktów, podczas gdy Polska dąży do konkretów i zabezpieczenia swoich interesów. Peruwiańska firma, mimo problemów finansowych i ograniczonej produkcji przez El Niño, traktuje Polskę jako kluczowy rynek w Europie. Oferuje korzyści takie jak darmowy transport, ale zależy jej na utrzymaniu ceny na poziomie 1,45 USD/kg. Polska firma, świadoma trudności partnera, naciska na obniżenie ceny do 1,35 USD/kg i zabezpieczenie interesów w umowie. Kluczowym celem jest długoterminowa współpraca z gwarancją jakości i regularności dostaw. Celem artykułu jest ukazanie wpływu różnic kulturowych na negocjacje biznesowe między polską a peruwiańską firmą oraz określenie strategii dostosowania podejścia negocjacyjnego do specyfiki obu kultur.

CULTURAL DIFFERENCES IN BUSINESS NEGOTIATIONS – POLISH VS. PERUVIAN APPROACH

Summary: A Polish tropical fruit distributor and a leading Peruvian agricultural exporter are meeting in Lima to discuss cooperation on mango and avocado supplies for the Polish market. Negotiations take place against cultural and economic differences. Peru, as a major fruit exporter, emphasizes relationship building and avoiding conflicts, while Poland focuses on specifics and securing its interests. Despite financial challenges and production limits caused by El Niño, the Peruvian company sees Poland as a key market in Europe. They offer benefits like free transport but aim to maintain a price of 1.45 USD/kg. Aware of the Peruvian partner's difficulties, the Polish company pushes for a price reduction to 1.35 USD/kg and seeks to safeguard its interests through contract clauses. The main goal is a long-term partnership with guarantees of quality and regular supply. The aim of this article is to show the impact of cultural differences on business negotiations between a Polish and a Peruvian company, and to determine strategies for adapting negotiation approaches to the specifics of both cultures.

Słowa kluczowe: ewolucja produktów i usług bankowych, bezpieczeństwo, bankowość elektroniczna, produkt bankowy, bankowość mobilna, bankowość internetowa, usługa bankowa.

Keywords: evolution of banking products and services, security, e-banking, banking product, mobile banking, online banking, banking service.

1. WSTĘP

Negocjacje biznesowe odgrywają kluczową rolę w międzynarodowej współpracy gospodarczej, jednak ich przebieg i skuteczność zależą w dużej mierze od różnic kulturowych [Fischer, Ury 2011; Hofstede 2007; Schroeder 2018]. Polska i Peru to kraje o odmiennych podejściach do prowadzenia rozmów handlowych, co wpływa na sposób komunikacji, budowania relacji oraz ustalania warunków współpracy.

W Polsce negocjacje charakteryzują się bezpośredniością, koncentracją na faktach oraz dążeniem do precyzyjnego określenia warunków umowy. Z kolei w Peru kluczowe znaczenie ma budowanie relacji i zaufania, a sam proces negocjacyjny często opiera się na pośrednim wyrażaniu intencji i unikaniu otwartych konfliktów.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wpływu tych różnic na negocjacje biznesowe między polską a peruwiańską firmą. Omówiono w nim jak sposób prowadzenia rozmów oraz priorytety negocjacyjne każdej ze stron mogą wpłynąć na przebieg współpracy. Wnioski płynące z tej analizy mogą być pomocne dla przedsiębiorców i negocjatorów działających na rynkach międzynarodowych.

2. INFORMACJE OGÓLNE O NEGOCJACJACH

Polska firma, dynamicznie rozwijająca się w sektorze dystrybucji owoców tropikalnych i peruwiańska firma, lider w eksporcie produktów rolnych z Ameryki Południowej, spotykają się w Limie, aby omówić warunki potencjalnej współpracy. Celem negocjacji jest podpisanie umowy dotyczącej dostaw wysokiej jakości owoców tropikalnych – przede wszystkim mango i awokado – na polski rynek oraz rozwinięcie długoterminowej relacji handlowej.

Negocjacje odbywają się na tle różnic kulturowych i ekonomicznych między Polską a Peru, które wpływają na priorytety i styl negocjacji obu stron.

Peru – kontekst gospodarczy i kulturowy

Peru, położone na zachodnim wybrzeżu Ameryki Południowej, jest jednym z największych światowych eksporterów owoców tropikalnych, takich jak awokado, mango, banany czy winogrona. Eksport produktów rolnych odgrywa kluczową rolę w gospodarce kraju, stanowiąc jedno z głównych źródeł przychodów z handlu zagranicznego. Peru korzysta ze swojego położenia geograficznego i zróżnicowanego klimatu, które pozwalają na uprawę owoców o wysokiej jakości przez cały rok.

Kultura negocjacji w Peru podkreśla znaczenie budowania osobistych relacji i wzajemnego zaufania. Ważne jest, aby przed rozpoczęciem rozmów biznesowych stworzyć przyjazną i serdeczną atmosferę. W peruwiańskiej kulturze ceniona jest harmonia, dlatego otwarte konflikty są często unikane, a strony wolą wyrażać sprzeciw w sposób pośredni.

Polska – kontekst gospodarczy i kulturowy

Polska, będąca jednym z największych rynków Europy Środkowo-Wschodniej ma szybko rozwijający się sektor handlu detalicznego, w tym sprzedaży świeżych produktów spożywczych. Wzrost zainteresowania owocami tropikalnymi w Polsce wynika z rosnącej świadomości zdrowego stylu życia oraz trendu kulinarnego, który promuje egzotyczne składniki. Polska importuje większość owoców tropikalnych, a krajowi dystrybutorzy rywalizują o stabilnych i niezawodnych dostawców.

Polacy w negocjacjach koncentrują się na konkretach i dążą do uzyskania jak najlepszych warunków finansowych. Styl negocjacji jest bezpośredni, oparty na faktach i liczbach. Dla polskich partnerów ważne są szczegóły umowy, w tym klauzule zabezpieczające interesy w przypadku nieprzewidzianych okoliczności.

3. INFORMACJE, KTÓRE ZNA TYLKO STRONA PERUWIAŃSKA

Peruwiańska firma traktuje polski rynek jako kluczowy element swojej strategii ekspansji w Europie Wschodniej. Wejście do Polski pozwoli im nie tylko zwiększyć sprzedaż, ale także zyskać partnera w promowa-

niu swoich produktów w regionie. Z tego względu peruwiańska firma jest gotowa zaoferować dodatkowe korzyści, takie jak:

- darmowy transport w pierwszym roku współpracy,
- elastyczne terminy płatności, np. w ratach, aby ułatwić polskiemu partnerowi nawiązanie współpracy.

Jednak firma ta stoi przed istotnymi wyzwaniami: naturalne zjawisko klimatyczne El Niño spowodowało zmniejszenie tegorocznych zbiorów mango i awokado, co ogranicza ich zdolność do realizacji dużych zamówień. W najbliższych sześciu miesiącach mogą dostarczyć jedynie 150 ton miesięcznie, co może okazać się niewystarczające, aby sprostać wymaganiom polskiej firmy.

Peruwiańska firma ma także problemy z płynnością finansową, wynikające z opóźnień w płatnościach od innych kontrahentów. W związku z tym peruwiańska strona będzie naciskać na szybkie podpisanie umowy, unikając ujawniania swoich ograniczeń.

Wiedząc, że Polacy cenią precyzję i jasne warunki, peruwiańska firma będzie starała się utrzymać cenę na poziomie co najmniej 1,45 USD za kilogram. Zbyt niska cena mogłaby zagrozić jej rentowności.

Kluczowe interesy stron w negocjacjach dla Peru:

1. utrzymanie minimalnej ceny 1,45 USD za kilogram, co zapewni rentowność,
2. podpisanie długoterminowej umowy na co najmniej dwa lata, co stabilizuje przychody,
3. promocja marki peruwiańskiej firmy jako dostawcy produktów wysokiej jakości na rynku polskim i w Europie Środkowo-Wschodniej,
4. zwiększenie eksportu do Polski jako elementu strategii rozszerzania działalności w Europie.

4. INFORMACJE, KTÓRE ZNA TYLKO STRONA POLSKA

Polska firma znajduje się pod presją czasu – musi zapewnić pierwsze dostawy owoców tropikalnych do polskich sieci handlowych przed sezonem świątecznym. W przypadku opóźnień firma może narazić się na kary umowne i utratę zaufania kluczowych partnerów biznesowych.

Polska strona wie również, że peruwiańska firma boryka się z problemami finansowymi. Informacje te pozyskano dzięki kontaktom

w branży, dlatego polska firma planuje je wykorzystać w negocjacjach, oferując np.:

- częściowe przedpłaty w zamian za obniżenie ceny owoców do poziomu 1,35 USD za kilogram,
- długoterminowe partnerstwo w zamian za dodatkowe korzyści, takie jak darmowy transport.

Polska firma jest świadoma, że peruwiańska firma ma ograniczone możliwości produkcyjne w wyniku zjawiska El Niño, dlatego będzie naciskać na zapisanie w umowie klauzul o karach za opóźnienia oraz odszkodowania za niedotrzymanie warunków jakościowych i ilościowych dostaw.

Polska firma będzie dążyć do minimalizacji ryzyka związanego z nieregularnością dostaw, dlatego kluczowym elementem negocjacji będą zapisy zabezpieczające interesy polskiej firmy. Polska strona rozumie, że peruwiańscy partnerzy cenią sobie budowanie relacji osobistych, dlatego podczas negocjacji polska firma postara się znaleźć równowagę między swoją bezpośredniością a potrzebą stworzenia przyjaznej atmosfery.

Kluczowe interesy stron w negocjacjach dla Polski:

1. ustalenie możliwie najniższej ceny – najlepiej nieprzekraczającej 1,35 USD za kilogram,
2. gwarancja terminowości i regularności dostaw, aby sprostać umowom z polskimi sieciami handlowymi,
3. klauzule zabezpieczające w umowie, takie jak kary za opóźnienia lub niską jakość dostarczanych produktów,
4. dostęp do produktów premium, które pozwolą wyróżnić się na polskim rynku spożywczym.

5. PODSUMOWANIE

Różnice kulturowe odgrywają istotną rolę w negocjacjach biznesowych i mogą wpływać zarówno na ich przebieg, jak i ostateczny wynik. Współpraca między polską a peruwiańską firmą pokazuje, że skuteczne negocjacje wymagają nie tylko znajomości własnych interesów, ale także dostosowania strategii do partnera biznesowego.

Polscy negocjatorzy, przyzwyczajeni do konkretnego i rzeczowego stylu rozmów, powinni zwracać większą uwagę na budowanie relacji

i dostosowywać sposób komunikacji do bardziej pośredniego stylu Peruwiańczyków. Z kolei peruwiańscy przedsiębiorcy, dla których relacje mają kluczowe znaczenie, muszą liczyć się z tym, że polscy partnerzy będą oczekiwali precyzyjnych warunków umowy i gwarancji jej realizacji.

Zrozumienie i akceptacja tych różnic może przyczynić się do bardziej efektywnej współpracy oraz budowania długoterminowych relacji handlowych, które przyniosą korzyści obu stronom.

Literatura

- [1] FISHER, R., URY, W.: *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS 2011.
- [2] HOFSTEDE, G.: *Kultury i organizacje: zaprogramowanie*. Warszawa Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007.
- [3] SCHROEDER, J.: *Etykieta biznesu w kontaktach międzynarodowych. Przewodnik po krajach świata*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 2018.

Lic. Anna Mielnik

Politechnika Opolska

Wydział Ekonomii i Zarządzania

ul. Luboszycka 7 45-036 Opole

anamielnik@wp.pl

Rafał DAMASTEJ

Michał CZARNECKI

DYSTRYBUCJA POLSKICH KOSMETYKÓW NA NOWYM RYNKU, NEGOCJACJE Z NOWOZELANDCZYKAMI

Streszczenie: Artykuł omawia scenariusz negocjacji między polską firmą "Eco-Beauty", produkującą kosmetyki naturalne a nowozelandzką firmą dystrybucyjną "Kiwi", specjalizującą się w sprzedaży kosmetyków na rynku Nowej Zelandii. Celem artykułu jest ukazanie procesu negocjacyjnego między tymi dwoma podmiotami, z uwzględnieniem różnic kulturowych, strategii negocjacyjnych oraz wyzwań związanych z wejściem na nowy rynek. "EcoBeauty" dąży do ekspansji na nowy rynek, oferując swoje produkty w kontekście rosnącego popytu na kosmetyki ekologiczne w Nowej Zelandii. Z kolei "Kiwi" poszukuje nowych dostawców kosmetyków naturalnych, ale z uwagi na intensywną konkurencję i wysokie koszty importu, priorytetem dla firmy jest uzyskanie jak najkorzystniejszych warunków cenowych i dostaw. Negocjacje pomiędzy stronami obejmują kwestie ceny, warunków dostawy oraz promocji produktów, z uwzględnieniem interesów obu firm, ich celów finansowych oraz strategii rozwoju na rynku nowozelandzkim. Celem "EcoBeauty" jest zbudowanie długoterminowej współpracy z wiarygodnym dystrybutorem, podczas gdy "Kiwi" stara się uzyskać elastyczne warunki dostaw oraz zapewnić konkurencyjność swoich cen na wymagającym rynku.

DISTRIBUTION OF POLISH COSMETIC PRODUCTS IN A NEW MARKET, NEGOTIATING WITH NEW ZEALANDERS

Summary: The article discusses a negotiation scenario between the Polish company "EcoBeauty," a producer of natural cosmetics, and the New Zealand distribution company "Kiwi," specializing in the sale of cosmetics in the New Zealand market. The aim of the article is to present the negotiation process between these two entities, taking into account cultural differences, negotiation strategies, and the challenges associated with entering a new market. "EcoBeauty" aims to expand into a new market by offering its products in response to the growing demand for eco-friendly cosmetics in New Zealand. Meanwhile, "Kiwi" is seeking new suppliers of natural cosmetics, but due to intense competition and high import costs, the company's priority is to secure the most favorable pricing and delivery terms. The negotiations between the two parties focus on price, delivery conditions, and product promotion, considering the interests, financial goals, and market development strategies of both

companies in New Zealand. "EcoBeauty" aims to establish a long-term partnership with a reliable distributor, while "Kiwi" seeks to secure flexible delivery terms and maintain competitive pricing in the demanding market.

Słowa kluczowe: kosmetyki naturalne, negocjacje, ekspansja międzynarodowa, rynek Nowej Zelandii, partnerstwo dystrybucyjne.

Keywords: actions natural cosmetics, negotiation, international expansion, New Zealand market, distribution partnership.

1. WSTĘP

Scenariusz negocjacji dotyczy potencjalnej współpracy pomiędzy polską firmą "EcoBeauty", specjalizującą się w produkcji kosmetyków naturalnych, a nowozelandzkim dystrybutorem "Kiwi", działającym na rosnącym rynku produktów ekologicznych. "EcoBeauty" dąży do rozszerzenia swojej działalności na rynek Nowej Zelandii, gdzie popyt na kosmetyki naturalne i organiczne jest coraz większy. Z kolei firma "Kiwi" poszukuje nowych dostawców, aby zróżnicować swoją ofertę i sprostać zmieniającym się preferencjom konsumentów nowozelandzkich. Proces negocjacji będzie koncentrował się na ustaleniu korzystnych warunków współpracy dla obu stron, uwzględniając kwestie cenowe, warunki dostawy oraz pozycjonowanie na rynku.

W kontekście międzynarodowych negocjacji biznesowych, istotne jest zrozumienie różnic kulturowych między stronami. G. Hofstede [2007] wskazuje, że różnice kulturowe mogą znacząco wpływać na sposób prowadzenia negocjacji, zwłaszcza w zakresie komunikacji, podejmowania decyzji oraz postrzegania czasu i hierarchii. Podobnie, E. Meyer [2014] podkreśla, że różnice w stylach komunikacji i podejścia do negocjacji mogą prowadzić do nieporozumień, jeśli nie zostaną odpowiednio zarządzane. W przypadku negocjacji między "EcoBeauty" a "Kiwi", różnice kulturowe między Polską a Nową Zelandią mogą wpłynąć na tempo negocjacji, sposób podejmowania decyzji oraz oczekiwania co do elastyczności w warunkach współpracy.

Teorie negocjacji, takie jak model Harvard Negotiation Project [Fischer, Ury 2011] sugerują, że skuteczne negocjacje powinny koncentrować się na interesach stron, a nie na ich pozycjach. W przypadku "EcoBeauty" i "Kiwi", kluczowe będzie znalezienie wspólnych interesów,

takich jak długoterminowa współpraca i wzajemne korzyści, przy jednoczesnym uwzględnieniu różnic w priorytetach, takich jak cena i warunki dostawy. Dodatkowo, F. Trompenaars i C. Hampden-Turner [2002] zwracają uwagę na znaczenie zrozumienia różnic w podejściu do relacji biznesowych, co ma kluczowe znaczenie dla sukcesu negocjacji między firmami z różnych kultur.

