

Współczesna Gospodarka



Contemporary Economy
Electronic Scientific Journal
www.wspolczesnagospodarka.pl

Vol. 8 Issue 3 (2017) 97-107
ISSN 2082-677X

KONFLIKTY W STRATEGICZNEJ SIECI BIZNESOWEJ DZIAŁAJĄCEJ NA RYNKU ZAGRANICZNYM

Aleksandra Hauke-Lopes

Streszczenie

Konflikty stanowią nieodłączny element współpracy przedsiębiorstw na rynku business-to-business. Działalność na rynkach międzynarodowych wymaga podjęcia działań służących rozwiązaniu konfliktu, tak, aby jego skutki nie miały negatywnego wpływu na relacje i dalszą współpracę. W artykule przyjęto perspektywę lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na rynku zagranicznym do analizy konfliktów i ich wpływu na relacje występujące w danym powiązaniu sieciowym. Konflikty, które rozwijają się pomiędzy dwoma podmiotami współpracującymi w strategicznej sieci biznesowej oddziałują także na inne, kooperujące z nimi podmioty, a tym samym wpływają na dane powiązanie sieciowe. Dlatego istotne jest podjęcie przez lidera strategicznej sieci biznesowej działań, które umożliwią osiągnięcie pozytywnych efektów wynikających z wystąpienia sytuacji kryzysowej. W artykule przedstawiono podstawowe źródła konfliktu eksponowane w literaturze przedmiotu oraz propozycję działań jakie może podjąć lider strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym w celu uzyskania pozytywnych efektów konfliktów. Wskazano także na elementy, które przyczyniają się do zmniejszenia występowania konfliktów oraz umacniania relacji biznesowych w strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym.

Słowa kluczowe: konflikt, relacje biznesowe, strategiczna sieć biznesowa, internacjonalizacja

Wstęp

Współpraca przedsiębiorstw wymaga nawiązywania i rozwoju relacji, ale jednocześnie przyczynia się do wystąpienia istotnych dla dalszej współpracy konfliktów, które mają swoje źródło w tych relacjach. Konflikty w znacznym stopniu mogą wpłynąć na pozycję przedsiębiorstwa na rynku, na przykład poprzez mniejsze zaangażowanie partnerów we współpracę czy

spadek obustronnego zaufania. Efekty konfliktu, który wystąpił między przedsiębiorstwami mogą być pozytywne jak i negatywne - są one uzależnione od specyfiki danej relacji, kontekstu oraz cech konfliktu. Ważne jest nastawienie partnerów biznesowych do rozwiązania konfliktu i ich wola kontynuacji współpracy po wystąpieniu sytuacji konfliktowej.

Z uwagi na znaczenie konfliktu dla współpracy przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych problem ten wymaga dalszych badań. Dlatego też celem artykułu jest próba analizy źródeł konfliktu w ujęciu powiązania sieciowego, a w szczególności w ramach strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym. Na tej podstawie zaproponowane zostaną działania jakie może podjąć lider strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym w celu uzyskania pozytywnych efektów konfliktów. Działania te decydują o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, gdyż konflikty, które rozwijają się pomiędzy dwoma podmiotami współpracującymi w sieci biznesowej, oddziałują także na inne, kooperujące z nimi podmioty, a tym samym wpływają na dane powiązanie sieciowe.

1. Istota i źródła konfliktu w przedsiębiorstwach

Konflikt jest nieodłącznym elementem kooperacji przedsiębiorstw. Stanowi z jednej strony przeszkodę we współpracy, z drugiej strony może stać się przyczynkiem do umocnienia relacji. W artykule konflikt jest rozumiany jako „zachowanie lub uczucia współzależnych stron w odpowiedzi na potencjalne lub rzeczywiste przeszkody, które utrudniają realizację jednej lub więcej stronom realizację celów”¹. Jak dodają J. Finch, S. Zhang i S. Geiger „proces działalności gospodarczej pociąga za sobą konflikty”². Konflikty występujące w danej relacji rzadko są powodowane tylko przez jedną przyczynę. Dlatego też niektórzy badacze konflikt rozumieją jako „sekwencję powiązanych epizodów konfliktowych”³. Sekwencja oznacza, iż sytuacje konfliktowe rozpatruje się jako proces następujących po sobie lub współwystępujących negatywnych zjawisk.

