

DOSTOSUJ SIĘ DO ZAGRANICZNEGO KLIENTA I POZNAJ ...

# RÓŻNICE KULTUROWE W RELACJACH BIZNESOWYCH

**Podróże, ach podróże – nie tylko turystyczne, ale również – służbowe. Wyjeżdżamy coraz częściej i coraz dalej, również w interesach. Szczególnie transportowy biznes ma międzynarodowy charakter. Gdzie tym razem pojedziemy w interesach? Jest to kluczowe pytanie, bo od tego, czy wiemy coś więcej o miejscu docelowym, zwyczajach ludzi w nim mieszkających, kulturze i obyczajach, może zależeć powodzenie naszych działań biznesowych.**

Znajomość zasad etykiety biznesu, z pewnością ułatwi nam poruszanie się w międzynarodowym środowisku biznesowym. Zasada precedencji (pierwszeństwa), dostosowania i szacunku, o których pisałam w poprzednich artykułach, obowiązują na całym świecie, ale należy pamiętać, że nie działają one jak matryce, które sprawdzą się zawsze i wszędzie. Czynnikiem, mającym wpływ na rzeczywisty kształt tych zasad, są różnice kulturowe, którym warto się bliżej przyjrzeć, przygotowując się do każdej podróży służbowej. Zasadą nadrzędną w budowaniu relacji biznesowych, jest zasada dostosowania. Określa ona jasno, że osoba odwiedzająca dany kraj powinna dostosować się do zasad w nim obowiązujących. Zatem to naszym obowiązkiem jest zapoznanie się z kulturą i obyczajami obowiązującymi w kraju, do którego się wybieramy. W kontaktach handlowych obowiązuje jeszcze jedna zasada – dostosowania się do klienta, bez względu na to, na czym

gruncie dochodzi do spotkania. Jeśli więc klient, reprezentujący odmienną kulturę, przyjeżdża na spotkanie do Polski, wyrazem największego szacunku, będzie dostosowanie się do zasad, które są mu bliskie. Warto więc dowiedzieć się, jaką kulturę reprezentuje nasz partner biznesowy, jakie obyczaje są mu bliskie i jakie zachowania są preferowane lub niedopuszczalne w jego kulturze. Bliższe poznanie głównych cech poszczególnych kultur świata pomoże nam w umiejętnym prowadzeniu relacji, tak by miały one swój szczęśliwy finał w postaci podpisanego kontraktu.

## Kultury świata

Richard R. Gesteland – ekspert w zakresie różnic kulturowych, opracował model, który określa jako „wielki podział kultur” (Gestland 2000). Uważa on, że zasadniczy podział kultur narodowych w odniesieniu do świata biznesu, pozwala wyróżnić dwa typy: kultury propartnerskie oraz kultury pro-

Zasada dostosowania swojego zachowania do obyczajów zagranicznego klienta jest wyrazem szacunku do niego.



transakcyjne. To jaką kulturę reprezentuje nasz partner biznesowy, ma ogromne znaczenie i może determinować jego zachowania, sposób budowania relacji i podejmowania decyzji biznesowych.

### Kultury propartnerskie ...

... do których zaliczają się: świat arabski, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich. Są to kultury relacyjne, dla których więzi i relacje interpersonalne są kwestią kluczową i często determinantem powodzenia w biznesie. Kultury te charakteryzują następujące zachowania:

- Koncentrują się na tworzeniu i utrzymywaniu relacji i więzi międzyludzkich.
- Do celów biznesowych wykorzystuje się powiązania i relacje przyjacielsko - rodzinne.
- Robienie interesów z obcokrajowcami wymaga najpierw ich poznania. Mija sporo czasu zanim dojdzie do współpracy. To czas poświęcony na lepsze poznanie, rozmowy i wymianę spostrzeżeń w sprawach, które nie są związane z życiem zawodowym.
- Dużą wagę przywiązują do kontaktów osobistych, a znacznie mniejszą do rozmów telefonicznych czy przez internet.
- Często wykorzystuje się pośrednika, który pomaga zbudować relacje biznesowe, jednocześnie jest to osoba zaufana dla obu stron.
- Ogromną rolę odgrywają osobiste kontakty, które definiują pozycję na rynku, możliwość dotarcia do pewnych środowisk, wyznaczają pozycję negocjacyjną.
- Powodzenie w interesach uzależnione jest od tego, czy uda nam się zbudować dobre wzajemne stosunki i relacje.
- Wspólne jedzenie posiłków odgrywa ważną rolę w budowaniu relacji biznesowych.
- Większe znaczenie mają relacje niż pisemne umowy.

### Kultury protransakcyjne ...

... do których należą kraje skandynawskie, Kanada, Stany Zjednoczone, Niemcy, Szwajcaria, Austria, Australia, głównie nastawione są na cel, transakcję i realizację zadań.