2. ECOBEAUTY VS KIWI

Tło sytuacji

Polska firma "EcoBeauty" specjalizuje się w produkcji ekologicznych i naturalnych kosmetyków. Firma chce rozszerzyć swoją działalność na rynek Nowej Zelandii, gdzie rośnie popyt na produkty kosmetyczne oparte na naturalnych składnikach, bez sztucznych dodatków. Polska firma skontaktowała się z nowozelandzką firmą "Kiwi", która działa jako dystrybutor kosmetyków w Nowej Zelandii, oferując współpracę w zakresie sprzedaży swoich produktów. Po pierwszych rozmowach, strony muszą ustalić szczegóły dotyczące ceny, warunków dostawy oraz promocji produktów. Obie grupy wcielają się w zespoły negocjacyjne reprezentujące strony.

Strona I: Polska firma "EcoBeauty"

Tło negocjacyjne

EcoBeauty to firma zajmująca się produkcją kosmetyków ekologicznych, która wchodzi na rynek Nowej Zelandii, mając doświadczenie głównie w Europie; firma jest w fazie rozwoju międzynarodowego, jednak jej zasoby finansowe są ograniczone, a kosztowne inwestycje związane z logistyką oraz spełnieniem wymogów jakościowych mogą stanowić barierę. Należy pamiętać, że EcoBeauty dysponuje napiętym budżetem, co oznacza, że nie ma dużych środków na marketing w Nowej Zelandii i zależy jej na współpracy z wiarygodnym dystrybutorem, który pomoże jej zdobyć rynek bez konieczności ponoszenia dużych wydatków na reklamy. Dodatkowo koszty transportu produktów z Polski do Nowej Zelandii są wysokie, a czas dostawy długi, co zniechęca klientów oczekujących szybkiej dostępności. Firma obawia się również ryzyka

związanego z nowym rynkiem, ponieważ nie ma pewności, jak szybko przyjmą się jej produkty w Nowej Zelandii, a brak dokładnej wiedzy o preferencjach konsumentów sprawia, że negocjacje muszą przewidywać przestrzeń na testowanie rynku. Równocześnie EcoBeauty planuje podstawowe inwestycje w badania i rozwój, co pozwoli jej w przyszłości dostosować produkty i opakowania do oczekiwań nowozelandzkich konsumentów w zależności od wyników pierwszej serii zamówień.

Informacje potrzebne do negocjacji

Firma: "EcoBeauty" produkuje kosmetyki ekologiczne w Polsce i chce zdobyć rynek Nowej Zelandii, gdzie coraz więcej konsumentów szuka produktów naturalnych i bezpiecznych dla środowiska.

Cel: Zawarcie umowy na sprzedaż swoich kosmetyków na rynku nowozelandzkim.

Okoliczności: Firma "EcoBeauty" wchodzi na nowy rynek, więc zależy jej na długoterminowej współpracy z wiarygodnym dystrybutorem. Firma posiada stabilną pozycję na rynku europejskim, ale nie chce ryzykować zbyt dużych inwestycji.

Punkt aspiracji: 500 000 NZD (wartość pierwszej partii zamówienia).

Dolna linia: 400 000 NZD (minimalna kwota, którą firma jest w stanie zaakceptować).

Punkt otwarcia: 600 000 NZD (cena wyjściowa, która daje przestrzeń do negocjacji).

BATNA: Firma ma już kilku dystrybutorów na rynku europejskim i może skoncentrować się na innych rynkach, jeśli negocjacje nie przebiegną pomyślnie.

Strategia negocjacyjna

"EcoBeauty" chce podkreślić wyjątkowość swoich produktów, ich ekologiczne pochodzenie oraz rosnący trend na rynku kosmetyków naturalnych w Nowej Zelandii. Firma stawia na jakość, więc cena może być wyższa, ale zależy jej na długoterminowej współpracy.

Hierarchia celów "EcoBeauty"

1. Zawarcie umowy z "Kiwi" na sprzedaż kosmetyków: Najważniejszy cel to ustanowienie długoterminowej współpracy z wiarygodnym dystrybutorem na rynku nowozelandzkim. Pozwoli to firmie "EcoBeauty" zyskać stały kanał sprzedaży swoich produktów.
2. Zabezpieczenie minimum 450 000 NZD na pierwszy rok współpracy: Firma chce uzyskać jak najwięcej pieniędzy z pierwszej partii zamówienia, co pozwoli pokryć koszty transportu i początkowych inwestycji w marketing na rynku nowozelandzkim.
3. Oferowanie konkurencyjnej jakości produktów: Firma chce, aby ich kosmetyki były postrzegane jako premium na rynku, dlatego zależy jej na utrzymaniu wysokiej jakości i spełnianiu ekologicznych standardów, nawet jeśli cena jest wyższa od konkurencyjnych marek.
4. Elastyczność w negocjacjach dostaw: Firma chce mieć możliwość dostosowania warunków dostawy, aby uwzględnić zmienność popytu na rynku Nowej Zelandii i optymalizować koszty logistyczne.
5. Sukces na nowym rynku: Z perspektywy "EcoBeauty" sukces na rynku nowozelandzkim jest kluczowy, aby rozwinąć markę poza Europą, co dałoby jej dostęp do innych rynków na Pacyfiku i w Azji.

Strona II: Nowozelandzka firma "Kiwi"

Tło negocjacyjne

"Kiwi" to firma zajmująca się dystrybucją kosmetyków na rynku Nowej Zelandii. Choć jest silnie obecna na rynku, boryka się z intensywną konkurencją, zarówno ze strony lokalnych dostawców, jak i zagranicznych dystrybutorów. Wzrost kosztów importu i trudności w dostosowaniu się do rosnącej konkurencji sprawiają, że firma musi podejmować przemyślane decyzje o nowych partnerach. "Kiwi" współpracuje z wieloma lokalnymi dostawcami, ale zaledwie kilka procent rynku należy do zagranicznych firm, co sprawia, że firma jest ostrożna przy nawiązywaniu współpracy z nowymi zagranicznymi dostawcami. Negocjacje muszą więc obejmować nie tylko atrakcyjność oferty, ale także konkurencyjność ceny.

Zwiększone koszty transportu stanowią dodatkową trudność, bo wpłynęły na reakcję konsumentów, którzy mogą być wrażliwi na cenę. W

tym kontekście firma musi uzgodnić korzystne warunki dostaw, aby nie zwiększać cen zbyt i nie utracić konkurencyjności na rynku. Upodobania konsumentów, którzy preferują produkty tańsze lub bardziej dostępne, sprawiają, że negocjacje z zagranicznymi dostawcami muszą uwzględniać możliwość negocjowania korzystniejszych warunków zarówno pod względem ceny, jak i dostaw. Dodatkowo, "Kiwi" potrzebuje odpowiedniej marży, by utrzymać rentowność, dlatego negocjacje dotyczące ceny muszą uwzględniać możliwość uzyskania konkurencyjnej marży przy sprzedaży nowych produktów. W tym kontekście firma może negocjować z dostawcą z Polski korzystniejsze ceny. Warto również zaznaczyć, że "Kiwi" nie ma pełnej kontroli nad cenami i dostawami produktów, ponieważ zależy od innych firm w łańcuchu dostaw. Dlatego negocjacje muszą uwzględniać elastyczność i możliwość dostosowania warunków dostaw w zależności od sytuacji na rynku. Firma liczy na to, że uda się wynegocjować korzystne warunki z nowym zagranicznym partnerem, które pozwolą na dalszy rozwój firmy w kontekście zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Informacje potrzebne do negocjacji

Firma: "Kiwi" specjalizuje się w dystrybucji kosmetyków w Nowej Zelandii, z naciskiem na produkty naturalne i organiczne. Ma doświadczenie w sprzedaży, ale z racji rosnącej konkurencji na rynku, musi być ostrożna przy wyborze nowych dostawców.

Cel: Zawarcie umowy z "EcoBeauty" na sprzedaż kosmetyków naturalnych w Nowej Zelandii, z naciskiem na konkurencyjność ceny i szeroką dostępność produktów.

Okoliczności: Firma ma kilku konkurencyjnych dostawców i chce zapewnić najlepszą ofertę dla swoich klientów, co oznacza negocjowanie korzystnych warunków współpracy.

Punkt aspiracji: 450 000 NZD (wartość zamówienia na pierwszy rok).

Dolna linia: 350 000 NZD (kwota, którą firma jest w stanie zaakceptować jako minimalną).

Punkt otwarcia: 300 000 NZD (cena wyjściowa do negocjacji, z uwagi na potrzebę obniżenia kosztów).

BATNA: Firma "Kiwi" ma innych dostawców kosmetyków naturalnych, w tym krajowych producentów, więc nie zależy jej wyłącznie na tym kontrakcie.

Hierarchia celów "Kiwi"

1. Uzyskanie najkorzystniejszej ceny: priorytetem jest negocjowanie jak najniższej ceny za produkty, ponieważ koszty transportu i importu są już wysokie, a firma nie chce, by ceny produktów stały się zbyt wygórowane w oczach konsumentów.
2. Zabezpieczenie konkurencyjnych warunków dostawy: Ważnym celem jest uzyskanie elastyczności w zakresie dostaw, szczególnie w początkowej fazie współpracy, aby dostosować proces importu do zmiennego popytu na rynku.
3. Zabezpieczenie odpowiedniej marży: Firma chce mieć pewność, że produkty będą w stanie generować wystarczającą marżę przy ich sprzedaży, dlatego negocjacje muszą uwzględniać wysoką jakość przy zachowaniu korzystnej ceny.
4. Długoterminowa współpraca z wiarygodnym dostawcą: "Kiwi" zależy na nawiązaniu stabilnej, długoterminowej współpracy, ale tylko wtedy, gdy firma "EcoBeauty" spełni wymogi dotyczące jakości, ceny i warunków dostaw.
5. Zachowanie konkurencyjności na rynku: Firma dąży do zachowania swojej pozycji lidera w dystrybucji kosmetyków naturalnych, więc negocjacje muszą prowadzić do takiej oferty, która pozwoli im konkurować z innymi dystrybutorami i dostawcami na rynku nowozelandzkim.

3. ZAKOŃCZENIE

Negocjacje między polską firmą "EcoBeauty" a nowozelandzkim dystrybutorem "Kiwi" stanowią ciekawy przykład wyzwań związanych z ekspansją międzynarodową w branży kosmetycznej. Celem artykułu była analiza procesu negocjacyjnego między tymi dwoma podmiotami, z uwzględnieniem różnic kulturowych, strategii negocjacyjnych oraz specyfiki rynku nowozelandzkiego. Jak wskazuje literatura, różnice kul-

turowe, opisane przez G. Hofstede i E. Meyer, mogą znacząco wpływać na przebieg negocjacji, zwłaszcza w kontekście komunikacji, podejmowania decyzji oraz postrzegania czasu i hierarchii. W przypadku "Eco-Beauty" i "Kiwi", kluczowe było znalezienie wspólnych interesów, które pozwolą na zbudowanie długoterminowej współpracy, przy jednoczesnym uwzględnieniu różnic w priorytetach, takich jak cena i warunki dostawy.

Teorie negocjacji, takie jak model Harvard Negotiation Project przedstawiony przez R. Fisher i W. Ury sugerują, że skuteczne negocjacje powinny koncentrować się na interesach stron, a nie na ich pozycjach. W przypadku "EcoBeauty" i "Kiwi", kluczowe było znalezienie równowagi między potrzebą "EcoBeauty" do zbudowania stabilnej obecności na rynku nowozelandzkim a wymaganiami "Kiwi" dotyczącymi konkurencyjnych cen i elastycznych warunków dostaw. Dodatkowo, F. Trompenaars i C. Hampden-Turner zwracają uwagę na znaczenie zrozumienia różnic w podejściu do relacji biznesowych, co może mieć kluczowe znaczenie dla sukcesu negocjacji między firmami z różnych kultur.

Podsumowując, negocjacje te pokazują, jak ważne jest zrozumienie zarówno kulturowych, jak i rynkowych uwarunkowań w procesie ekspansji międzynarodowej. Dla "EcoBeauty" sukces na rynku nowozelandzkim otworzy drzwi do innych rynków na Pacyfiku i w Azji, podczas gdy dla "Kiwi" współpraca z nowym dostawcą może wzmocnić jej pozycję na konkurencyjnym rynku. Współpraca ta może przynieść obopólne korzyści, pod warunkiem, że obie strony będą w stanie znaleźć kompromis w kluczowych kwestiach, takich jak cena, warunki dostawy i promocja produktów. Artykuł podkreśla, że skuteczne negocjacje wymagają nie tylko znajomości rynku, ale także umiejętności zarządzania różnicami kulturowymi i strategicznego podejścia do współpracy międzynarodowej.

Literatura

- [1] HOFSTED E. G.: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007.
- [2] MEYER E.: *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Kraków: Znak Literanova 2014.
- [3] FISHER R., URY W.: *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. RANDOM HOUSE BUSINESS BOOKS 2011.

- [4] TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C.: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer 2002.

Lic. Rafał Damastej

Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7
45-036 Opole
e-mail: rafal.damastej@student.po.edu.pl

Lic. Michał Czarnecki

Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7
45-036 Opole
e-mail: michal.czarnecki@student.po.edu.pl

Paulina DUDZICZ

Hanna PODSTOLAK

DOMINIKAŃSKIE SŁODKOŚCI HANI

Streszczenie: Niniejszy asymilator kulturowy przedstawia różnice pomiędzy kulturą Dominikany a kulturą Polski. Prezentuje sytuację negocjacyjną dwóch stron i za pomocą przykładowych kwestii negocjowanych pokazuje specyfikę kultury dominikańskiej. Stronami negocjacji jest Paula Duran – rodowita Dominikanka i Hanna Podstolak – Polka. Przedmiotem sporu są warunki współpracy między paniami w ramach nowo otwartej działalności. Celem artykułu jest uświadamianie różnic międzykulturowych i ich wpływu na współpracę biznesową.

DOMINICAN HANIA'S SWEETS

Summary: This cultural assimilator presents the differences between the culture of the Dominican Republic and the culture of Polish. It presents the negotiating situation of the two parties and shows the specificity of the Dominican culture by means of examples of negotiated issues. The parties to the negotiations are Paula Duran – a native Dominican and Hanna Podstolak – a Pole. The subject of the dispute is the terms of cooperation between you as part of the newly opened business. The aim of the article is to raise awareness of cultural differences and their impact on business cooperation.

Słowa kluczowe: negocjacje, kultura, różnice kulturowe.

Keywords: negotiations, culture, cultural differences.

1. WSTĘP

Współczesna rzeczywistość rynkowa charakteryzuje się wzmożoną intensywnością interakcji, zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich, w tym realizowanych za pośrednictwem nowych mediów. Kontakty te, obejmujące zarówno sferę zawodową, jak i prywatną, zachodzą między jednostkami wywodzącymi się z różnorodnych kontekstów kulturowych i społecznych. W konsekwencji wzrasta potrzeba prowadzenia badań nad komunikacją międzykulturową, które mają na celu nie tylko opisanie tego zjawiska, ale przede wszystkim identyfikację wytycznych

służących kształtowaniu kompetencji międzykulturowych [Budzanowska-Drzewiecka i in. 2016: 9].

Zrozumienie różnic kulturowych i ich wpływu na procesy negocjacyjne oraz zarządzanie organizacjami staje się kluczowe dla efektywnej współpracy w międzynarodowym otoczeniu biznesowym. Zdaniem badaczy zjawiska, kultura jest fundamentalnym czynnikiem kształtującym zachowania społeczne, a różnice w wartościach, normach i sposobach komunikacji mogą prowadzić do nieporozumień w relacjach zawodowych [Boski 2010: 42-45]. Analiza negocjacji między przedstawicielami różnych kultur wymaga zastosowania modeli teoretycznych, które pozwalają lepiej zrozumieć wpływ czynników kulturowych na podejmowanie decyzji biznesowych. W kontekście zarządzania międzykulturowego istotne jest uwzględnienie modelu wymiarów kulturowych G. Hofstede, który wskazuje na znaczenie dystansu władzy, unikania niepewności oraz indywidualizmu i kolektywizmu w organizacjach [Hofstede 2007: 102]. Skuteczna komunikacja i negocjacje w środowisku międzynarodowym wymagają dostosowania się do różnych stylów zarządzania oraz rozumienia odmiennych sposobów budowania zaufania i podejmowania decyzji [Meyer 2023: 76].

Analiza modeli kapitalizmu F. Trompenaarsa pokazuje, że różnice kulturowe wpływają nie tylko na komunikację, ale także na ogólną strategię prowadzenia biznesu. Wyróżnia on siedem modeli kapitalizmu, wskazując, że kultury latynoamerykańskie, w tym Dominikana, charakteryzują się silnym naciskiem na relacje i elastyczność, w przeciwieństwie do bardziej sformalizowanego i proceduralnego podejścia krajów europejskich, takich jak Polska [Trompenaars 2012: 9-25]. Kultury polska i dominikańska stały się podstawą opracowania niniejszego artykułu. Zaprezentowany asymilator kulturowy ma na celu uświadamianie jak bardzo jako ludzie możemy się od siebie różnić i jakimi odmiennymi czynnikami możemy się kierować. Celem jest także pokazanie, że pomimo wielu różnic, przy obopólnym zaangażowaniu jesteśmy w stanie dojść do porozumienia i razem osiągnąć więcej, niż pojedynczo.