Wśród wielu badaczy dominuje pogląd, że konflikty są nieodłącznym elementem współpracy przedsiębiorstw⁴. Brakuje jednak jednoznacznych badań co do konsekwencji występowania konfliktów w relacjach, dlatego też w literaturze często podkreśla się, że konflikty mogą być jednocześnie mieć korzystny („functional”) lub niekorzystny („dysfunctional”) wpływ na przedsiębiorstwa⁵. W uzupełnieniu tych rozważań, H. Håkansson i T.I. Vaaland⁶ podnoszą kwestie występowania dwóch paradygmatów – konflikty z jednej strony powinny być zmniejszane i usuwane, z drugiej strony stanowią one zasób i narzędzie pracy. Ujęcie to podkreśla zatem dualny charakter konfliktów, które z jednej strony przyczyniają się do osłabiania relacji, a niekiedy nawet jej zakończenia, z drugiej strony mogą także wzmocnić to powiązanie w efekcie na przykład znalezienia innowacyjnego rozwiązania problemu.

¹ K.D. Bradford, A.Stringfellow, B.A. Weitz, *Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks*, Journal of Retailing, Vol. 80, 2004, s. 182.

² J. Finch, S. Zhang, S. Geiger, *Managing in conflict: How actors distribute conflict in an industrial network*, Industrial Marketing Management, Vol. 42(7), 2013, s. 1065.

³ T.I. Vaaland, H.Håkansson, *Exploring interorganizational conflict in complex projects*, Industrial Marketing Management, Vol. 32(2), 2003, s. 128.

⁴ por. m.in. K.Celuch, J.H. Bantham, C.Kasouf, *The role of trust in buyer-seller conflict management*, Journal of Business Research, 64(10), 2011; M. Duarte, G. Davies, *Testing the conflict-performance assumption in business-to-business relationships*, Industrial Marketing Management, Vol. 32(2), 2003; H. Håkansson, I.Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge1995; C. Welch, I. Wilkinson, *Network perspectives on interfirm conflict: Reassessing a critical case in international business*, Journal of Business Research, VOL. 58(2), 2005; H. Håkansson, I.Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge1995.

⁵ T.I. Vaaland, H.Håkansson, *Exploring interorganizational....*,op.cit.; T.Vaaland, *Conflict in Business Relations*, 17th IMP Conference Oslo, Oslo, 2001.

⁶ T.I. Vaaland, H.Håkansson, *Exploring interorganizational....*,op.cit., s. 127.

W literaturze można znaleźć wiele podziałów konfliktów, które zostały zaproponowane z zależności od ich rodzaju lub miejsca powstania. Do przykładowych podziałów ze względu na ich rodzaj można zaliczyć⁷: konflikty związane z wykonywaniem obowiązków, z relacjami i z procesami, ukryte i widoczne czy związane z emocjami lub z zadaniami. Z kolei dwa podstawowe obszary powstawania konfliktu to relacje społeczne występujące w przedsiębiorstwie albo między partnerami zagranicznymi, lub też działalność operacyjna przedsiębiorstw⁸. W ramach relacji społecznych występujących w przedsiębiorstwie, jako najważniejsze źródła konfliktu można wymienić⁹: różnice w sile partnerów, współzależność, problemy we współpracy wynikające z trudności z przystosowaniem się lub problemy w komunikacji między partnerami biznesowymi. Inne ważne źródła tych problemów to cele, jakie każdy z partnerów chce zrealizować w danym powiązaniu lub też nieumiejętność radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi. W kontekście działalności na rynku zagranicznym bardzo ważnym źródłem konfliktu są różnice kulturowe występujące między partnerami biznesowymi¹⁰. Natomiast do podstawowych źródeł konfliktów wynikających z działalności operacyjnej zalicza się między innymi:¹¹ problemy z dokładnością danych, wynikami oraz organizacją pracy. Inne źródła konfliktów mających źródło we współpracy podmiotów to między innymi charakter przedsiębiorstwa, kwestie finansowe oraz dostęp do rzadkich zasobów.