Cechują je następujące zachowania:

- Otwartość na nawiązywanie relacji międzynarodowych.
- Celem jest realizacja transakcji, a w zdecydowanie mniejszym stopniu budowanie relacji z partnerem biznesowym.
- Zawarcie kontraktu nie wymaga tak długiego czasu i dobrego poznania partnera biznesowego.
- Nie ma potrzeby osobistych spotkań, kontakt biznesowy ograniczony jest do minimum.
- Dużą część transakcji zawiera się przez telefon lub internet.
- W porównaniu do kultur propartnerskich, odwrócona jest kolejność: relacje - biznes. Najpierw zachodzą tu relacje biznesowe, a towarzyskie są efektem korzystnie podpisanych umów.

Wyróżnia się też ...

### Kultury umiarkowanie protransakcyjne ...

... do których zaliczają się Wielka Brytania, RPA, romańskie kraje europejskie, kraje środkowo- i wschodnioeuropejskie, Chile, Południowa Brazylia, północny Meksyk, Hongkong i Singapur.

Różnice cechujące przedstawicieli poszczególnych kultur sprawiają, że reprezentanci kultur partnerskich postrzegają tych drugich jako niegrzecznych, pozbawionych dobrych manier, nieprzyjemnych i nierelacyjnych. Reprezentanci kultur protransakcyjnych z kolei uważają się za bardziej zdecydowanych i decyzyjnych.

Różnice kulturowe analizowano i grupowano w oparciu o wiele czynników, na podstawie których powstało kilka modeli różnic kulturowych m.in. - Kluckhohn-Strodtbecka, Hofstede, Halla czy opisany wyżej Gestelanda. Badają one wiele czynników, takich jak m.in. podejście do czasu, rolę i miejsce jednostki w społeczeństwie, cel istnienia człowieka, podejście do protokołu, etykiety, statusu społecznego lub zawodowego, zajmowanej pozycji w hierarchii społecznej czy w życiu zawodowym. Choć wszystkie te kwestie znajdują swoje odbicie w międzynarodowych relacjach biznesowych, nie da się opisać ich wpływu na nie, w krótkim artykule.

### Zaakceptować odmienność

Należy mieć jednak świadomość, że różnice kulturowe będą miały wpływ na formę komunikacji - determinując, czy będzie ona bezpośrednia i zawierająca jasny przekaz, czy wręcz przeciwnie, wieloznaczna i pełna aluzji, ogólnikowa czy otwarta. Różnice mogą występować w podejściu do przestrzeni osobistej, prywatności, punktualności. Determinują sposób komunikacji niewerbalnej: nasze gesty, ukłony, mimikę twarzy to, jak często się uśmiechamy, czy podajemy komuś dłoń. W różnych kulturach inaczej się witamy, inną mamy akceptację dotyku, kontaktu fizycznego, inne strefy komfortu. Na koniec różnice kulturowe mają wpływ na nasz wygląd, dress code, przywiązanie wagi do estetyki, akceptację określonych kolorów.

Budowanie relacji biznesowych bez świadomości tego jaką kulturę reprezentuje nasz kontrahent, musi być bardzo trudne. Zaakceptowanie odmienności zwyczajów bywa często uciążliwe, a wyzbycie się pewnych stereotypów jeszcze trudniejsze. Jedno jest pewne nigdy nie powinniśmy krytykować, ani lekceważyć zwyczajów panujących w innej kulturze, jakkolwiek byłyby one dalekie i odmienne, a czasem nawet sprzeczne, z tymi do których przywykliśmy. Myślę, że budowanie mądrych i świadomych międzynarodowych relacji to wielka sztuka i wymaga od nas znacznie więcej niż ciekawego pomysłu na biznes. O tym, co warto wiedzieć i na co zwrócić uwagę, budując międzynarodowe kontakty biznesowe, napiszę w kolejnym Transport Managera.

Dagmara Łuczka



Autorka artykułu

**Dagmara Łuczka**

doradca w zakresie budowania wizerunku osób i firm. Założycielka Projektowni Wizerunku. Wykładowca studiów podyplomowych. Prowadzi szkolenia m.in. z savoir vivre, etykiety biznesu oraz zagadnień związanych z Public Relations.

[www.projektowniawizerunku.pl](http://www.projektowniawizerunku.pl)  
**PROJEKTOWNIA**  
 W I Z E R U N K U  
 Dagmara Łuczka

**OSOBA ODWIEDZAJĄCA  
 DANY KRAJ POWINNA  
 DOSTOSOWAĆ SIĘ  
 DO ZASAD W NIM  
 OBOWIĄZUJĄCYCH.**

#### Bibliografia:

- Radostaw Zenderowski, Bartosz Koziański „Różnice kulturowe w biznesie”  
 Dorota Simpson – opracowanie – „Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym”  
 Irena Kamińska-Radomska „Kultura biznesu normy i formy”  
 Łukasz Walewski „Przywitaj się z królową”