2. OPIS SYTUACJI

Hania Podstolak (22 lata), mistrzyni cukiernictwa, na polskim rynku znana z nietuzinkowego podejścia do słodkości i niesamowitego

kunsztu cukierniczego. Paula Duran (22 lata) rodowita Dominikanka i doświadczona przedsiębiorczyni, prowadząca działalność na Dominikanie. Młode kobiety poznały się rok temu na Bávaro Beach w Punta Cana. Pierwsze rozmowy zakrapiane były Mamajuana, drinkiem, z którego słynęła ojczyzna Pauli. Znajomość dziewczyn prawdopodobnie zakończyłaby się tamtego wieczoru na plaży, gdyby nie fakt, że był to pierwszy wieczór Hani na Dominikanie, a bar, w którym się spotkały przyjmował wyłącznie peso dominikańskie. Paula płacąc zażartowała, że następnego drinka wypiją na koszt Polki w jej kraju. Tak też się stało. Pół roku później Paula i Hania stały się dobrymi znajomymi i zaczęły myśleć o współpracy na skalę międzynarodową. Pierwszą filię zaplanowały na Dominikanie. Hania bowiem była cukiernikiem z prawdziwego zdarzenia, a Paula przedsiębiorczynią z doświadczeniem w otwieraniu biznesów, które z czasem osiągały wielkie sukcesy.

Połączenie umiejętności dziewczyn mogłoby przynieść niesamowite rezultaty. Z czasem okazało się jednak, że dominikańska kultura znacznie różni się od polskiej, a żeby zacząć działać najpierw należy dojść do kompromisu w kilku sprawach. Okazuje się, że Paula ceniąca dominikańską kulturę, oczekuje respektowania licznych dni wolnych, w tym całego lutego, który spędza na fiestach i karnawale. Hania, przyzwyczajona do intensywnej pracy i szczegółowego planowania, nie widzi możliwości zamykania cukierni w kluczowych momentach sezonu, takich jak walentynki. Obie strony muszą znaleźć kompromis w kwestiach harmonogramu pracy, wynagrodzeń dla pracowników, promocji cukierni podczas lokalnych wydarzeń, a także podziału zysków. Paula chciałaby, aby 50% dochodu z imprez sponsorowanych trafiało do lokalnych drużyn sportowych, co Hania uznaje za nadmierne. Z kolei Hania nalega na kontrolowanie standardów cukierni, w tym regularne wideokonferencje, których terminy Paula uważa za zbyt wczesne.

Dodatkowym punktem spornym jest nazwa cukierni. Paula chciałaby, aby odzwierciedlała ona również jej wkład w projekt, proponując zmianę na „Słodkości Hani i Pauli”. Hania, dla której marka jest oczkiem w głowie, niechętnie odnosi się do tego pomysłu. Mimo różnic obie kobiety dostrzegają ogromny potencjał współpracy. Paula widzi w ofercie Hani możliwość podbicia serc Dominikańczyków dzięki tradycyjnym deserom wzbogaconym polskimi specjałami, a Hania liczy na rozwinięcie

działalności na nowym rynku. Negocjacje będą kluczowe dla ustalenia warunków współpracy, które zadowolą obie strony, uwzględniając różnice kulturowe, ambicje i wizje rozwoju.

3. STRONA I – PAULA – PRZEDSIĘBIORCZYNI Z DOMINIKANY, POTENCJALNA SZEFOWA FILII FIRMY SŁODKOŚCI HANI

Paula jest 22-letnią przedsiębiorczynią z Dominikany. Ma na swoim koncie wielkie sukcesy odnoszone w firmach, na których czele stoi. Ma doświadczenie w prowadzeniu firm w swojej ojczyźnie. Hanię poznała pół roku temu w barze. Wypiły parę drinków, a kiedy przyszło do płacenia okazało się, że nie ma ona pieniędzy. Wtedy wydała jej się trochę spięta, bardzo się zestresowała tym, że nie ma jak zapłacić, a to przecież nic takiego. Nie ma się kasy dziś, zapłaci się jutro. Paula poznając Hanię dowiedziała się, że jest ona właścicielką cukierni Słodkości Hani i od razu zwęszyła biznes. Dominikańczycy lubią słodkości, a w jej rejonie mało jest fajnych lokali ze słodkościami. Sukces był oczywisty. Zaproponowała więc Hani współpracę i poprowadzenie filii jej firmy na Dominikanie, na co ta się zgodziła.

Paula prowadzi już działalność tego typu na Dominikanie, poznając przy drinku przedsiębiorców z całego świata namawia ich do inwestycji w działalność na Dominikanie. Prowadzi w ten sposób już pięć firm w różnych specjalizacjach. Słodkości Hani byłyby szóstym przedsięwzięciem. Gdyby nie drobne problemy związane z zbyt dużą ilością dni wolnych w roku i nierentownymi działaniami, Paula prowadziłaby osiem działalności. Ale kto spodziewałby się tego, że w sumie 3 miesiące wolnego w roku staną się gwoździem do trumny biznesu. Na pewno nie to było powodem, chociaż takie padły zarzuty. Paula była przekonana, że przyczyną było nieodpowiednie nastawienie do klienta. Dominikańczycy wymagają gościnności, przyjacielskiego podejścia, optymizmu i „luzu”. Nie masz pieniędzy! Nie szkodzi, zapłacisz innym razem! Nie wszystkie biznesy miały takie podejście, więc nie ma pewności, po której stronie leżała wina rozpadu biznesu.

Paula jest młoda, kocha zabawę, czerpie z życia i uczestniczy w licznych fiestach, a jej ulubionym świętem jest Carnaval. Dlatego za każdym razem najważniejszym w negocjowaniu warunków pracy punktem uznaje wolny luty. Paula sama jest sobie szefem, więc nie chce przepra-

cować całego lutego. Musi znaleźć się w tym miesiącu czas na fiestę. W temacie świąt, Paula chciałaby, aby wszystkie obchodzone święta na Dominikanie były respektowane przez Hanię. Nieważne, że jest ich dużo, to przecież ich kultura. Chciałaby też poznać polską kulturę, a dni wolne od pracy w kulturze Hani przyjąć jak swoje. Ma nadzieję, że jest ich sporo, to oznaczać będzie więcej wolnego i więcej fiesty!

Paula zauważyła, że coraz mniej wartych uwagi przedsiębiorców odwiedza bary. Trudniej jest jej zdobyć chętnych na biznes na Dominikanie. Ostatnio będąc z chłopakiem na randce odwiedziła po tańcach z przewagą rodzaju tańca bachata i merengue, lokalne boisko do gry w pelota. Zwykle nie lubiła na pierwszych randkach oglądać meczu, ale skoro on płaci, to czemu nie. Wówczas nie mogła podejść, ale widziała tam kilku interesujących obcokrajowców i biznesmenów dominikańskich, a więc potencjalnych chętnych na rozpoczęcie biznesu. Dostrzegła w tym miejscu potencjał do przedsiębiorczego rozwoju. Pomyślała, że współpraca z Hanią pomoże jej pokazać się z dobrej strony. Może gdyby serwowały dulce de leche (kremowy karmelowy deser podobny do toffi), dulce de coco (słodycz zrobiona z kokosów, mleka i cukru, czasem z dodatkiem wanilii lub cynamonu), bizcocho dominicano (dominikański tort, który jest wilgotny, bogaty w smak i często udekorowany słodkimi kremami) i wzbogaciłyby ofertę o receptury Hani, to przyciągnęłyby do niej inwestorów. Dodatkowym plusem mogłoby okazać się przekazanie zysku na rzecz drużyny, przykładowo 50 procent. Prawdopodobnie na taką działalność na rzecz wspólnoty i drużyny pelota Hania się nie zgodzi, a szkoda, społeczeństwo Dominikany powinno trzymać się razem. Aby Dominikana znała imię Pauli, zaproponowała ona Hani zmianę nazwy firmy na Słodkości Hani i Pauli, ale ta nie była zadowolona. Dobrze, że Paula nie wspomniała o nazwie Słodkości Pauli i Hani. W końcu, gdyby nie Paula, słodyczne Hani nigdy nie miałyby możliwości znaleźć się na Dominikanie. Trudno, będzie musiała przygotować plaketkę ze swoim imieniem i często się przedstawiać. A może Hania zmieni jeszcze zdanie w tej kwestii.

Paula zarabia naprawdę sporo jak na warunki Dominikany. Średnio jej dochód wynosi 100 000 peso dominikańskich miesięcznie. Jest to około 6 razy więcej niż zarabia przeciętny Dominikańczyk. Nie zależy jej na wysokich zarobkach, ale usatysfakcjonuje ją 20 000 DOP. Bardziej

zależy jej na bliskich znajomych, które stara się wkręcić w biznes. Jedna to jej koleżanka z podwórka, znają się od dziecka. Druga to córka jej matki. Trzecia to była barmanka z Soles Chill Out Bar. Dwie kolejne straciły pracę we wcześniejszych nieudanych biznesach – Paula chciałaby wynagrodzić im lata niskopłatnej pracy i trudnych warunków. Postara się wywalczyć dla nich wszystkich najlepsze możliwe wynagrodzenie.

Hania wymaga od Pauli rzeczy niemożliwych, a więc konferencji o godz. 6:00 rano czasu dominikańskiego. Paula o tej porze śpi. Chętnie spotka się o godz. 16:00 jej czasu, ale Hania nie jest chętna na ustępstwa w tej sprawie. Paula postara się „wyjść na swoje” w negocjacjach.

Indywidualna hierarchia celów

1. Wolny luty – Dominikańczycy uwielbiają fiesty i celebrację życia, a ich kultura pełna jest radości, muzyki i tańca. Punktem kulminacyjnym roku, jeśli chodzi o zabawę i cieszenie się życiem jest Carnaval – karnawał, to właśnie wtedy buduje się więzi i tworzy wspólnotę. Nie możesz zgodzić się na to, aby luty był miesiącem ciężkiej pracy. Musi on pozostać dla ciebie i twojego zespołu miesiącem wolnym ze względu na liczne fiesty w tym czasie związane z karnawałem – tak byłoby najlepiej (wariant optymalny). Jeśli jednak to się nie uda, usatysfakcjonuje cię też tydzień wolnego w punkcie kulminacyjnym karnawału, który zahaczy o ostatnią niedzielę miesiąca i Święto Niepodległości 27 lutego (wariant minimalny).
2. Wynagrodzenie i liczba pracowników – dzięki ciężkiej pracy i dużemu zaangażowaniu zarabiasz godziwie. Nie możesz tego jednak powiedzieć o kobietach, które chcesz zatrudnić i stworzyć z nich zespół pracowniczy w cukierni Słodkości Hani. Są to twoje bliskie znajome, których ciężki los obserwujesz od lat. Chciałabyś zatrudnić trzy kobiety na stanowisko piekarz-cukiernik, wszystkie mają doświadczenie w branży. Dodatkowo obsługą cukierni chciałabyś, aby zajęły się kolejne dwie panie. Musisz wynegocjować wynagrodzenie 17 000 – 20 000 peso dominikańskich (1168 złotych – 1375 złotych, przy kursie ok. 0,0665 złotych za 1 peso) oraz zatrudnienie w sumie pięć osób, dodatkowo chciałabyś otrzymywać 30 000 peso miesięcznie dla siebie (wariant optymalny). Nie możesz zgodzić się na wynagrodzenie poniżej 15 000 peso (1031 złotych) dla pracowników i mniej

niż 20 000 peso dla siebie oraz zatrudnienie mniej niż czterech osób (wariant możliwy do zaakceptowania).

3. Poczęstunek na meczach peloty – Dominikański baseball jest sportem narodowym twojego kraju, miłość do tego sportu macie we krwi. Mecze są ważnymi wydarzeniami, gdzie spotkać można inwestorów z całej Dominikany. Chciałabyś organizować poczęstunki na meczach. Otworzyłoby to ci drzwi do dominikańskiego świata biznesu jeszcze szerzej, a zarazem zwiększyłoby to szacunek społeczności lokalnej do twojej osoby. Nie możesz odpuścić organizacji poczęstunku chociaż raz w miesiącu. Najlepiej byłoby, aby utarg ze sprzedaży przeznaczony był w 50% na finansowanie kadry dominikańskiej (wariant optymalny). Jesteś jednak w stanie przyjąć oddanie 5-10% zysku kadrze, jeśli sprzedaż będzie odbywać się 2 razy w miesiącu (wariant możliwy do zaakceptowania). Priorytetem w tej kwestii jest możliwość organizowania sprzedaży na tych wydarzeniach.

4. Dominikańskie święta mają być wolne od pracy:

- Dzień Trzech Króli, 6 stycznia – rodzinne święto podobne do Bożego Narodzenia, dzieci dostają wtedy prezenty od mędrców. Zarówno ty, jak i twój zespół cenicie ten dzień i czas spędzany wtedy z bliskimi.
- Fiesta de la Virgen de Altagracia, obchodzona 21 stycznia – Altagracia jest przecież patronką Dominikany, a tego dnia odbywają się na jej cześć pielgrzymki do bazyliki w Higüey. Dla mnie i innych Dominikańczyków ważne jest by oddać jej należyty hołd.
- Los Muertos, 2 listopada – Święto Zmarłych. My Dominikańczycy traktujemy śmierć i pamięć o zmarłych w wyjątkowy sposób, spędzamy wtedy czas z bliskimi i odwiedzamy cmentarze. Jest to również okazja do świętowania. Całymi rodzinami urządzamy pikniki na grobach swoich bliskich, wierząc, że tego dnia dusze zmarłych zstępują z zaświatów i świętują z nimi.

Wszystkie wymienione święta mają być dniami wolnymi od pracy.

5. Konferencje – Hania wymaga spotkań o godz. 11:00 jej czasu. Na Dominikanie jest to 6:00 rano. Ta godzina nie jest dla ciebie wygodna. O tej porze dnia nie będziesz nawet wiedziała, jak się nazywasz, a co dopiero jaki wczoraj był utarg. W najgorszym wypadku możesz zgodzić się na godz. 12:00 czasu polskiego (wariant minimalny). Najle-

piej byłoby spotkania tego typu przeprowadzać o godz. 21:00 czasu polskiego (na Dominikanie godz. 16:00). Dodatkowo, nie czujesz potrzeby codziennych spotkań – raz w tygodniu twoim zdaniem by wystarczyło (wariant optymalny). Wówczas obserwujesz mniejszy ruch w cukierniach i łatwiej będzie ci się wyrwać, aby porozmawiać z Paulą.

6. Słodkości Hani i Pauli – skoro mamy prowadzić firmę wspólnie, chciałabyś, aby nazwa firmy uwzględniała twoje imię (wariant optymalny). Jednak najważniejsze jest to, żeby firma osiągała sukcesy i przynosiła zysk, zmiana nazwy nie jest priorytetowa (wariant możliwy do zaakceptowania).

4. STRONA II – HANIA, SZEFOWA SŁODKOŚCI HANI

Hania, pomimo młodego wieku, odniosła wielki sukces na polskim rynku w świecie słodkości. Od wielu lat jest wielką pasjonatką cukiernictwa, kończąc przy tym wiele szkoleń z zakresu tortów artystycznych, słodkich stołów, wyrobów czekoladowych i makaroników. Jej biznes jest dla niej wszystkim, ponieważ poświęciła dla niego studia, znajomych i czas wolny, dzięki czemu otworzyła już trzy cukiernie w Polsce. Jedna z nich mieści się w centrum Wrocławia, druga w centrum Krakowa, a trzecia (najmłodsze „dziecko” Hani) została otwarta w Gdańsku.

Ze względu na rozwijającą się działalność, Hania zatrudnia 30 pracowników, w tym piekarzy, cukierników, sprzedawców, kierowców oraz osoby dbające o czystość. Jest to bardzo duże wyzwanie, nad którym główną kontrolę sprawuje właśnie Hania, której dni są zaplanowane co do minuty, a czas wolny nie istnieje, ponieważ każdy miesiąc wiąże się z innym rodzajem słodkości, a zapisy na zamówienia wybiegają niekiedy do trzech lat w przyszłość. Tutaj nie ma miejsca na dni wolne, w tym biznesie trzeba ciężko pracować. Na 22. urodziny Hania sprezentowała sobie wycieczkę na Dominikanę, był to okres, w którym mogła pozwolić sobie na odrobinę odpoczynku, a jej cukierniami zarządzali wykwalifikowani i sprawdzeni kierownicy. Ku zaskoczeniu, poznała tam Paulę, która odmieniała jej życie. Hania jest bardzo podatna na sugestie, ale musi mieć wszystko pod kontrolą. Po wstępnych rozmowach i ustaleniach – zgodziła się, może prowadzić „Słodkości Hani” na Dominikanie! Kto by pomyślał... Od razu pomyślała o pysznych tradycyjnych deserach

jakie jej tutaj zasmakowały i jakie będą serwować. Pierwszego dnia spróbowała Dulce de Leche (karmelowy deser z mleka skondensowanego, cukru i wanilii, często używany jako polewa do ciast czy ciasteczek) i Majarete (budyń na bazie kukurydzy i mleka kokosowego, z dodatkiem cynamonu, gałki muszkatołowej i wanilii), ale także wyczytała o innych specjałach tutejszej kuchni, takich jak: Bizcocho Dominicano, Arepa Dulce Dominicana i Batata Dulce. Zależało jej, aby zachęcić nowych klientów do skosztowania naszych pysznych serników, ciastek i ciasteczek oraz tortów! Wiedziała, że to będzie to, czym zachwycą się Dominikańscy!