Powyższy przegląd literatury na temat konfliktu w relacjach biznesowych skłania do poglądu, iż mimo wielu opracowań i analiz dotyczących konfliktów, nadal stanowią one aktualny lecz niewystarczająco eksplorowany problem badawczy. Specyfika konfliktów sprawia, iż często są one trudne w obserwacji. Ponadto czynniki wpływające na ich powstanie nie zawsze są możliwe do ustalenia, co w efekcie prowadzi do rozwiązania przyczyn, a nie źródeł konfliktów. W przypadku odpowiedniego zarządzania konfliktami mogą one stać się impulsem do zmian i pogłębiania istniejącej relacji, umacniania zaufania oraz zaangażowania partnerów we współpracę. Dlatego też dla poszerzenia pola badawczego istotne jest zaproponowanie działań, jakie może podjąć lider strategicznej sieci biznesowej, aby konflikty przyczyniały się do umacniania relacji z partnerami na rynku zagranicznym.

2. Strategiczna sieć biznesowa jako podejście do współpracy na rynkach zagranicznych

Przedsiębiorstwa nie są w stanie samodzielnie funkcjonować na rynku. Do realizacji założonych przez siebie zadań muszą nawiązywać i rozwijać współpracę z innymi podmiotami. Dzięki temu uzyskują dostęp do wiedzy, komplementarnych zasobów czy nowych kontaktów,

⁷ R.S. Lau, A.T., Cobb., Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange, *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 2010; M.Duarte, G. Davies, Testing the conflict–performance..., op.cit.

⁸ T.I. Vaaland, H. Håkansson, Exploring interorganizational..., op.cit.; F.Nordin, Identifying intraorganisational..., op.cit.

⁹ M. Duarte, G. Davies, Testing the conflict–performance..., op.cit; G.M. Habib, Measures of Manifest Conflict in International Joint Ventures, *Academy of Management Journal*, Vol. 30(4), 1987; R.E. Plank, S.J. Newell, The effect of social conflict on relationship loyalty in business markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36(1), 2007; T.I. Vaaland, H.Håkansson, Exploring interorganizational..., op.cit.; J. Finch, S. Zhang, S. Geiger, Managing in conflict..., op.cit.; T.I. Vaaland, S.A. Haugland, S. Purchase., Why Do Business Partners Divorce? The Role of Cultural Distance in Inter-Firm Conflict Behavior, *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 11(4), 2004.

¹⁰ J. Finch, S. Zhang, S. Geiger, Managing in conflict..., op.cit; T.I. Vaaland, S.A. Haugland, S. Purchase., Why Do Business ..., op.cit; C. Welch, I. Wilkinson, Network perspectives ..., op.cit.

¹¹ M.L. Emiliani, The inevitability of conflict between buyers and sellers, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8(2), 2003; G.M. Habib, Measures of Manifest Conflict ..., op.cit F.Lumineau, S.Eckerd, S.Handley, Inter-organizational conflicts, *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, Vol. 1(1), 2015; T.I. Vaaland, S.A. Haugland, S. Purchase., Why Do Business ..., op.cit.

co umożliwi im skuteczniej konkurować na rynku. Do głównych podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo tworzy relacje na rynku zagranicznym zalicza się przede wszystkim dostawców, odbiorców, pośredników, dystrybutorów, konkurentów lub firmy dostarczające usługi i produkty, które zapewniają stałe funkcjonowanie i działalność przedsiębiorstwa.