„Słodkości Hani” to oczko w głowie młodej przedsiębiorczynie i dba o nie każdego dnia. W poniedziałki ma wideokonferencje ze swoimi zespołami, od godziny 6:30 do 8:00 łączy się z pracownikami we wrocławskiej cukierni, od 8:30 do 10:00 rozmawia z zespołem z Krakowa, a od 10:30 do 12:00 jest na łączach z gdańską pracownią cukierniczą. Następnie prowadzi social media i jest w stałym kontakcie z klientami. Poniedziałek jest dniem zamówień towaru i rozplanowania słodkości na nadchodzący sezon. We wtorek Hania chodzi na zajęcia z fitnessu, ponieważ „w zdrowym ciele, zdrowy duch”, a resztę dnia spędza nad przygotowaniem ofert weselnych na nadchodzący sezon 2025 i 2026 oraz początki 2027 r. Środy są dniami przeznaczonymi dla Wrocławia. Hania pojawia się tam osobiście, aby przeprowadzić szkolenie „z podstaw tortu”, kolejnego dnia rozpoczyna kolejne szkolenie „słodki stół w stylu Boho” w na krakowskim rynku, a kolejnego dnia w pięknym Gdańsku przeprowadza rozmowy kwalifikacyjne do swojej nowo otwartej pracowni. Weekendy to dni wielkich imprez, w zależności, gdzie jest potrzebna osobiście – tam jedzie. Przykładowo w zeszły weekend była na weselu, organizowanym dla tysiąca gości! Hania żyje w ciągłym stresie, napięty grafik nie pozwala na ustępstwa w wideokonferencjach, ponieważ od punktualności, zależy cały dzień. Jest świadoma, że od połowy stycznia do początku marca, nie ma wielu zamówień i jest to czas, w którym chętnie prowadzi szkolenia lub jeździ na wakacje. Od końca marca aż do końca października Hania wraz z zespołem pracuje na pełnych obrotach. Te miesiące są przepełnione komuniami, weselami, a w raz z nimi, setkami zamówień na słodkie stoły i torty. Jej pracownicy są świadomi wyrzeczeń jakich muszą się podjąć, ale Hania zawsze wie,

jak im to wynagrodzić. Pracownicy Hani, w zależności od stanowiska i umiejętności, zarabiają od 7500 zł netto, a ona sama zarabia kilka razy tyle. Dodatkowo, raz na kwartał organizowane są wieczory spa, wyjazdy integracyjne czy wycieczki i szkolenia. Dodatkowa działalność, wiążąca się z tak niskimi kosztami, jak na Dominikanie nie jest Hani straszna, ponieważ wie, że może sobie na to pozwolić.

Słodki biznes na Dominikanie wiąże się ze skrupulatnym rozplanowaniem czasu wolnego, czasu zamówień, dostaw oraz videokonferencji, na których bardzo zależy Hani. Nie może ona zgodzić się na konferencje w godzinach 8:00/11:00 oraz 17:00/19:00 czasu polskiego, ponieważ w tych godzinach prowadzi je z polskimi przedsiębiorcami oraz swoim zespołem. Jedynym dogodnym terminem byłaby godzina 11:00 (wariant optymalny), niechętnie jednak, mogłaby zgodzić się na godzinę 20:00 czasu polskiego (wariant możliwy do zaakceptowania). Tak jak wcześniej było wspomniane przez Hanię, biznes na Dominikanie nie może generować dużych kosztów, ponieważ nie jest to priorytet dla Hani, według wieloletniego doświadczenia, wie, że potrzeba dwóch pracowników, którzy będą codziennie zajmować się cukiernią oraz może zgodzić się na dodatkową pomoc w okresach, które będą tego wymagać (sezon ślubny/komunijny). Hania jest w stanie przeznaczyć 20 000 DOP na każdego z pracowników, ponieważ nie wie jakie są ich kwalifikacje, umiejętności oraz doświadczenie. Aby mieć pewność, że wszystko idzie po twojej myśli, planujesz raz na miesiąc zjawić się w cukierni, aby dopilnować, doszkolić oraz zapoznać swoich pracowników.

Hania słyszała o wielkiej dominikańskiej miłości do meczów peloty. Wie, że jest to idealna okazja, aby lokalsi zapoznali się ze słodkościami. Na takich wydarzeniach serwowane są tematyczne wypieki, słodkie stoły oraz okazały tort, który odnosi się do całej imprezy. Wszystko to jest oprawione w tematyczne ozdoby, tace, serwety, a całe wydarzenie wygląda jak z bajki. Jest to również czas idealny na promocję, jak i świetny zarobek. Jesteś w stanie zapewnić podstawowy poczęstunek dla zawodników, ale nie zgodzisz się, aby większość słodkości rozdawana była za darmo, przecież to są koszty, ale nie po to inwestujesz w ten biznes, aby wyjść na zero lub co gorsza na minus. Jesteś w stanie przeznaczyć od 5% (wariant optymalny) do 20% (wariant maksymalny) na drużynę, ale nie więcej. Dodatkowo planuje przylatywać na mecze pelo-

ty, aby ludzie kojarzyli „Słodkości Hani” z jej wizerunkiem. Nie wiesz jeszcze jak często będziesz na Dominikanie, ale rzadziej niż raz na miesiąc.

Hania wspominała Pauli o planowaniu słodkiego roku i o miesiącach, które są kluczowe w słodkim biznesie. Sezon rozpoczyna się już pod koniec stycznia, kiedy to trzeba szykować ofertę na święto zakochanych. 14 lutego obchodzony hucznie w Polsce, jak i na świecie, na pewno będzie idealnym momentem, aby Dominikańczycy podarowali swojej sympatii słodki podarunek. Z tego względu potrzebujesz, aby pracownicy byli zwarci i gotowi od końca stycznia, aż po pierwszą połowę lutego. Cukiernia nie może pozwolić sobie na zamknięcie w tym czasie, ponieważ będzie to utrata klientów oraz zysku. Wiesz, że twoi nowi pracownicy, są wielkimi fanami karnawału, z tego względu respektujesz ich kulturę i przyzwyczajenia, dlatego jesteś w stanie zamknąć cukiernię po 15 lutego aż do początku marca. W tym czasie zbierzesz myśli, przedstawisz ofertę na kolejny sezon i przygotujesz pracowników na ciężką pracę. Wymagasz bowiem od nich zaangażowania, aż od kwietnia do października oraz od listopada aż do końca grudnia. Jedynymi wyjątkami będą polskie oraz dominikańskie wolne dni od pracy.

Indywidualna hierarchia celów

1. Konferencje – Pierwszy raz masz do czynienia z rozszerzeniem działalności i otwarciem filii za granicą. Stresuje cię fakt, że odległość ponad 8 tysięcy km może sprawić, że utracisz kontrolę nad własną firmą, a przecież tak ciężko nad nią pracowałaś. Najważniejsze dla ciebie jest to, aby codziennie dowiadywać się co działo się dnia poprzedniego w twojej cukierni na Dominikanie i jak będzie wyglądał nowy dzień. Chcesz, aby zdawano ci codzienny raport, uwzględniający utarg, zyski i straty, problemy i dzielono się z tobą istotnymi informacjami dotyczącymi działalności firmy Słodkości Hani. Najlepiej byłoby, aby takie spotkanie miało miejsce o godz. 11:00 (wariant optymalny). Nie możesz zgodzić się na konferencję w godzinach 8:00–11:00 i 17:00–19:00 czasu polskiego. Niechętnie zgodziłabyś się również na godz. 20:00 (wariant możliwy do zaakceptowania).

2. Słodkości Hani – nie chcesz zmiany nazwy firmy. To ty jesteś właścicielem i to pod twoim imieniem będą przygotowywane, wypiekane i sprzedawane wypieki. Ten aspekt nie podlega negocjacom.
3. Wynagrodzenie i liczba pracowników – znasz się na rzeczy, wystarczają dwie osoby na stanowisku piekarz-cukiernik i jedna osoba do obsługi cukierni. Nie chcesz generować niepotrzebnych kosztów. Sprawdziłaś, ile wynoszą średnie zarobki na Dominikanie, oscylują one między 15 000–18 000 peso dominikańskich, co przekłada się na około 1 000–1 200 złotych (przy kursie wymiany ok. 0,0665 złotych za 1 peso). Chcesz zatrudnić trzy osoby i zaproponować im wynagrodzenie 15 000 peso dominikańskich, Paula będzie comiesięcznie wynagradzana kwotą 20 000 peso (wariant optymalny). Na warunki polskie jest to mało, ale chcesz zminimalizować koszty wynagrodzeń. Nie wiesz także jaką jakość pracy świadczyć będą pracownicy. Paula naciska na większą ilość pracowników. Zgodzisz się na maksymalnie cztery osoby i za maksymalnie 18 000 peso dominikańskich, wynagrodzenie Pauli nie podlega negocjacom (wariant możliwy do zaakceptowania).
4. Poczęstunek na meczach peloty – jesteś świadoma, że Dominikańscy uwielbiają ten sport. Będzie tam zatem dużo potencjalnych klientów z pełnymi portfelami. Chcesz zorganizować sprzedaż swoich wyrobów na meczach dwa razy w miesiącu, a cały zysk zatrzymywać dla siebie (wariant optymalny). Możesz zgodzić się po części na propozycję Pauli związaną z oddaniem jakiegoś procentu utargu drużynie, ale na pewno nie 50%. Najwięcej możesz zaproponować 20% utargu z jednego meczu w miesiącu (wariant minimalny).
5. Pracujący luty – szanujesz kulturę Pauli, ale nie możesz sobie pozwolić na zamknięcie cukierni na cały miesiąc. Zaproponuj Pauli trzy dodatkowe dni wolnego w lutym z okazji karnawału (wariant optymalny). Jeśli propozycja zostanie odrzucona jesteś w stanie dać pracownikom pięć dni wolnego w lutym, a warunkiem będzie, że wszyscy wezmą wolne w tym samym czasie (wariant minimalny). Wówczas będziesz mogła zamknąć piekarnię i zaoszczędzić na opłatach.
6. Dominikańskie święta mają być wolne od pracy – respektujesz kulturę i religię każdego kraju. Wszystkie zaproponowane przez Paulę święta mogą być wolne od pracy. Nie daj jednak po sobie poznać, że

nie jest to dla ciebie priorytet. Dodatkowo, święta polskie takie np. Święto Niepodległości (11 listopada) czy Święto Pracy (1 maja) będą dla nich dniami pracującymi.

5. POSUMOWANIE

Scenariusz przedstawiony w niniejszym artykule ukazuje, jak istotną rolę odgrywają różnice kulturowe w procesie negocjacji i współpracy biznesowej. Negocjacje pomiędzy Hanną i Paulą, obrazują, w jaki sposób odmienne wartości, normy oraz podejście do zarządzania i pracy mogą wpływać na relacje zawodowe. Różnice te, podkreślają znaczenie zarówno indywidualizmu i kolektywizmu, jak i hierarchii oraz elastyczności organizacyjnej w kształtowaniu dynamiki biznesowej. Ujęcie tych aspektów pozwala lepiej zrozumieć potencjalne źródła konfliktów, a jednocześnie wskazuje możliwe sposoby ich rozwiązania.

Przedstawione w artykule zagadnienia wpisują się w szerszy kontekst badań nad komunikacją międzykulturową i globalizacją procesów biznesowych. Jak pokazuje przykład analizowanych negocjacji, efektywna współpraca między przedstawicielami różnych kultur wymaga nie tylko znajomości lokalnych zwyczajów, ale także gotowości do adaptacji i kompromisu. W tym kontekście istotne jest budowanie kompetencji międzykulturowych. Umiejętność dostosowania strategii działania do odmiennych oczekiwań kulturowych może znacząco zwiększyć szanse na powodzenie wspólnych przedsięwzięć.

Głównym celem artykułu było uświadomienie, że różnice kulturowe nie są barierą, lecz wyzwaniem, które – przy odpowiednim podejściu – może prowadzić do innowacyjnych rozwiązań i korzystnej synergii. Przykład negocjacji między polską a dominikańską stroną pokazuje, że otwartość na dialog i wzajemne zrozumienie stanowią fundament owocnej współpracy. Warto zatem nie tylko analizować te różnice, ale także aktywnie poszukiwać sposobów na ich efektywne wykorzystanie w kontekście globalnego biznesu.

Literatura:

- [1] BOSKI, P.: *Kulturowe ramy zachowań społecznych: podręcznik psychologii międzykulturowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2010.
- [2] BUDZANOWSKA-DRZEWIECKA, M., MARCINKOWSKI, A., MOTYL-ADAMCZYK, A.: *Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2016.
- [3] HOFSTEDE, G.: *Kultury i organizacje: zaprogramowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007.
- [4] MEYER, E.: *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Kraków: Znak Literanova 2023.
- [5] TROMPENAARS, A.: *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2012.

Źródła internetowe

Kultura Dominikany – najciekawsze tradycje i zwyczaje <https://www.travelplanet.pl/blog/kultura-dominikany-najciekawsze-tradycje-i-zwyczaje/#pelota-narodowy-sport-dominikany> [dostęp 01.12.2024]

Dulce de leche – ciekawostki o słynnym kremie z ArgentynyDulce de leche – ciekawostki o słynnym kremie z Argentyny [dostęp 01.12.2024]

Przelicznik walut, Przelicz Peso dominikańskie (DOP) do polskich Złotych (PLN):

Lic. Paulina Dudzicz

Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7
45-036 Opole
e-mail: paulina.dudzicz@student.po.edu.pl

Lic. Hanna Podstolak@student.po.edu.pl

Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7
45-036 Opole
e-mail: hanna.postolak@student.po.edu.pl

Izabela CZOK

Sebastian WOJCIECHOWSKI

MIEDZYKULTUROWE PODEJŚCIE W BIZNESIE TECHNOLOGICZNYM – PRZYPADEK FILIPIN

Streszczenie: Negocjacje w biznesie międzynarodowym stanowią wyzwanie dla wielu przedsiębiorców, nie tylko w Polsce. Aby ukazać międzynarodowe podejście i wzory zachowań, które mogą być przydatne w negocjacjach międzynarodowych, przedstawiono scenariusz ukazujący historię Adama Nowaka, właściciela polskiej firmy technologicznej, który odniósł sukces w negocjacjach z filipińskimi partnerami, dzięki dokładnemu przygotowaniu i szacunkowi dla lokalnej kultury. Zrozumienie filipińskich zwyczajów, cierpliwość i budowanie osobistych relacji okazały się kluczowe w osiągnięciu porozumienia. Adam zyskał nie tylko wartościowych partnerów biznesowych, ale także nowych przyjaciół, co stanowi fundament przyszłej współpracy międzynarodowej w branży technologicznej.

CROSS-CULTURAL APPROACHES IN TECHNOLOGY BUSINESS – THE CASE OF THE PHILIPPINES

Summary: Negotiations in international business are a challenge for many entrepreneurs, not only in Poland. In order to show the international approach and patterns of behavior that can be useful in international negotiations, a scenario showing the story of Adam Nowak was presented, the owner of a Polish technology company, succeeded in negotiations with Filipino partners through preparation and respect for local culture. Understanding Filipino customs, patience, and building personal relationships were key to reaching an agreement. Adam gained not only valuable business partners but also new friends, laying the foundation for future international cooperation in the technology industry.

Słowa kluczowe: negocjacje międzynarodowe, kultura filipińska, relacje biznesowe, branża technologiczna, współpraca międzynarodowa.

Keywords: international negotiations, Filipino culture, business relationships, technology industry, international cooperation.

1. WSTĘP

Ekspansja na rynki międzynarodowe wymaga od przedsiębiorcy dogłębnego zrozumienia lokalnych uwarunkowań kulturowych, które często determinują przebieg współpracy biznesowej [Meyer 2023: 76; Hampden-Turner, Trompenaars 2012; Roszkowska 2022]. Filipiny, będące jednym z najbardziej rozwijających się rynków Azji Południowo-Wschodniej, oferują szerokie możliwości dla potencjalnych zagranicznych partnerów biznesowych w branży technologicznej. Rynek ten wymaga od nich dużej elastyczności, poznania kultury filipińskiej oraz dopasowania się do miejscowych norm i zasad tam obowiązujących. Adam, polski przedsiębiorca z branży technologicznej, postanowił skorzystać z tej szansy i zainicjować współpracę z filipińskimi partnerami biznesowymi.

Scenariusz opisujący negocjacje z filipińskimi partnerami pokazuje, jak kluczowe jest zrozumienie różnic międzykulturowych oraz przyjęcie odpowiedniego stylu komunikacji. Polska kultura opierająca się asertywności i bezpośrednim podejściu, kontrastuje z filipińską, która kładzie nacisk na unikanie konfliktów, kolektywizm oraz budowanie relacji osobistych. Filipińska kultura biznesowa bardziej ceni kontakty zdobyte w nieformalnych okolicznościach niż podczas spotkań biznesowych. Aby osiągnąć sukces, przedsiębiorca musi nie tylko znać realia biznesowe, ale także zwracać uwagę na takie niuanse, jak choćby język ciała swoich partnerów biznesowych, co ma wpływ na przebieg negocjacji oraz końcowe porozumienie. Niniejszy tekst przedstawia przypadek negocjacji biznesowych między Polakiem, a Filipińczykami. Ten scenariusz pokazuje, jak różnice kulturowe wpływają na przebieg rozmów, jakie strategie należy przyjąć, aby osiągnąć porozumienie oraz jakie znaczenie ma dostosowanie się do lokalnych norm. Artykuł ten ma na celu ukazanie, jak kluczową rolę w negocjacjach międzynarodowych odgrywa znajomość kultury biznesowej partnerów oraz umiejętność dostosowania się do lokalnych zwyczajów i wartości.

2. NEGOCJACJE DOTYCZĄCE POTENCJALNEJ WSPÓŁPRACY BIZNESOWEJ W BRANŻY IT

Kontekst scenariusza opiera się na historii polskiego przedsiębiorcy z branży technologicznej pragnącego nawiązać współpracę z filipińskim producentem działającym w branży produkcyjno-technologicznej, aby rozszerzyć swoją działalność i wejść na rynek filipiński, który słynie z niskich kosztów produkcji i eksportu elektroniki. W scenariuszu występują następujące postacie: Adam Nowak, który jest przedsiębiorcą, właścicielem polskiej firmy technologicznej oraz reprezentanci filipińskiego producenta działającego w branży produkcyjno-technologicznej.

Strona 1 – Adam Nowak

Adam Nowak to młody, ambitny przedsiębiorca z Polski, którego pasja do technologii i innowacji doprowadziła do stworzenia jednej z prężnie rozwijających się firm technologicznych w kraju. Jego droga zawodowa zaczęła się od pracy w korporacji, gdzie zdobywał doświadczenie w zarządzaniu projektami IT. Już wtedy wyróżniał się innowacyjnym podejściem do rozwiązywania problemów oraz umiejętnością łączenia zespołów o różnorodnych kompetencjach. Po kilku latach zdecydował się na założenie własnej firmy, która początkowo koncentrowała się na tworzeniu rozwiązań software'owych dla lokalnych przedsiębiorstw.

Adam jest nie tylko utalentowanym biznesmenem, ale także osobą o szerokich zainteresowaniach i bogatym życiu prywatnym. Jego zamiłowanie do podróży oraz poznawania nowych kultur odegrało kluczową rolę w jego podejściu do ekspansji międzynarodowej. Filipiny zainteresowały go zarówno z powodów strategicznych – jako rozwijający się rynek technologiczny – jak i kulturowych. Adam zafascynowany kolektywnym charakterem społeczeństwa filipińskiego, ich otwartością oraz bogatą tradycją kulinarną, uznał ten kraj za idealne miejsce do nawiązania współpracy. Jego podejście do biznesu jest spójne z jego osobistymi wartościami, które kładą nacisk na budowanie relacji opartych na zaufaniu, szacunku i zrozumieniu.

Hierarchia celów Adama wlicza profesjonalne cele strategiczne, do których należy zbudowanie stabilnych relacji biznesowych z filipińskimi partnerami w branży technologicznej, rozszerzenie działalności firmy

na międzynarodowe rynki poprzez wejście na rynek filipiński, uzyskanie dostępu do taniej i efektywnej produkcji technologicznej na Filipinach. Należą do niej również kulturowe cele osobiste i zawodowe takie jak dogłębne zrozumienie kultury filipińskiej jako kluczowego aspektu skutecznych negocjacji i współpracy, uczestnictwo w lokalnych zwyczajach i wydarzeniach społecznych, promowanie otwartości i empatii w swojej strategii biznesowej. Nie można zapomnieć o równie ważnych dla niego celach, czyli tych skupionych na rozwoju osobistym i budowaniu długofalowych relacji. Zalicza się do nich zdobycie nowych doświadczeń i wiedzy w zakresie międzykulturowej komunikacji biznesowej, budowanie długoterminowych relacji, opartych na wzajemnym zaufaniu i lojalności, zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej. Adam miał świadomość, że budowanie zaufania w relacjach biznesowych może przyjmować różne formy – w niektórych kulturach liczy się formalność i profesjonalizm, w innych kluczowe są osobiste więzi i wspólne doświadczenia.

Strona 2 – partnerzy z Filipin

Filipińscy partnerzy Adama reprezentują doświadczoną firmę działającą w branży produkcyjno-technologicznej, specjalizującą się w tworzeniu podzespołów elektronicznych i rozwiązań hardwarowych. Firma ta jest dobrze znana na lokalnym rynku, ale również zyskuje uznanie w Azji Południowo-Wschodniej, dzięki dostosowywaniu się do zmieniających się trendów technologicznych i konkurencyjnym kosztom produkcji. Zespół zarządzający ma bogate doświadczenie w budowaniu relacji z międzynarodowymi klientami, co pozwala im na nawiązywanie współpracy z różnorodnymi kulturami.

Filipińska kultura biznesowa kładzie duży nacisk na budowanie osobistych relacji oraz zaufania między partnerami. Firmy takie jak ta często wybierają zagranicznych kontrahentów nie tylko na podstawie proponowanej oferty, ale także w oparciu o osobiste wrażenie i zdolność do respektowania lokalnych wartości. Dla Filipińczyków relacje są równie ważne jak wyniki finansowe, a czas poświęcony na nieformalne spotkania, rozmowy i zrozumienie drugiej strony jest postrzegany jako inwestycja w długofalowy sukces. Zespół filipiński składa się z decydentów różnych szczebli, co odzwierciedla ich kolektywną naturę podejmowa-

nia decyzji. Uzgodnienia muszą przejść przez różne etapy akceptacji, w których liczy się nie tylko aspekt biznesowy, ale również zgodność z wartościami i interesami całej grupy. Przedstawiciele firmy doceniają zagranicznych partnerów, którzy wykazują się cierpliwością, szacunkiem dla procesów decyzyjnych oraz gotowością do poznawania lokalnej kultury.

Hierarchia celów filipińskiej strony jest nie mniej złożona od polskiej. Do strategicznych celów biznesowych zaliczono pozyskanie stabilnego, zagranicznego partnera, który wniesie technologiczną innowacyjność i możliwości współpracy na skalę międzynarodową, utrzymanie konkurencyjnych kosztów produkcji poprzez efektywne wykorzystanie lokalnych zasobów i dostosowanie się do wymogów rynku globalnego, rozwój firmy poprzez wejście w nowe segmenty technologiczne, co pozwoli na zwiększenie eksportu i umocnienie pozycji na rynkach Azji i Europy. W przypadku celów kulturowych i relacyjnych byli oni zgodni co do zbudowania zaufania i długoterminowych relacji z Adamem i jego firmą jako partnerem, który rozumie wartość filipińskiego stylu współpracy, promowania wartości kultury filipińskiej w kontaktach międzynarodowych, takich jak gościnność, szacunek i otwartość na budowanie relacji osobistych, kreowania pozytywnego wizerunku swojej firmy jako elastycznego i otwartego partnera, który rozumie różnice kulturowe i umiejętnie łączy je w strategię współpracy. Uwzględnili również cele operacyjne i organizacyjne takie jak zapewnienie przejrzystości w negocjacjach, z uwzględnieniem formalizacji wszystkich uzgodnień dla uniknięcia potencjalnych nieporozumień, zbudowanie procesu decyzyjnego uwzględniającego potrzeby i opinie wszystkich zaangażowanych interesariuszy oraz optymalizację procesu wdrażania współpracy, z uwzględnieniem specyficznych wymogów technologicznych i harmonogramów produkcji.

Pole porozumienia dla obu stron w kontekście przedstawionego scenariusza obejmuje wspólny interes w nawiązaniu długoterminowej, wzajemnie korzystnej współpracy, która pozwoli obu stronom osiągnąć swoje strategiczne cele. Wspólne priorytety wliczają m.in. rozwój technologiczny i dostęp do nowych rynków, budowanie stabilnych relacji i optymalizację kosztów oraz zgodność kulturową. Adam pragnie wykorzystać potencjał produkcyjny Filipin do poszerzenia działalności swojej

firmy, podczas gdy filipińska firma chce zwiększyć swoją obecność na rynkach europejskich. Obie strony cenią zaufanie i długoterminowe partnerstwo jako kluczowe elementy sukcesu w branży technologicznej. Adam poszukuje efektywnych kosztowo rozwiązań produkcyjnych, a filipińska firma widzi w tym szansę na zwiększenie swojego portfela klientów. Obie strony doceniają znaczenie relacji osobistych w biznesie i rozumieją wartość elastyczności kulturowej w budowaniu międzynarodowego partnerstwa. Zainteresowanie Adama kulturą filipińską oraz otwartość filipińskich partnerów na wspólne inicjatywy tworzą pozytywną podstawę do współpracy.

Jeśli chodzi o możliwe aspekty negocjacji, podczas rozmów zwrócono uwagę na warunki finansowe, czyli negocjacje dotyczące kosztów produkcji, podziału zysków oraz warunków finansowych związanych z eksportem produktów na rynek europejski oraz dyskusje na temat mechanizmów rozliczeń i harmonogramu płatności. Zakres współpracy obejmował precyzyjne określenie zakresu obowiązków obu stron, w tym technologii dostarczanych przez Adama oraz zasobów i know-how oferowanych przez filipińską firmę czy potencjalne rozszerzenie współpracy na kolejne projekty technologiczne. Omówiono także wymogi jakościowe i technologiczne jako uzgodnienie standardów technologicznych i jakościowych dla produktów oraz procesów produkcyjnych i określenie wymagań dotyczących certyfikacji produktów na rynkach międzynarodowych.

Kwestią wartą przedyskutowania w przypadku możliwych aspektów negocjacji okazał się również harmonogram działań, w tym przyjęcie realistycznych terminów realizacji poszczególnych etapów współpracy, z uwzględnieniem lokalnych uwarunkowań operacyjnych i zaplanowanie cyklicznych spotkań lub konsultacji w celu omówienia postępów współpracy, ponieważ różne kultury inaczej postrzegają synchronizację czy umiejętność planowania długoterminowego. Poświęcono czas kwestii formalizacji umowy, w celu opracowania szczegółowej umowy uwzględniającej prawo lokalne i międzynarodowe, określającej wszystkie warunki współpracy, w tym mechanizmy rozstrzygania sporów oraz zapewnienia klarownych zapisów dotyczących praw własności intelektualnej i poufności danych. Poruszono także aspekty kulturowe i relacyjne dotyczące organizacja nieformalnych spotkań i inicjatyw, takich

jak wspólne wydarzenia czy wizyty w Polsce, aby zacieśnić relacje oraz uwzględnienie różnic w stylach komunikacji, takich jak podejście Filipińczyków do unikania konfrontacji i potrzeba cierpliwości w procesie decyzyjnym.

3. WSPÓŁPRACA Z FILIPIŃSKIM PARTNEREM

Przedsiębiorca Adam Nowak, właściciel polskiej firmy technologicznej, postanowił rozszerzyć działalność swojej firmy na Filipiny. Adam przed wyjazdem na Filipiny zapoznał się z tamtejszą kulturą. Poznał zwyczaje, codzienne rytuały oraz kulturę filipińską, co pomogło mu lepiej zrozumieć swojego partnera biznesowego podczas negocjacji. Dowiedział się, że językiem urzędowym jest tam filipiński, jednak na co dzień w biznesie używa się również języka angielskiego. Zgodnie z planem, biznesmen nawiązał rozmowę telefoniczną z tamtejszymi przedstawicielami. Pierwsza rozmowa miała formalny charakter, jednak Adam kilkakrotnie wspominał o chęci bliższego zapoznania się z unikalną kulturą filipińską i spróbowania tamtejszych dań przyrządzonych z lokalnych składników. Postawa Adama była dla Filipińczyków inspirująca, a jednocześnie nieco zaskakująca, ponieważ niewielu zagranicznych przedsiębiorców wykazuje tak głębokie zainteresowanie lokalną kulturą. Taki gest zbudował nie tylko pozytywną atmosferę, ale również podstawy dla długofalowej współpracy opartej na wzajemnym zrozumieniu i szacunku. Filipińczycy z entuzjazmem podjęli dalsze rozmowy, a ich zaufanie do Adama wzrosło, co stworzyło solidne fundamenty pod przyszłe negocjacje i wspólne projekty. Dzięki tej starannie przemyślanej strategii Adam pokazał, że globalne relacje biznesowe mogą opierać się na wartościach takich jak otwartość, empatia i autentyczność, które mają równie duże znaczenie, jak aspekty czysto biznesowe.

Adam rozpoczął swoją działalność na Filipinach od zorganizowania spotkania z lokalnymi przedsiębiorcami z branży technologicznej, aby lepiej zrozumieć specyfikę rynku oraz nawiązać pierwsze relacje biznesowe. Przygotowania do tego wydarzenia przeprowadził z najwyższą starannością, uwzględniając lokalne zwyczaje i etykietę. Polska należy do krajów o silnym unikaniu niepewności, więc Adam był gotowy ciężko pracować i być zajęty, żeby osiągnąć pożądane rezultaty. Aby zyskać zaufanie uczestników, zadbał o wysłanie zaproszeń z miesięcznym wy-

przedzeniem, dołączając list polecający od swojego długoletniego partnera biznesowego, który był znanym i cenionym graczem na filipińskim rynku. Ten gest otworzył mu wiele drzwi i zbudował wiarygodność jeszcze przed samym spotkaniem. Termin ustalił w godzinach popołudniowych, mając na uwadze, że na Filipinach lunch jest nie tylko czasem na posiłek, ale również ważnym elementem życia towarzyskiego i zawodowego, który może trwać nawet dwie godziny. Adam wiedział, że szacunek dla takich szczegółów to klucz do udanej współpracy. W dniu spotkania Adam przybył punktualnie, co było dobrze przyjęte, choć wyraźnie zauważył, że większość uczestników przysła z pewnym opóźnieniem. Zamiast okazać zniecierpliwienie, Adam przyjął to z uśmiechem i spokojem, co zostało zauważone i docenione przez gospodarzy.

Podczas powitania każdy uczestnik spotkania mógł poczuć się wyjątkowo. Adam starannie zapamiętywał imiona i stanowiska swoich rozmówców, co na Filipinach ma ogromne znaczenie i świadczy o szacunku. Przy wręczaniu wizytówek zadbał o to, by robić to oburącz, co jest zgodne z azjatyckim protokołem biznesowym i było bardzo dobrze odebrane przez filipińskich przedsiębiorców. W trakcie spotkania Adam wykazał się zarówno profesjonalizmem, jak i otwartością na dialog. Zamiast narzucać swoje pomysły, słuchał z uwagą, zadając pytania, które pokazywały jego zainteresowanie i chęć zrozumienia lokalnych realiów. Kilkakrotnie odniósł się do wcześniejszych rozmów telefonicznych, co zbudowało wrażenie, że naprawdę angażuje się w budowanie relacji. Dzięki temu spotkaniu Adam nie tylko zdobył cenne informacje o filipińskim rynku technologii, ale również zyskał sympatię i zaufanie lokalnych przedsiębiorców. Jego podejście, łączące profesjonalizm z szacunkiem dla lokalnej kultury, sprawiło, że został zapamiętany jako partner, z którym warto współpracować.

Adam doskonale zdawał sobie sprawę, że filipińska kultura biznesowa opiera się na budowaniu osobistych relacji, które często są równie istotnie, jeśli nie ważniejsze, niż same kwestie handlowe. Dlatego, zanim przystąpił do omawiania konkretnych propozycji współpracy, postanowił poświęcić czas na swobodne rozmowy, mające na celu zbudowanie zaufania i pozytywnej atmosfery. Po oficjalnym spotkaniu Adam zaprosił swoich filipińskich partnerów na lunch, który zorganizował w jednej z popularnych lokalnych restauracji, specjalizujących się w tradycyjnej

kuchni. Wiedział, że jedzenie jest ważnym elementem filipińskiej kultury, a wspólny posiłek to świetna okazja do nawiązania bliższych relacji. Podczas obiadu chwalił smaki regionalnych potraw, wyrażając uznanie dla różnorodności i unikalności filipińskiej kuchni. Adam nie tylko komplementował dania, ale też pytał o ich historię i znaczenie w lokalnej tradycji, co dodatkowo zyskało uznanie jego rozmówców.

Rozmowy szybko przeszły na tematy codziennego życia. Adam z dużym zainteresowaniem słuchał opowieści o filipińskich zwyczajach i stylu życia, starając się zrozumieć mentalność swoich partnerów. Z uśmiechem wspominał również o swoich doświadczeniach z koszykówką, wiedząc, że to ulubiony sport Filipińczyków. Ten temat okazał się strzałem w dziesiątkę, a rozmowa o ulubionych drużynach i niezapomnianych meczach szybko wprowadziła luźną i przyjacielską atmosferę. W trakcie rozmowy, ku zaskoczeniu Adama, jeden z partnerów zadał mu osobiste pytanie dotyczące jego aktualnego statusu cywilnego. Choć w Polsce takie pytanie mogłoby zostać uznane za zbyt osobiste, Adam wiedział z wcześniejszych lektur i rozmów, że na Filipinach jest to naturalny sposób wyrażania troski oraz chęci lepszego poznania rozmówcy. Z uśmiechem i poczuciem humoru odpowiedział, że jego aktualną miłością jest jego firma. Ta odpowiedź rozbawiła jego rozmówców i przełamała wszelkie bariery. Filipińczycy docenili nie tylko dystans do siebie, ale także to, że Adam zrozumiał, iż pytanie było oznaką serdeczności, a nie wścibstwa. W ich oczach pokazał, że potrafi odnaleźć się w różnorodnych sytuacjach, szanując lokalne tradycje.