Analiza powiązań sieciowych na rynku B2B została zapoczątkowana przez badaczy związanych z IMP Group¹². W wyniku ewolucji poglądów na temat powiązań sieciowych badania rozwijano i wzbogacano o nowe aspekty, w tym między innymi znaczenie strategii. W efekcie zaczęto dokonywać analizy sieci biznesowych w podejściu strategicznym¹³. W podejściu tym strategiczne sieci biznesowe powstają w wyniku działań głównego przedsiębiorstwa – lidera – który realizując swój zamysł strategiczny dobiera współpracujące podmioty po to, aby zoptymalizować swój łańcuch wartości. Sieci strategiczne różnią się od tradycyjnych sieci przede wszystkim znaczeniem strategii w formułowaniu celów oraz świadomym i celowym udziałem niezależnych, ale jednocześnie powiązanych firm. Każdy z kooperantów specjalizuje się w tych działaniach, które potrafi wykonywać najlepiej i wykorzystuje swoje wyróżniające zdolności¹⁴ przy najbardziej korzystnej relacji koszty-nakłady i wzroście efektywności. Pozytywne efekty uzyskują zatem pojedyncze przedsiębiorstwa, jak i całe powiązanie. Ma to szczególne znaczenie w przypadku turbulentnego i niezwykle konkurencyjnego otoczenia, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa. Zmieniające się preferencje nabywców, skracanie cyklu życia produktów, szybki rozwój technologiczny i pojawianie się innowacji sprawiają, że organizacje muszą nieustannie adaptować swoje działania do presji konkurencyjnej po to, aby utrzymać czy umocnić pozycję konkurencyjną rynku. Dlatego też aby lepiej odpowiadać na presję konkurencyjną firmy współpracują w ramach strategicznej sieci biznesowej¹⁵.

Przedsiębiorstwa działające w sieci strategicznej mogą uzyskać więcej korzyści niż podmioty niewspółpracujące w tak bliskich relacjach biznesowych. Wynika to z faktu, że firmy tworząc oraz rozwijając sieć, rozwijają kontakty nieformalne co ułatwia tworzenie i rozwój zaufania. Wraz z nastawieniem podmiotów na długą współpracę (co stanowi jeden z wyróżników podejścia sieciowego do współpracy), przedsiębiorstwa z biegiem czasu chętniej dzielą się posiadanymi przez siebie zasobami, w tym zasobami strategicznymi. Zaufanie umacnia relację i umożliwia transfer wiedzy, która przyczynia się z kolei do umacniania pozycji partnerów działających sieci biznesowej na danym rynku.

Działalność w strategicznej sieci biznesowej przyczynia się jednak do występowania negatywnych efektów. Mogą to być oportunistyczne działania kooperanta, które mają osłabić pozycję konkurencyjną partnera biznesowego. Innym zagrożeniem może być wyciek zaawansowanej wiedzy lub innowacyjnych rozwiązań. Problem może stanowić podjęcie przez partnera działań konkurencyjnych wobec danego przedsiębiorstwa. Ponadto wzrost specjalizacji każdego z przedsiębiorstw prowadzi z jednej strony do większej elastyczności i umożliwia oszczędności, ale też zwiększa wzajemną współzależność. Współzależność przedsiębiorstw w

¹² D. Ford, L.-E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing Business Relationships*, Wiley 2003 ; H. Håkansson, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, John Wiley, Chichester 1982; J. Johanson, L.-G. Mattsson, *Interorganisational Relations in Industrial System: a Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach*, Working Paper, University of Uppsala, Szwecja 1987.

¹³ R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic Networks*, Strategic Management Journal, 2000, Vol. 21(3); J. Jarillo, Carlos, *On strategic networks*, Strategic Management Journal, 1988, Vol. 9 (1); J.C. Jarillo, *Strategic networks—creating the borderless organization*, Butterworth-Heinemann 1995.

¹⁴ J.C. Jarillo, *Strategic networks...*, op.cit.; M. Ebers, *The formation of inter-organizational networks*, Oxford University Press 2002; R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic Networks...*, op.cit.

¹⁵ W. Powell, K. Kogut, L. Smith-Doerr, *Interorganizational innovation*, Administrative Science Quarterly, Vol. 41, 1996; H. Håkansson, I. Snehota, *Analysis Business Relationships*, w: [red.] D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing, Third Edition*, Thomson Learning 2002; K. Möller, A. Rajala, S. Svahn, *Strategic business nets—their type and management*, Journal of Business Research, Volume 58, Issue 9, 2005.

istotnym stopniu przyczynia się do poprawy wyników firm jednak może być źródłem zagrożeń¹⁶, w szczególności w przypadku tak wysokiej specjalizacji, która jest podstawą działania strategicznej sieci biznesowej.