Dzięki takiemu podejściu Adam nie tylko zdobył sympatię swoich partnerów, ale także potwierdził, że jest osobą, która traktuje relacje międzyludzkie jako fundament udanej współpracy. Jego umiejętność łączenia profesjonalizmu z otwartością na kulturę i zwyczaje lokalne stworzyła solidne podstawy do dalszych rozmów biznesowych. W końcu nadszedł kluczowy moment negocjacji. Adam, przygotowany zarówno merytorycznie, jak i kulturowo, przystąpił do prezentowania swojej propozycji. Zdecydował się na spokojny, opanowany ton, zdając sobie sprawę, że Filipińczycy cenią harmonię w rozmowach i mogą unikać konfrontacyjnego stylu komunikacji. Unikając wywierania presji, Adam dbał, aby jego słowa były precyzyjne, a jednocześnie pozostawiały przestrzeń na pytania i uwagi ze strony partnerów. Podczas rozmów zauwa-

żył, że jego filipińscy partnerzy często potakiwali na jego słowa, co w pierwszej chwili mógłby odebrać jako zgodę na warunki. Dzięki wcześniejszemu przygotowaniu wiedział jednak, że w filipińskiej kulturze „tak” nie zawsze oznacza rzeczywistą akceptację. Często jest to wyraz uprzejmości, chęci uniknięcia konfliktu lub potrzeby przemyślenia sprawy. Aby uniknąć potencjalnych nieporozumień, Adam zadbał o to, by każde ustalenie zostało spisane i potwierdzone na piśmie, co pomogło wszystkim stronom mieć jasność co do treści uzgodnień.

Proces podejmowania decyzji trwał dłużej, niż Adam się początkowo spodziewał. Filipińscy partnerzy wielokrotnie konsultowali się z przełożonymi oraz swoimi współpracownikami. W przeciwieństwie do wielu zachodnich kultur, w których decyzje często podejmowane są indywidualnie i szybko, na Filipinach proces ten bywa bardziej złożony, oparty na konsultacjach i zgodzie w grupie. Adam, zdając sobie sprawę z tej różnicy, wykazał się cierpliwością. Kilkakrotnie musiał spotkać się z różnymi osobami w firmie swoich partnerów, zanim mógł porozmawiać z ostatecznym decydentem. Wiedział jednak, że każde takie spotkanie jest okazją do budowania relacji i wzmacniania zaufania, które w filipińskiej kulturze biznesowej jest kluczowe. Do zachowań, które należy uwzględnić jest utrzymywanie i pielęgnowanie długoletnich, serdecznych przyjaźni. Zrozumienie, troska i życzliwość są ważne także dla Polaków. Powyższe pozwoliło Adamowi bardziej stosownie zachowywać się w różnych sytuacjach ze stroną filipińską.

Podczas każdego etapu Adam dbał o to, by być uprzejmym i elastycznym. Zawsze pozostawał otwarty na sugestie i zmiany, pokazując, że nie tylko zależy mu na zawarciu umowy, ale także na zrozumieniu potrzeb i priorytetów swoich partnerów. Taka postawa została doceniona, a jego zdolność do adaptacji do lokalnych zwyczajów pokazała, że jest godnym zaufania partnerem. Ostatecznie negocjacje zakończyły się sukcesem. Choć proces wymagał czasu i cierpliwości, Adam zyskał coś więcej niż tylko umowę, ale także zdobył zaufanie i sympatię swoich filipińskich partnerów, co stworzyło solidne podstawy do dalszej współpracy. Dzięki swojej znajomości lokalnej kultury i umiejętności dostosowania się do jej wymagań, Adam pokazał, że międzynarodowy biznes to nie tylko kwestie finansowe, ale przede wszystkim relacje międzyludzkie.

Jednym z kluczowych momentów negocjacji było zaproszenie Adama na nieformalne przyjęcie w domu jednego z partnerów biznesowych. Adam przyjął zaproszenie z entuzjazmem, zdając sobie sprawę, że odmowa mogłaby zostać odebrana jako brak szacunku lub zainteresowania. Dla gospodarza zaproszenie do swojego domu było wyrazem zaufania i otwartości, a dla Adama – okazją do pogłębienia więzi z przyszłymi partnerami. Na przyjęciu atmosfera była serdeczna i nieformalna. Adam miał okazję poznać nie tylko gospodarza, ale także wielu członków jego rodziny oraz lokalnych przedsiębiorców. Wyraził szczere uznanie dla gościnności i atmosfery panującej w domu, podkreślając, jak bardzo ceni sobie możliwość doświadczenia filipińskiej kultury. Szczególną uwagę zwrócił na przygotowane potrawy, które chwalił zarówno za smak, jak i sposób podania, czym kolejny raz zyskał sympatię gospodarzy.

W trakcie przyjęcia gospodarz zaprosił Adama do wspólnego śpiewania karaoke – jednej z najpopularniejszych rozrywek na Filipinach, stanowiącej nieodłączny element wielu spotkań towarzyskich. Choć Adam był świadomy, że nie posiada szczególnych talentów wokalnych, z uśmiechem i pewną dozą humoru zgodził się wziąć mikrofon. Wybrał znany przebój, który okazał się hitem wśród obecnych. Jego wykonanie, mimo drobnych wokalnych niedoskonałości, zostało przyjęte z ogromnym entuzjazmem. Adam swoim występem udowodnił, że jest otwarty, spontaniczny i gotowy wyjść poza swoją strefę komfortu, aby lepiej zrozumieć i włączyć się w lokalne zwyczaje. Obecni goście, zarówno członkowie rodziny, jak i inni przedsiębiorcy, docenili jego gest i szczerość, co dodatkowo umocniło jego pozycję jako osoby, z którą chcą współpracować. To doświadczenie nie tylko pomogło Adamowi zacieśnić relacje z partnerami biznesowymi, ale także pokazało, jak ważne jest budowanie więzi poza salą konferencyjną. Dzięki swojej otwartości i umiejętności odnalezienia się w różnorodnych sytuacjach, Adam zjednał sobie sympatię i zyskał szacunek, co miało ogromny wpływ na przebieg i sukces dalszych negocjacji.

Po kilku tygodniach intensywnych negocjacji, spotkań i nieformalnych rozmów, Adam oraz jego filipińscy partnerzy osiągnęli satysfakcjonujące porozumienie. Dzięki staranności, otwartości i wzajemnemu zrozumieniu wszystkie kluczowe kwestie zostały dokładnie omówione i uzgodnione. Adam zadbał o to, aby każde ustalenie zostało przyjęte

w formie pisemnej, co nie tylko stanowiło formalną gwarancję, ale także eliminowało ryzyko potencjalnych nieporozumień wynikających z różnic kulturowych. Z okazji zakończenia negocjacji i sformalizowania współpracy Adam postanowił zorganizować uroczysty obiad w jednej z lepszych restauracji w Manili, słynącej z wyjątkowego połączenia tradycyjnej filipińskiej kuchni z nowoczesnymi akcentami. Chciał w ten sposób podziękować swoim partnerom za ich zaangażowanie, cierpliwość i otwartość, które przyczyniły się do pomyślnego zakończenia rozmów.

Podczas obiadu Adam ponownie wykazał się znajomością filipińskiej kultury i empatią. W krótkiej, ale bardzo ciepłej przemowie wyraził swoje uznanie dla ich profesjonalizmu oraz gościnności, którą odczuwał na każdym kroku. Podkreślił, że współpraca z nimi była dla niego nie tylko biznesowym sukcesem, ale także cennym doświadczeniem, które pozwoliło mu lepiej zrozumieć różnorodność kulturową i znaczenie relacji międzyludzkich w biznesie. Adam nie szczędził komplementów pod adresem filipińskiej kuchni, mówiąc, że smakowanie lokalnych potraw stało się dla niego jedną z największych przyjemności podczas pobytu w tym kraju. Dodał też, że możliwość poznania filipińskiej kultury, tradycji kulinarnych, przez zwyczaje, aż po wspólne śpiewanie karaoke była dla niego inspiracją i źródłem radości.

Kolacja zakończyła się w bardzo pozytywnej atmosferze, pełnej uśmiechów, wspomnień i nadziei na przyszłą współpracę. Filipińscy partnerzy docenili nie tylko gest Adama, ale także jego szczerość i wysiłek włożony w zrozumienie ich kultury. W ich oczach Adam nie był już tylko partnerem biznesowym, ale także przyjacielem, który szanuje i ceni to, co dla nich ważne. Organizując uroczysty obiad, Adam nie tylko zakończył negocjacje w wielkim stylu, ale także wzmocnił fundamenty przyszłych relacji. Jego podejście, łączące profesjonalizm z autentycznym szacunkiem dla lokalnej kultury, stworzyło solidną podstawę do długoterminowej i owocnej współpracy, która miała szansę przynieść korzyści obu stronom.

W drodze powrotnej do Polski Adam miał czas na refleksję nad wydarzeniami ostatnich tygodni. Analizując swoje doświadczenia, doszedł do wniosku, że sukces negocjacji nie był wynikiem jedynie jego propozycji biznesowych, czy profesjonalizmu, ale przede wszystkim zdolności

do zrozumienia i dostosowania się do lokalnej kultury. Zrozumiał, że jego przygotowanie przed podróżą i rozpoczęcie od nauki o filipińskich zwyczajach, przez zrozumienie ich podejścia do budowania relacji, aż po świadome uwzględnienie specyfiki ich stylu komunikacji, odegrało kluczową rolę. Był świadomy, że na Filipinach ogromne znaczenie mają nie tylko kwestie biznesowe, ale także osobiste więzi i zaufanie. Dzięki temu od samego początku skupiał się na budowaniu relacji opartej na szacunku i zrozumieniu, co przełożyło się na pozytywną atmosferę w negocjacjach.

Cierpliwość, którą okazał podczas wieloetapowych rozmów i licznych konsultacji, również była kluczowa, zwłaszcza jeżeli osoba pochodząca z kultury indywidualistycznej ma styczność z partnerem wychowanym w kulturze kolektywistycznej. Na Filipinach decyzje rzadko zapadają szybko i wymagają czasu, przemyśleń i akceptacji różnych osób zaangażowanych w proces. Adam zrozumiał, że zamiast narzekać na ten aspekt, powinien traktować go jako naturalny element współpracy. Jego wytrwałość i cierpliwość zostały docenione przez partnerów. Nie mniej istotne było jego otwarte podejście do filipińskiej kultury. Podziw dla tradycji, kulinariów i lokalnych zwyczajów, który wielokrotnie wyrażał, nie był jedynie kurtuazją. Adam rzeczywiście chciał lepiej zrozumieć swoich partnerów i ich otoczenie. Moment, w którym wziął mikrofon podczas karaoke, choć dla niego samego stanowił pewne wyzwanie, był symbolem jego gotowości do wyjścia poza strefę komfortu. To właśnie takie gesty zjednały mu sympatię i szacunek.

Adam zdał sobie sprawę, że zyskał nie tylko wartościowych partnerów biznesowych, ale także nowych przyjaciół. W filipińskiej kulturze takie relacje mają ogromne znaczenie. Wnioski z tej podróży postanowił wykorzystać w przyszłości. Zrozumiał, że każda kultura ma swoje unikalne cechy, które warto poznać i szanować, aby budować trwałe relacje biznesowe. Postanowił, że w każdym kolejnym międzynarodowym przedsięwzięciu równie starannie przygotuje się do spotkania z lokalnymi partnerami. Wiedział, że to, co sprawdziło się na Filipinach, a mianowicie szacunek, cierpliwość, otwartość i elastyczność zostaną fundamentem jego strategii w rozwijaniu globalnego biznesu. Pełen optymizmu i nowych pomysłów Adam wracał do Polski z przekonaniem, że

jego podróż była nie tylko sukcesem zawodowym, ale także osobistą lekcją, która wzbogaciła go jako przedsiębiorcę i człowieka.

4. PODSUMOWANIE

Doświadczenie Adama Nowaka w branży technologicznej doskonale ilustrują jak kluczowe dla sukcesu na międzynarodowym rynku jest uwzględnienie różnic kulturowych w procesie negocjacji i współpracy. Filipiny, choć pełne możliwości w sektorze technologicznym, wymagają od przedsiębiorców cierpliwości, empatii oraz umiejętności budowania długotrwałych relacji opartych na zaufaniu. Negocjacje technologiczne charakteryzują się znaczącym naciskiem na konsultacje, współpracę zespołową oraz unikanie konfrontacji. Adam stosując odpowiednią strategię, zdołał nie tylko przekonać swoich partnerów biznesowych do oferty, ale także zyskał ich szacunek oraz sympatie. Kluczowym elementem jego sukcesu była gotowość poznania i zrozumienia lokalnej kultury oraz norm tam panujących takich jak osobiste relacje, czy nieformalne spotkania, które w państwie takim jak Filipiny odgrywają kluczową rolę w budowaniu zaufania.

Podjęcie współpracy w branży technologicznej na Filipinach stanowiło dla młodego przedsiębiorcy z Polski nie tylko okazję do rozwinięcia własnej działalności gospodarczej, ale także cenną lekcję międzykulturową. Przygotowanie merytoryczne połączone z elastycznością i otwartością na inne style pracy oraz komunikacji umożliwiło mu zbudowanie solidnych fundamentów dla dalszej współpracy. Sukces Adama Nowaka potwierdza, że przedsiębiorcy, którzy potrafią dostosować się do lokalnych zwyczajów oraz są elastyczni, mają większą szansę na sukces i rozwój biznesu w nawet najbardziej odmiennych kulturowo regionach. Dla branży technologicznej, która jest przyszłością światowej gospodarki, Filipiny mogą stać się kluczowym rynkiem oferującym zarówno wyzwania, jak i ogromny potencjał rozwoju. Przypadek Adama Nowaka pokazuje, że skuteczne negocjacje na rynkach międzynarodowych wymagają nie tylko wiedzy branżowej, ale także zdolności do budowania relacji i elastyczności w podejściu do różnic kulturowych. Zrozumienie lokalnych uwarunkowań, jak w przypadku Filipin, może przesądzić o sukcesie lub porażce współpracy biznesowej.

Literatura:

- [1] HAMPDEN-TURNER, C., TROMPENAARS, A.: *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska 2012.
- [2] MEYER, E.: *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Kraków: Znak Literanova 2023.
- [3] ROSZKOWSKA, E.: *Uwarunkowania kulturowe negocjacji*. Białystok: Repozytorium Uniwersytetu w Białymstoku 2022.

Lic. Izabela Czok

Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7
45-036 Opole
e-mail: s102359@student.po.edu.pl

Lic. Sebastian Wojciechowski

Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7
45-036 Opole
e-mail: s98419@student.po.edu.pl

Yelizaveta SOLODOVNIKOVA

Alexandra PAKHOLCHUK

RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH BIZNESOWYCH – PODEJŚCIE POLSKIE A KENIJSKIE

Steszczenie: Artykuł przybliży różnice kulturowe w kontekście współpracy między polskim biurem podróży „TravelPol” a kenijskim operatorem „Safari-Ken”. Celem opracowania jest pokazanie, w jaki sposób odmienne podejście do luksusu, autentyczności i stylu komunikacji wpływa na negocjacje oraz wspólne działania w branży turystycznej. Na podstawie studium przypadku autorzy przedstawiają, jak udało się osiągnąć kompromis między dwiema wizjami i stworzyć ofertę, która łączy oczekiwania klientów premium i poszukiwaczy przygód, promując jednocześnie piękno oraz kulturę Kenii.

CULTURAL DIFFERENCES IN BUSINESS NEGOTIATIONS – THE POLISH AND KENYAN APPROACHES

Summary: The article presents cultural differences in the context of cooperation between the Polish travel agency “TravelPol” and the Kenyan operator “SafariKen.” The aim of the paper is to show how differing views on luxury, authenticity, and communication style affect negotiations and joint operations in the tourism industry. Based on a case study, the authors present how the partners managed to reach a compromise between two visions and create an offer that appeals to both premium clients and adventure seekers, while promoting the beauty and culture of Kenya.

Słowa kluczowe: luksusowe safari, autentyczność kulturowa, współpraca międzynarodowa, negocjacje.

Keywords: luxury safari, cultural authenticity, international collaboration, negotiations.

1. WSTĘP

Polskie biuro podróży „TravelPol” planuje wprowadzić na rynek luksusowe pakiety safari w Kenii. Celem jest zapewnienie unikalnych doświadczeń turystycznych, które obejmują wizyty w rezerwach przyrody, spotkania z lokalnymi plemionami oraz ekskluzywne zakwaterowanie.

Partnerem projektu jest kenijski operator „SafariKen”, który odpowiada za logistykę, obsługę klientów i organizację atrakcji na miejscu. Współpraca między partnerami opiera się nie tylko na wspólnym celu biznesowym, ale również na zderzeniu odmiennych podejść kulturowych do luksusu, autentyczności i komunikacji. Projekt ten stanowi ciekawe studium przypadku, pokazujące jak różnice kulturowe wpływają na negocjacje i planowanie w sektorze usług turystycznych.