Przedsiębiorstwa w strategicznej sieci biznesowej tworzą i rozwijają relacje niezbędne do realizacji zaplanowanych celów strategicznych. Wielowymiarowy charakter relacji sprawia, że zasoby wymieniane między partnerami są zróżnicowane, wyjątkowe i strategiczne. Relacje, jakie łączą każdy z podmiotów są warunkowane czasem współpracy, siłą partnerów, zaufaniem, otwartością na współpracę, zaangażowaniem, intensywnością kontaktów, wielkością zamówień, częstotliwością zamówień, szacunkiem partnerów, wzajemnością, stopniem zaawansowania wiedzy czy atmosferą współpracy. Na relacje wpływają także elementy zewnętrzne, niezależne od podmiotów, jak na przykład otoczenie kulturowe, w którym funkcjonują, liczba konkurentów czy producentów dóbr komplementarnych.

3. Konflikty w ramach strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym

W prezentowanym artykule konflikty są analizowane w ujęciu strategicznej sieci biznesowej. Strategiczna sieć biznesowa opierając się na koncepcji powiązania sieciowego istotnie podkreśla przede wszystkim strategiczny zamiar lidera sieci, który ma kluczową rolę w definiowaniu strategii oraz zarządzaniu relacjami. Konflikty występujące w powiązaniach sieciowych mogą stanowić przyczynek do zmian i w efekcie wzmocnienia relacji biznesowych między partnerami jednak mogą także przyczynić się do znacznego osłabienia relacji, a nawet do zakończenia współpracy i rozpadu powiązania¹⁷. Choć niektóre przedsiębiorstwa postrzegają taką sytuacją jako korzystną dla firmy, wiele firm podejmuje działania niwelujące konflikt, po to aby utrzymać relację i współpracę¹⁸. Rozpad powiązania sieciowego może mieć negatywne efekty nie tylko w wymiarze finansowym. Współpraca w ramach strategicznej sieci biznesowej zakłada wysoką specjalizację podmiotów, dlatego zakończenie kooperacji z jednym z kooperantów wiąże się z koniecznością szukania innego partnera o podobnych kompetencjach. Jednak czas potrzebny na znalezienie kooperanta oraz na uzyskanie satysfakcjonującego poziomu współpracy, jak i odpowiedniego poziomu zaawansowania wiedzy powodować może negatywne efekty finansowe, które będą odczuwały pozostałe podmioty powiązania strategicznego na rynku zagranicznym. Wiążą się one z dodatkowymi kosztami ponoszonymi na adaptację współpracy, straconymi okazjami rynkowymi oraz spadkiem reputacji podmiotów tworzącymi dane powiązanie sieciowe¹⁹. Utrzymywanie relacji biznesowej po zaistniałej sytuacji kryzysowej jest szczególnie ważne kiedy przedsiębiorstwo współpracuje z ograniczoną liczną partnerów biznesowych²⁰ albo też kiedy partnerzy posiadają wyróżniające zasoby lub umiejętności, które nie są do możliwe do zdobycia przez inne podmioty.

Przedsiębiorstwa często nie chcą ponosić negatywnych efektów związanych z konfliktami, dlatego podejmują działania mające na celu utrzymanie relacji. Działania te są kluczowe dla przedsiębiorstw działających w ramach strategicznych sieci biznesowych, gdyż wielostronność

¹⁶ A. Hauke-Lopes, *Kluczowe wyzwania dla lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 1 (262), 2014.

¹⁷ K. Alajoutsijarvi, K. Möller, J. Tähtinen, *Beautiful exit : how to leave your business partner*, „European Journal of Marketing”, 34(11/12), 1998; Y.L. Doz, G. Hamel, *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Boston Harvard Business School Press, 1998; I. Salejko-Szyszcak, *Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza*, „Ekonomia i Prawo” nr 4, 2012; T.I. Vaaland, S.A. Haugland, S. Purchase, *Why Do Business ...*, op.cit.

¹⁸ J. Finch, S. Zhang, S. Geiger, *Managing in conflict...*, op.cit; T.I. Vaaland, H.Håkansson, *Exploring interorganizational...*, op.cit.

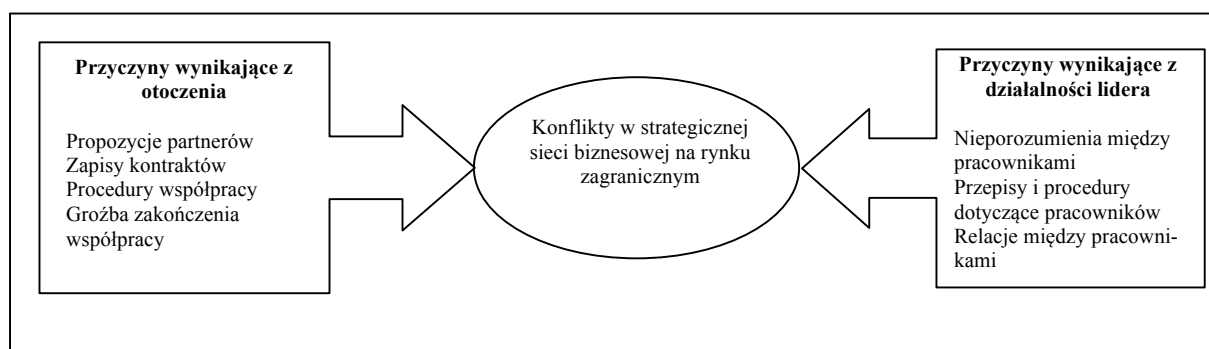
¹⁹ J. Tahtinen, T.I. Vaaland, *Business relationships facing the end: why restore them?*, “The Journal of Business and Industrial Marketing”, 21(1), 2006, s. 14.

²⁰ J. Tahtinen, T.I. Vaaland, *Business relationships ...* op.cit., s. 14.

i złożoność relacji może intensyfikować liczbę i siłę konfliktów. Wielostronność powiązań w strategicznej sieci biznesowej sprawia ponadto, że konflikty, które powstały w danej relacji mogą zostać przeniesione na pozostałe relacje w ramach strategicznej sieci biznesowej. Źródła konfliktu w tym przypadku mogą być trudne do zbadania, a tym samym zarządzanie i radzenie sobie z sytuacją konfliktową może stanowić wyzwanie dla lidera sieci. C. Welch i I. Wilkinson²¹ dodają, że rozwiązanie konfliktu w danej relacji ma zarówno pośrednie jak i bezpośrednie konsekwencje dla wszystkich podmiotów danego powiązania sieciowego. Konflikty i ich rozwiązanie w sposób bezpośredni wpływają na dwie strony relacji w której ten konflikt miał miejsce, jednak z uwagi na wielowymiarowy charakter powiązań, oddziałują w sposób pośredni na pozostałe podmioty współpracujące w danej strategicznej sieci biznesowej, co przekłada się na efekty uzyskiwane przez tę sieć na rynku zagranicznym.

4. Zarządzaniem konfliktem przez lidera strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym

Wcześniejsze rozważania doprowadziły do wniosku, iż sieci biznesowej ułatwiają współpracę, ale też mogą stanowić wyzwanie w skutecznej identyfikacji i zarządzania konfliktem. Lider strategicznej sieci biznesowej powinien podjąć działania służące zmniejszeniu negatywnych skutków konfliktów oraz wprowadzania atmosfery, która wspierałaby kooperacyjne nastawienie podmiotów w sieci. Uzupełniając zaprezentowany wcześniej przegląd literatury można dodać, iż konflikty powstające w strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym mogą być efektem żądań czy próśb sformułowanych przez partnera biznesowego na rynku zagranicznym lub mieć źródło w relacjach między pracownikami (por. rys.1). Konflikty wynikające z żądań lub próśb kooperantów mogą mieć źródło w zawartych umowach, istniejących procedurach współpracy, ale też nagłych i nieoczekiwanych żądaniach, które mogą być niekorzystne dla lidera sieci. Drugi obszar występowania konfliktów ma źródło w relacjach między pracownikami jednak konflikty mogą powstawać też wskutek formalnych zapisów i umów jakie istnieją w danym przedsiębiorstwie czy też relacji między pracownikami.