Celem artykułu jest ukazanie współpracy międzykulturowej w kontekście wspólnego projektu turystycznego oraz przedstawienie, w jaki sposób różnice w postrzeganiu wartości i stylu pracy mogą wpływać na procesy decyzyjne. Autorzy wskazują również na strategie, które umożliwiły osiągnięcie kompromisu i stworzenie oferty łączącej różne oczekiwania kulturowe.

2. RÓŻNICE KULTUROWE W ŚWIELE WYBRANYCH MODELI TEORETYCZNYCH

Negocjacje międzykulturowe są obszarem szeroko badanym w literaturze [Meyer 2014; Boski 2009; Hofstede i in. 2011]. Modele G. Hofstede’a i F. Trompenaarsa [2000, 2002] podkreślają wpływ kultury na style zarządzania, sposób komunikacji, podejście do hierarchii i podejmowania decyzji. Polska i Kenia różnią się pod względem:

- postrzegania autorytetu i hierarchii (Polska – bardziej formalna struktura, Kenia – relacyjność),
- stosunku do czasu (Polacy – punktualność i planowanie, Kenijczycy – elastyczność),
- definicji luksusu (komfort vs. doświadczenie).

Te różnice znacząco wpływają na współpracę w biznesie turystycznym, w którym ważna jest jednocześnie jakość usługi i prawdziwe przeżycie kulturowe.

3. STUDIUM PRZYPADKU JAKO METODA BADAWCZA W ANALIZIE RÓŻNIC KULTUROWYCH

W artykule wykorzystano metodę studium przypadku opartą na fikcyjnej, lecz realistycznej współpracy między „TravelPol” a „SafariKen”. Scenariusz został zbudowany na podstawie typowych wyzwań w pro-

jektach międzykulturowych i analizie literatury z zakresu negocjacji i zarządzania międzykulturowego.

Zastosowano podejście opisowe, aby przedstawić:

- genezę projektu,
- różnice w podejściach partnerów,
- pojawienie się konfliktu i sposoby jego przezwyciężenia, działania integrujące i promocyjne zastosowane w projekcie.

4. STUDIUM PRZYPADKU WSPÓŁPRACY POLSKO-KENIJSKIEJ W BRANŻY TURYSTYCZNEJ

Geneza współpracy

Mwangi, student z Nairobi, i Krzysztof, właściciel biura podróży z Polski, poznali się podczas studiów w Polsce. Połączyła ich wspólna pasja do turystyki i chęć stworzenia unikalnej oferty safari. Pomysł zakładał połączenie autentyczności Afryki z wysoką jakością usług turystycznych.

Różnice podejść i konflikt

Już na etapie planowania pojawiły się różnice:

- Krzysztof optował za pięciogwiazdkowymi obozami, ekskluzywną obsługą i pełną kontrolą nad jakością.
- Mwangi zależało na zachowaniu autentyczności – noclegi w wioskach, lokalne jedzenie, kontakt z plemionami.

Różnice te prowadziły do napięć, ponieważ każda ze stron miała inne wyobrażenie „idealnego safari”.

Hierarchia celów

Obie strony miały wspólny cel główny: stworzenie atrakcyjnej oferty safari dla klientów europejskich. Jednak ich cele szczegółowe różniły się:

TravelPol (Krzysztof):

- luksus i prestiż,
- wysokie ceny i marże,
- minimalizacja ryzyka reklamacji.

SafariKen (Mwangi):

- promocja kultury Kenii,
- zaangażowanie lokalnych społeczności,
- przeżycie autentyczne, niekomercyjne.

W toku współpracy strony uzgodniły kompromis: oferta miała być podzielona na dwie części – jedna bardziej luksusowa, druga autentyczna. Pozwoliło to zaspokoić potrzeby różnych grup klientów.

Podział ról partnerów

TravelPol (Polska):

- opracowanie oferty i logistyka międzynarodowa,
- promocja i sprzedaż w Europie,
- kontakt z touroperatorami.

SafariKen (Kenia):

- zapewnienie lokalnych atrakcji,
- kontakt z przewodnikami i plemionami,
- organizacja wydarzeń na miejscu.

Działania integrujące i wydarzenia kulturowe

Aby połączyć obie wizje, wprowadzono:

- kolacje tematyczne przy ognisku z opowieściami Masajów,
- warsztaty kulinarne (chapati, nyama choma),
- tradycyjne tańce i rękodzieło z lokalnymi rzemieślnikami,
- safari z przewodnikiem-tropicielem z plemienia Samburu.

Strategia promocji

W Polsce:

- kampanie z influencerami i luksusowymi zdjęciami z safari,
- podkreślenie wygody i bezpieczeństwa.

W Kenii:

- dni otwarte dla lokalnej społeczności,
- współpraca z hotelami, pokaz tradycji, lokalne prezentacje.

5. PODSUMOWANIE

Przedstawione studium przypadku pokazuje, że skuteczna współpraca między przedstawicielami różnych kultur wymaga nie tylko otwartości i dobrej woli, ale również głębokiego zrozumienia różnic kulturowych oraz umiejętności dostosowania się do odmiennych stylów działania i wartości.

W analizowanym projekcie „TravelPol – SafariKen” kluczowe znaczenie miało zrozumienie, że dla polskiego partnera luksus oznaczał standard, wygodę, bezpieczeństwo i przewidywalność (co koresponduje z kulturą silnie zadaniową i planistyczną), natomiast dla kenijskiego partnera autentyczność oznaczała prawdziwe doświadczenie, spontaniczność i relacje z lokalną społecznością. Jak podkreśla Hofstede i in. [2011], takie różnice wynikają m.in. z odmiennego podejścia do niepewności, hierarchii i kolektywizmu w kulturach narodowych. Podobnie w ujęciu Trompenaarsa i Hampden-Turnera [2002] konflikt między „uniwersalizmem” (reguły, normy, procedury – reprezentowane przez stronę polską) a „partykularyzmem” (relacje, kontekst, sytuacyjność – typowe dla Kenii) może prowadzić do nieporozumień, jeśli nie zostanie wcześniej uświadomiony. W analizowanym przypadku kluczowe było rozpoznanie tych różnic i wdrożenie działań niwelujących napięcia – m.in. segmentacja oferty, wspólne warsztaty, podział ról zgodny z kompetencjami kulturowymi.

Ważną rolę odegrała również komunikacja międzykulturowa. Jak zauważa E. Meyer [2014], różnice w stylach komunikacji (wysoki vs. niski kontekst) mogą znacząco wpływać na procesy decyzyjne i sposób przekazywania informacji. W omawianym projekcie strona polska preferowała jasne ustalenia, harmonogramy i zadaniowe podejście, podczas gdy strona kenijska działała bardziej elastycznie, co wymagało wypracowania wspólnego rytmu współpracy.

Finalnie, projekt osiągnął sukces dzięki zdolności do kompromisu, empatii i wzajemnego zaufania. Udało się stworzyć produkt turystyczny, który nie tylko odpowiadał na potrzeby różnych typów klientów (zarówno tych poszukujących luksusu, jak i przygody), ale również promował wartości kulturowe i lokalną tożsamość. Tego rodzaju podejście wpisuje się w ideę zrównoważonego rozwoju turystyki, która uwzględ-

nia zarówno potrzeby rynku, jak i dobro społeczności lokalnych [Boski, 2009].

Podsumowując, case TravelPol-SafariKen potwierdza, że różnice kulturowe nie muszą być barierą, ale mogą stać się źródłem innowacji, inspiracji i przewagi konkurencyjnej – pod warunkiem, że zostaną rozpoznane, uszanowane i odpowiednio zaadresowane w praktyce zarządzania projektami międzynarodowymi.

Literatura:

- [1] BOSKI, P.: *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*. Warszawa: PWN 2009.
- [2] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J., MINKOV, M.: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE 2011.
- [3] MEYER E.: *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Kraków: Znak Literanova 2014.
- [4] TROMENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C.: *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna 2000.
- [5] TROMENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C.: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002.

Źródła internetowe:

Kenia – Przewodnik, <https://www.travelplanet.pl/przewodnik/kenia/kultura.html> [dostęp: 30.04.2025].

Poradnik przedsiębiorcy, Jak założyć swoje biuro podróży? <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-jak-zalozyc-swoje-biuro-podrozy> [dostęp: 30.04.2025].

Lic. Yelizaveta Solodovnikova

Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7
45-036 Opole
e.mail: yeli.solodovnikova@student.po.edu.pl

Lic. Alexandra Pakholchuk

Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7
45-036 Opole
e.mail: a.pakholchuk@student.po.edu.pl

Federica KURBEL

Jakub WĄSOWSKI

RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH BIZNESOWYCH – PODEJŚCIE POLSKIE A BUŁGARSKIE

Steszczenie: Dimitar i Marek prowadzą razem restaurację, której celem jest połączenie tradycji z nowoczesnością. Dimitar, młodszy wspólnik z Bułgarii, stawia na szybki rozwój, nowoczesne technologie, promocję w mediach społecznościowych i innowacyjne menu inspirowane kuchniami świata. Chce też przyciągać młodszych klientów przez wieczory tematyczne i dłuższe godziny otwarcia. Z kolei Marek, starszy i bardziej doświadczony Polak, podchodzi do biznesu ostrożnie – skupia się na stabilności finansowej, sprawdzonych rozwiązaniach i klasycznej kuchni. Obawia się ryzykownych inwestycji, nie chce zatrudniać nowych pracowników ani przeciążać obecnych. Różnice między nimi wynikają nie tylko z wieku, ale i z odmiennej kultury biznesowej – bułgarskie podejście reprezentowane przez Dimityra sprzyja szybkim zmianom i otwartości na innowacje, natomiast polskie, reprezentowane przez Marka, opiera się na ostrożności, przywiązaniu do tradycji i stopniowym rozwoju. Te różnice prowadziły do konfliktów, ale wspólnicy postanowili wypracować kompromisy: technologie będą wprowadzane etapami, zatrudnienie – tylko na próbę lub w niepełnym wymiarze, a nowe dania – jako sezonowe propozycje. Dimitar zgodził się ograniczyć częstotliwość wydarzeń tematycznych i włączyć do nich polskie akcenty, a zmiany w godzinach otwarcia będą testowane. Dzięki temu obaj mogą realizować swoje cele – jeden dba o rozwój i nowoczesność, drugi o bezpieczeństwo i ciągłość – a ich różne podejścia stają się źródłem siły, a nie podziału. Przykład tej współpracy pokazuje, że mimo wyraźnych różnic kulturowych i pokoleniowych, możliwe jest osiągnięcie porozumienia, jeśli obie strony są gotowe do dialogu i kompromisu. Artykuł podkreśla, że w negocjacjach biznesowych podejście bułgarskie i polskie mogą się uzupełniać – dynamiczność i otwartość na zmiany z jednej strony, a ostrożność i przywiązanie do sprawdzonych metod z drugiej – prowadząc do wspólnego celu, jakim jest rozwój firmy oparty na wzajemnym szacunku i zrozumieniu.

CULTURAL DIFFERENCES IN BUSINESS NEGOTIATIONS – POLISH AND BULGARIAN APPROACHES

Summary: Dimitar and Marek run a restaurant together, aiming to combine tradition with modernity. Dimitar, the younger partner from Bulgaria, focuses on rapid growth, modern technologies, social media promotion, and an innova-

tive menu inspired by world cuisines. He also wants to attract younger customers through the med evenings and extended opening hours. Marek, the older and more experienced Polish partner, approaches the business cautiously – focusing on financial stability, proven solutions, and classic cuisine. He is wary of risky investments, does not want to hire new staff, and avoids overburdening the current employees. Their differences stem not only from age but also from distinct business cultures – Dimitar's Bulgarian approach favors quick changes and openness to innovation, while Marek's Polish approach relies on caution, attachment to tradition, and gradual development. These differences led to conflicts, but the partners decided to reach compromises: technologies will be introduced gradually, hiring will be on a trial or part-time basis, and new dishes will be offered seasonally. Dimitar agreed to limit the frequency of themed events and include Polish elements in them, and changes to opening hours will be tested. This way, both can pursue their goals - one focusing on growth and modernity, the other on safety and continuity and their different approaches become a source of strength rather than division. This example of cooperation shows that, despite clear cultural and generational differences, it is possible to reach an agreement if both parties are willing to engage in dialogue and compromise. The article emphasizes that in business negotiations, the Bulgarian and Polish approaches can complement each other – with dynamism and openness to change on one side, and caution and attachment to proven methods on the other – leading to a shared goal of developing the business based on mutual respect and understanding.

Słowa kluczowe: innowacje, tradycja, kompromis, zespół, konflikt, negocjacje.

Keywords: innovation, tradition, compromise, team, conflict, negotiations.

1. WSTĘP

Dimitar i Marek są współnikami prowadzącymi restaurację, która miała być miejscem łączącym nowoczesność z tradycją. Dimitar, trzydziestoletni Bułgar z doświadczeniem w nowoczesnych restauracjach, codziennie stara się wnieść energię, entuzjazm oraz wizję dynamicznego rozwoju firmy opartego na innowacjach. Codziennie stara się ulepszyć metody zarządzania i wprowadzić swoje pomysły w życie, aby zwiększyć liczbę klientów, a w tym przede wszystkim dochody restauracji. Marek, pięćdziesięcioletni Polak z wieloletnim doświadczeniem w gastronomii, postrzegał ten projekt jako możliwość wprowadzenia swojego doświadczenia na większy rynek. Marek preferuje ostrożne podejście

do zarządzania ich biznesem. Woli korzystać ze starych sprawdzonych metod i przede wszystkim ceni sobie stabilność. W jego przekonaniu, jeśli coś działa dobrze, nie ma potrzeby wprowadzania zmian, które mogłyby zakłócić istniejący porządek. Dla Marka ważniejsze od innowacji jest utrzymanie dotychczasowego rytmu pracy i unikanie ryzyka związanego z niepewnymi nowościami.

Choć wspólnicy początkowo byli zgodni, że połączenie ich różnorodnych podejść może przynieść sukces, różnice w wizji restauracji szybko zaczęły generować konflikty. Każdy z nich miał inne priorytety i inne wyobrażenie o drodze do osiągnięcia sukcesu.

2. RÓŻNICE KULTUROWE W NEGOCJACJACH BIZNESOWYCH W KONTEKŚCIE MIĘDZYNARODOWYM

Różnice kulturowe wpływają na różne sposoby prowadzenia negocjacji przez osoby pochodzące z różnych krajów i kultur. Obejmują one takie aspekty jak język, styl komunikacji, hierarchia władzy, podejście do ryzyka, sposób podejmowania decyzji oraz wartości i przekonania. Zrozumienie tych różnic jest kluczowe w negocjacjach międzynarodowych, ponieważ mogą one znacząco wpłynąć na ostateczny efekt porozumienia [Projekt Przywództwo 2023].

Negocjacje biznesowe w środowisku międzynarodowym są procesem złożonym, na który silny wpływ wywierają różnice kulturowe między uczestnikami. Kultura narodowa kształtuje sposób komunikacji, podejmowania decyzji oraz strategii negocjacyjnych, a ignorowanie tych aspektów może prowadzić do nieporozumień i konfliktów. Kultura definiuje wzorce myślenia, wartości i normy, które są głęboko zakorzenione w społeczeństwach i determinują zachowania jednostek w kontaktach biznesowych [Hofstede 2000:15–30]. F. Trompenaars i C. Hampden-Turner podkreślają, że zrozumienie różnic kulturowych jest kluczowe dla skutecznej współpracy międzynarodowej, ponieważ różne społeczeństwa przyjmują odmienne modele kapitalizmu i podejścia do negocjacji [Trompenaars, Hampden-Turner 2000; Trompenaars, Hampden-Turner 2002].

W psychologii międzykulturowej, jak wskazuje P. Boski, kultura stanowi ramy interpretacyjne, które wpływają na interakcje społeczne, w tym negocjacje. Obejmuje to między innymi różnice w komunikacji

werbalnej i niewerbalnej, stosunku do czasu, władzy oraz ryzyka [Boski 2017: 100–120]. E. Meyer w ramach „Mapy kulturowej” zwraca uwagę, że skuteczne negocjacje międzynarodowe wymagają elastyczności i świadomości tych różnic, gdyż pozwala to budować zaufanie i efektywnie rozwiązywać konflikty [Meyer 2014: 50–70]. W kontekście polsko-bułgarskim, różnice kulturowe przejawiają się m.in. w odmiennym podejściu do hierarchii, komunikacji oraz stylu podejmowania decyzji, co wymaga odpowiedniego dostosowania stylu negocjacji.

Analizując specyfikę współpracy polsko-bułgarskiej w biznesie, warto zauważyć, że oba narody reprezentują różne wartości kulturowe, które wpływają na ich praktyki negocjacyjne. Polacy często wykazują się bardziej bezpośrednim stylem komunikacji oraz pragmatycznym podejściem do biznesu, natomiast Bułgarzy cechują się większym naciskiem na relacje interpersonalne i hierarchię, co wynika z ich tradycyjnego kontekstu społeczno-kulturowego [Petkov 2019]. F. Trompenaars i C. Hampden-Turner zwracają uwagę na różnice w podejściu do czasu i indywidualizmu, które również mają istotne znaczenie w negocjacjach między narodami [Trompenaars, Hampden-Turner 1998: 45–60]. Według P. Boskiego, świadomość tych różnic pozwala na lepsze dostosowanie strategii negocjacyjnej i zminimalizowanie ryzyka nieporozumień, co jest szczególnie ważne w długofalowej współpracy biznesowej międzykulturowej [Boski 2017: 125–130].