Rysunek 1. Przyczyny powstawania konfliktów w strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym

Źródło: opracowanie własne.

W celu uzyskania pozytywnych efektów konfliktu lider strategicznej sieci biznesowej może wykorzystać narzędzia formalne i nieformalne, które przedstawiono na tablicy 1. W przypadku formalnych narzędzi mających na celu zmniejszenie negatywnych efektów kryzysu,

²¹ C. Welch, I. Wilkinson, *Network perspectives ...*, op.cit., s. 206.

lider może zaproponować stworzenie nowych procedur, zapisów w kontraktach, reguł współpracy i dzielenia się zasobami, które rozwiązywałyby konflikt oraz przeciwdziałały przyszłym sytuacjom konfliktowym. Kolejnym formalnym narzędziem wspierającym pozytywne rozwiązanie konfliktu może też być regularne przeprowadzenie ankiet na przykład badających zadowolenie pracowników. Drugi obszar działań lidera strategicznej sieci biznesowej obejmuje wykorzystanie narzędzi nieformalnych służących rozwiązaniu konfliktu. Narzędzia mają służyć motywowaniu pracowników do zwiększenia zaangażowania, rozwoju sieci społecznych, wspierania komunikacji czy wskazywania na wspólnotę celów. Przeciwdziałaniem wystąpienia sytuacji konfliktowych mogą być szkolenia z zakresu radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi, wspieranie integracji pracowników, na przykład poprzez wydzielenie specjalnych miejsc na przerwę w pracy czy organizowanie integracyjnych wyjść lub wyjazdów. Lider strategicznej sieci biznesowej powinien też podjąć działania mające na celu obniżenie negatywnych emocji wśród podmiotów zaangażowanych w konflikt. Emocje te mogą powodować negatywne efekty współpracy oraz mogą zostać przeniesione na pozostałe podmioty współpracujące w ramach strategicznej sieci biznesowej, co niekorzystnie wpłynie na całe powiązanie. Ponadto lider strategicznej sieci biznesowej może motywować pracowników do rozwiązania sytuacji konfliktowych poprzez pokazywanie pozytywnych efektów współpracy i korzyści wynikających z kooperacji. W przypadku sieci biznesowych działających na rynkach zagranicznych ważne jest uświadomienie pracownikom potencjalnych źródeł konfliktu wynikających z różnic kulturowych. Różnice kulturowe powinny być brane pod uwagę nie tylko w trakcie rozwiązywania sytuacji konfliktowych, ale też podczas wyboru potencjalnych kooperantów. Niekiedy zdaniem T. Vaalanda, S. Hauglanda i S. Purchase²² różnice te mogą nawet uniemożliwić początkową współpracę i nawiązanie relacji – w szczególności ma to miejsce w przypadku bardzo dużych różnic między potencjalnymi partnerami biznesowymi.

Tablica 1. Formalne i nieformalne narzędzia rozwiązywania konfliktów w strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym

Formalne narzędzia rozwiązania konfliktu w strategicznej sieci biznesowej	Nieformalne narzędzia rozwiązania konfliktu w strategicznej sieci biznesowej
Nowe/zmodyfikowane procedury	Zwiększenie zaangażowania pracowników
Nowe/zmodyfikowane przepisy	Rozwój sieci społecznych
Nowe/zmodyfikowane reguły współpracy	Wspieranie komunikacji między pracownikami
Przeprowadzanie ankiet	Wskazywanie na wspólnotę celów
	Pokazywanie pozytywnych efektów współpracy
	Przeprowadzenie szkoleń
	Wspieranie integracji
	Obniżenie negatywnych emocji
	Uwrażliwienie na różnice kulturowe

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiednio zarządzane konflikty mogą wpłynąć pozytywnie na relacje i wzmocnić powiązanie sieciowe. Do trzech podstawowych elementów umożliwiających osiągnięcie pozytywnych efektów konfliktu można zaliczyć: obustronną wolę partnerów do ujawnienia ukrytego konfliktu przed jego wystąpieniem, obustronne potwierdzenie zaistnienia konfliktu oraz zdolność i gotowość partnera do analizy różnic w postrzeganiu konfliktu²³. Należy jednak

²² T.I. Vaaland, S.A. Haugland, S. Purchase, *Why Do Business ...*, op.cit, ss. 1-2.