3. PRZEDSTAWIENIE STRON NEGOCJACJI

Dimitar ma 30 lat, jest młodym i ambitnym restauratorem, który ukończył prestiżowe studia gastronomiczne w Sofii. Jego doświadczenie zawodowe obejmuje prace w nowoczesnych restauracjach w Bułgarii i Europie Zachodniej. Jest entuzjastą nowoczesnych technologii w gastronomii i pragnie promować restaurację poprzez media społecznościowe i tematyczne wydarzenia kulinarne.

Bułgar chciałby uczynić restaurację miejscem modnym i popularnym, zwłaszcza wśród młodszych klientów. Kluczowym elementem jego planu jest wprowadzenie nowoczesnego sprzętu, który pozwoli zwiększyć wydajność pracy i podnieść jakość oferowanych usług. Dimitar wierzy, że innowacyjne technologie w kuchni usprawnią przygotowywanie potraw, ale także dadzą możliwość wprowadzenia bardziej kreatywnych

i nowoczesnych dań do menu. Wprowadzenie nowych rzeczy do menu jest dla niego równie ważne. Chce zaoferować klientom coś wyjątkowego, łącząc tradycyjne smaki z nowoczesnymi trendami kulinarnymi. Wprowadzenie do menu innowacyjnych pozycji, takich jak dania inspirowane kuchniami świata czy wegetariańskie i wegańskie alternatywy.

Kładzie również duży nacisk na nowoczesne formy promocji. Zależy mu na organizowaniu wieczorów tematycznych, które mogłyby stać się wizytówką restauracji, przyciągając klientów szukających nie tylko dobrego jedzenia, ale także ciekawego doświadczenia i miłej zabawy. Uważa, że takie wydarzenia są kluczowe dla budowania wizerunku miejsca jako nowoczesnego i ekscytującego. Dodatkowo uważa, że wydłużenie godzin otwarcia restauracji byłoby bardzo dobrym posunięciem, które przyniesie ogromne zyski.

Dimitar widzi w promowaniu restauracji w Internecie ogromny potencjał na dotarcie do młodszej grupy klientów, która szuka rekomendacji i inspiracji kulinarnych właśnie w Internecie. Chce, aby restauracja była obecna w sieci i budowała wokół siebie społeczność.

W bułgarskiej kulturze biznesowej młode pokolenie wykazuje dużą elastyczność i gotowość do podejmowania ryzyka. Dimitar reprezentuje tę mentalność – wierzy, że szybkie decyzje i inwestycje są kluczem do sukcesu. Bułgarzy są też znani z zamiłowania do biesiadowania i wspólnego spędzania czasu, co może tłumaczyć jego nacisk na wieczory tematyczne i catering.

Indywidualna hierarchia celów – Dimitar:

1. Inwestycja w nowoczesny sprzęt

Wprowadzenie technologii, które zwiększą wydajność pracy i umożliwią realizację bardziej ambitnego menu, jest priorytetem Dimitara. Widzi w tym zarówno sposób na usprawnienie operacji, jak i na podniesienie jakości potraw.

2. Rozszerzenie oferty menu poprzez eksperymentowanie z nowymi daniami

Tworzenie innowacyjnych pozycji w menu, takich jak dania inspirowane międzynarodowymi trendami kulinarnymi, jest dla Dimitara ważnym krokiem w budowaniu unikalnego wizerunku restauracji. Chce, aby menu wyróżniało się na tle konkurencji.

3. *Organizowanie wieczorów tematycznych*

Dimitar widzi wieczory tematyczne jako doskonały sposób na przyciągnięcie klientów i budowanie wizerunku restauracji jako miejsca, które oferuje nie tylko jedzenie, ale także ciekawe doświadczenia. To dla niego istotny element strategii marketingowej, ale nie kluczowy.

4. *Wydłużenie godzin otwarcia restauracji*

Choć Dimitar uważa, że dłuższe godziny otwarcia, szczególnie w weekendy, mogą zwiększyć przychody, jest to dla niego elastyczny cel. Zgodzi się na kompromisy, np. na wprowadzenie tego rozwiązania na próbę lub tylko w wybrane dni.

5. *Zatrudnienie nowych pracowników*

Dimitar postrzega rozbudowę zespołu jako narzędzie wspierające realizację jego wizji, ale jest gotów dostosować się do sytuacji finansowej restauracji i zacząć od niewielkich zmian, np. zatrudnienia jednej osoby na próbę.

Marek ma 50 lat, jest doświadczonym restauratorem, który od lat prowadził niewielki lokal w mniejszym mieście w Polsce. Postanowił otworzyć restaurację z Dimtarem, widząc w tym szansę na nowoczesne spojrzenie na biznes. Marek ma rodzinę i ceni stabilność finansową. Jest przywiązany do tradycyjnych polskich potraw i uważa, że lokalna kuchnia i spokojny rozwój są kluczem do sukcesu. Marek chce prowadzić restaurację w sposób ostrożny, unikając ryzykownych inwestycji i nadmiernych wydatków. Zależy mu na dobrych relacjach z personelem, dlatego stawia na stabilność godzin pracy. Wierzy, że przywiązanie do tradycyjnej kuchni i rozsądne zarządzanie kosztami pozwolą restauracji utrzymać się na rynku.

Ma zupełnie inną wizję prowadzenia restauracji, opartą na swoich wieloletnich doświadczeniach i bardziej tradycyjnym podejściu do biznesu. Dla niego kluczową wartością jest stabilność – zarówno finansowa, jak i organizacyjna. Marek uważa, że restauracja powinna rozwijać się stopniowo, unikając ryzykownych inwestycji, które mogłyby nadwyrężyć budżet. Jest przekonany, że ostrożne zarządzanie kosztami jest najlepszym sposobem na zapewnienie trwałości i bezpieczeństwa finansowego.

Kolejnym istotnym elementem jego podejścia jest przywiązanie do tradycyjnej kuchni polskiej. Marek wierzy, że to właśnie lokalne, sprawdzone smaki najlepiej przyciągną klientów, którzy cenią sobie autentyczność i jakość. Jego zdaniem restauracja powinna bazować na klasycznych potrawach, które odpowiadają gustom szerokiego grona odbiorców.

Marek zdaje sobie sprawę z tego, jak istotne jest utrzymanie dobrych warunków pracy dla załogi. Dlatego stawia na stabilność w grafiku i unika działań, które mogłyby nadmiernie obciążać zespół, takich jak wydłużanie godzin otwarcia czy nagłe zmiany organizacyjne.

Marek jest także bardzo ostrożny w kwestii inwestycji. Zamiast modernizacji sprzętu czy zatrudniania nowych pracowników, woli skupić się na maksymalnym wykorzystaniu istniejących zasobów. Uważa, że zanim restauracja zdecyduje się na większe wydatki, powinna osiągnąć stały i przewidywalny zysk.

Polacy, zwłaszcza starsze pokolenie, cenią stabilność i hierarchię. Marek reprezentuje tę mentalność, stawiając na sprawdzone metody zarządzania. W podejmowaniu decyzji finansowych często wykazują ostrożność, co widać w jego obawach przed zbyt dużymi wydatkami na nowoczesny sprzęt czy personel.

Indywidualna hierarchia celów – Marek

1. Inwestycja w nowoczesny sprzęt

Marek popiera rozwój lokalu, ale w sposób powolny i zrównoważony. Uważa, że kluczowym krokiem jest najpierw osiągnięcie stabilności, a dopiero potem inwestycja w nowoczesny sprzęt.

2. Zatrudnienie nowego pracownika

Marek jest sceptyczny wobec pomysłu zatrudnienia dodatkowego personelu. Uważa, że obecny zespół jest wystarczający do bieżącej obsługi restauracji, a zwiększenie liczby pracowników wiązałoby się z dodatkowymi kosztami, które mogłyby nadwyrężyć budżet restauracji.

3. Rozszerzenie oferty menu poprzez eksperymentowanie z nowymi daniami

Marek wierzy, że autentyczne, sprawdzone polskie potrawy najlepiej przyciągną klientów i zapewnią lojalność lokalnej społeczności. Choć

Marek jest otwarty na drobne zmiany i okazjonalne wprowadzenie nowych pozycji, traktuje to jako uzupełnienie oferty.

4. Organizowanie wieczorów tematycznych

Marek ceni relacje z pracownikami i wierzy, że ich zadowolenie przekłada się na lepszą obsługę klientów. Dąży do tego, aby nie przeciążać zespołu i utrzymać stabilne grafiki pracy oraz nie dokładać im dodatkowych obowiązków.

5. Wydłużenie godzin otwarcia restauracji

Marek obawia się, że wydłużone godziny otwarcia mogą obciążyć personel i zwiększyć koszty operacyjne. Uważa jednak, że kompromisy w tej kwestii są możliwe, jeśli pokażą realny wzrost zysków.

4. ROZWIĄZANIE KONFLIKTÓW

Dimitar, jako trzydziestoletni przedsiębiorca, należy do młodszego pokolenia, które cechuje się dużą dynamiką i otwartością na zmiany. Młodzi ludzie, zwłaszcza w biznesie, często stawiają na innowacje, szybkie adaptowanie nowych technologii i gotowość do podejmowania ryzyka, by szybciej rozwijać swoje projekty. Dimitar chce zbudować nowoczesną markę restauracji, korzystając z nowych trendów, takich jak promocja w mediach społecznościowych, różnorodne kuchnie świata czy wegańskie opcje w menu. Jego styl zarządzania jest bardziej śmiały, zorientowany na eksperymenty i szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku.

Marek, mający pięćdziesiąt lat, reprezentuje starsze pokolenie, które ceni sobie stabilność i ostrożność w podejmowaniu decyzji biznesowych. Dla osób z tej grupy wiekowej ważne jest budowanie trwałych fundamentów firmy, unikanie nadmiernego ryzyka i dbanie o stabilność finansową. Marek preferuje sprawdzone metody działania i stopniowy rozwój, co pozwala mu lepiej kontrolować koszty i minimalizować ryzyko utraty kapitału. Jego podejście wynika również z doświadczenia zdobytego przez lata prowadzenia biznesu, gdzie ostrożność często była kluczem do sukcesu i przetrwania na rynku.

Kultura biznesowa w Bułgarii, z której pochodzi Dimitar, jest bardziej otwarta na zmiany i innowacje, szczególnie wśród młodszego pokolenia. W Bułgarii coraz częściej promuje się podejście sprzyjające szybkiemu

rozwojowi, eksperymentom oraz wykorzystaniu nowoczesnych technologii, co wpływa na postawę przedsiębiorców takich jak Dimitar. Bułgarska kultura biznesowa zachęca do łączenia tradycji z nowoczesnością, co umożliwia tworzenie unikalnych rozwiązań, jednocześnie nie odcinając się od korzeni. Otwartość na ryzyko i szybka adaptacja do zmian są tam postrzegane jako wartościowe cechy.

Z kolei kultura polska, reprezentowana przez Marka, jest bardziej konserwatywna i ceni sobie tradycję, stabilność oraz umiar w działaniu. Polscy przedsiębiorcy, zwłaszcza starsze pokolenie, często preferują dokładne planowanie, kontrolę kosztów i unikanie ryzykownych inwestycji, które mogłyby zagrozić stabilności firmy. W Polsce ważne są relacje oparte na zaufaniu, a także konsekwentne realizowanie długoterminowych celów. Przywiązanie do tradycyjnych wartości i sprawdzonych praktyk biznesowych sprawia, że podejście Marka jest bardziej ostrożne i rozważne.

Podsumowując, różnice pokoleniowe i kulturowe między Dimitarem a Markiem przekładają się na odmienne style zarządzania i podejmowania decyzji. Dimitar reprezentuje nowoczesne, dynamiczne i innowacyjne podejście, natomiast Marek stawia na bezpieczeństwo, tradycję i rozwój krok po kroku. Mimo tych różnic, ich współpraca może być bardzo efektywna, jeśli uda się znaleźć równowagę między tymi dwoma podejściami. Dlatego też zostały zaproponowane następujące rozwiązania konfliktów:

1. Inwestycja w nowoczesny sprzęt

Zamiast natychmiastowej dużej inwestycji, Marek i Dimitar zgadzają się na wprowadzenie nowoczesnego sprzętu etapami. Dimitar przygotowuje szczegółowy plan inwestycji, pokazujący prognozowane korzyści i oszczędności. Początkowo zostanie zakupione jedno urządzenie, które będzie miało największy wpływ na jakość lub efektywność pracy. Dimitar zyskuje możliwość wprowadzenia innowacji, a Marek zachowuje kontrolę nad finansami. Stopniowe wdrażanie pozwala ograniczyć ryzyko i daje czas na ocenę skutków.

2. Zatrudnienie nowego pracownika

Zamiast zatrudniania nowego pracownika na pełny etat, mogą zgodzić się na okres próbny lub zatrudnienie na część etatu w godzinach największego ruchu, np. w weekendy. Marek będzie miał pewność, że

nowe koszty są minimalne, a Dimitar będzie mógł sprawdzić, czy dodatkowy personel rzeczywiście zwiększa wydajność i przychody. Dimitar może przetestować swoje założenia, a Marek nie ryzykuje nadmiernych wydatków. Obaj wspólnicy mogą na bieżąco oceniać efektywność nowego pracownika.

3. *Rozszerzenie oferty menu*

Dimitar może wprowadzić kilka nowych dań do menu jako sezonowe propozycje, np. dwa/trzy nowoczesne dania inspirowane kuchniami świata lub wegetariańskie. W tym czasie Marek może nadal koncentrować się na promowaniu klasycznych polskich potraw. Nowości w menu można zaznaczyć jako "eksperymentalne dania" i ocenić ich popularność przed trwałym wprowadzeniem. Jeśli nowe dania odniosą sukces, łatwiej będzie przekonać Marka do dalszych eksperymentów.

4. *Organizowanie wieczorów tematycznych*

Wieczory tematyczne można organizować raz czy dwa razy w miesiącu, co ograniczy dodatkowe obciążenie personelu, na czym zależy Markowi. Można też zaangażować obecny zespół w ich planowanie, co zwiększy ich poczucie odpowiedzialności i zadowolenia. Dodatkowo Dimitar może zaproponować, aby pierwszy wieczór tematyczny był promocją kuchni polskiej, co podkreśli tradycyjny charakter restauracji, na czym zależy Markowi. Dimitar może realizować swoje pomysły, ale w ograniczonym zakresie, co daje Markowi poczucie kontroli nad zmianami. Rzadkie wydarzenia nie przeciążają zespołu, a ich sukces może przekonać Marka do dalszych działań.

5. *Wydłużenie godzin otwarcia restauracji*

Wydłużenie godzin otwarcia może zostać wprowadzone na próbę, np. tylko w piątki i soboty przez miesiąc. Marek i Dimitar mogą wspólnie ocenić, czy dodatkowe godziny przynoszą wystarczający wzrost zysków. Dimitar ma możliwość przetestowania swojego pomysłu, a wyniki próby pokażą, czy jest to opłacalne.

5. PODSUMOWANIE

Przykład współpracy Dimitara i Marka pokazuje, jak różnice kulturowe i pokoleniowe mogą wpływać na sposób prowadzenia negocjacji i zarządzania firmą. Bułgarska otwartość na innowacje i szybki rozwój

uzupełnia się z polską ostrożnością i dbałością o stabilność, co pozwala na wypracowanie kompromisów i skuteczne połączenie tradycji z nowoczesnością. Kluczem do sukcesu okazała się otwarta komunikacja i gotowość obu stron do dialogu oraz elastyczność w realizacji wspólnych celów.

W negocjacjach biznesowych międzykulturowych ważne jest zrozumienie i szanowanie różnic kulturowych, które mogą być zarówno źródłem konfliktów, jak i przewag konkurencyjnych. Efektywna współpraca wymaga dostosowania stylu komunikacji, podejścia do ryzyka oraz sposobu podejmowania decyzji do specyfiki partnerów. W ten sposób różnorodność kulturowa może stać się fundamentem innowacyjności i trwałego rozwoju firmy.

Literatura:

- [1] BOSKI, P.: *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2017.
- [2] HOFSTEDE, G. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Wydawnictwo PWE 2000.
- [3] MEYER, E.: *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Kraków: Znak Literanova 2014.
- [4] PETKOV, D.: *Cultural Differences between Bulgaria and Poland in Business*. Dostępne na stronie: https://www.researchgate.net/publication/33419-8234_Socio-cultural_features_of_cultural_tourism_in_Bulgaria
- [5] PROJEKT PRZYWÓDZTWO. *Różnice kulturowe w negocjacjach międzynarodowych*. Dostępne na stronie: <https://www.projektprzywodztwo.com/-negocjacje/roznice-kulturowe-w-negocjacjach-miedzynarodowych>
- [6] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C.: *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002.
- [7] TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Siedem kultur kapitalizmu*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna 2000.

Lic. Federica Kurbel

Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7
45-036 Opole
e-mail: s107962@student.po.edu.pl

Lic. Jakub Wąsowski

Politechnika Opolska
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Luboszycka 7
45-036 Opole
e-mail: s99003@student.po.edu.pl



POLITECHNIKA
OPOLSKA

ISSN 2353-8899