²³ I. Vaaland, *Improving project collaboration...*, op.cit., s. 453.

podkreślić, że niekiedy rozwiązania proponowane przez lidera strategicznej sieci biznesowej mogą być niekorzystne dla pracowników przedsiębiorstwa. Lider, chcąc kontynuować współpracę z kooperantami i utrzymać relację, może zostać zobligowany do wdrożenia rozwiązań, które nie spotkają się z akceptacją pracowników, co może pogłębić istniejącą sytuację konfliktową. Ważne jest odpowiednie przekonywanie pracowników do wprowadzania zmian i wskazywanie długoterminowych, pozytywnych efektów rozwiązania sytuacji konfliktowej.

Przedsiębiorstwo w efekcie dobrze rozwiązanego konfliktu może zyskać nową wiedzę i kompetencje lub wprowadzić innowacyjne rozwiązania. Jednak dla uzyskania tych efektów niezbędne jest występowanie w strategicznej sieci biznesowej wysokiego poziomu zaufania i zaangażowania pracowników. Te dwa elementy mogą pozytywnie wpłynąć na zmniejszenie negatywnych następstw konfliktu oraz wolę kontynuacji współpracy przez partnerów biznesowych. Zaufanie jest definiowane jako przekonanie, że partner będzie podejmował działania, które będą miały korzystne wyniki dla przedsiębiorstwa, natomiast będzie unikał działań nieoczekiwanych, które prowadzą do niekorzystnych rezultatów²⁴. Zaufanie i rozwój relacji są ze sobą ściśle powiązane – zaufanie wspiera kooperację, a w efekcie prowadzi do rozwoju relacji, natomiast kooperacja przyczynia się do rozwoju zaufania. Oba te elementy mogą pozytywnie wpływać na rozwiązanie konfliktu. Drugim ważnym elementem działań lidera strategicznej sieci biznesowej wspierającym zmniejszenie negatywnych konsekwencji konfliktów jest zwiększenie zaangażowania pracowników. Zaangażowanie można określić jako „trwały zamiar budowania i utrzymywania relacji”²⁵. Poziom zaangażowania odzwierciedla stopień zaawansowania współpracy w ramach relacji. Wysokie zaangażowanie może przyczyniać się do obniżenia ryzyka wystąpienia znaczących negatywnych następstw konfliktu. Partnerzy chcąc utrzymać relację będą starali się nie podejmować działań służących rozpadowi tego powiązania. Zaangażowanie wynika z wyrażanego przez kooperantów poglądu, że dana relacja jest ważna i warta zainwestowania zasobów w celu jej utrzymania. W efekcie zwiększa się wola partnerów do współpracy, do działania zgodnie z wymogami partnera, podmioty łatwiej godzą się na kompromis, dzielą się informacjami i angażują się wspólnie w rozwiązywanie konfliktów²⁶.

Zaufanie umożliwia wzmocnienie relacji oraz zwiększa współzależność partnerów. W efekcie rozwoju zaufania oraz zaangażowania zmniejsza się prawdopodobieństwo negatywnych następstw współpracy – obie strony są nastawione na kooperację i angażowanie się w rozwój dlatego nie planują działań niekorzystnych dla tej relacji. Ponadto zaangażowanie powoduje wyższą skłonność partnerów do pozostania w danej relacji i zaprzestanie szukania powiązań z innymi podmiotami w sytuacji konfliktowej, gdyż łączy się ze świadomością, że partnerzy poczynili już określone inwestycje w daną relację. Dzięki zaufaniu i wzajemnej współzależności ryzyko konfliktów, koszty działalności oraz możliwość pojawienia się oportunistycznych zachowań partnerów biznesowych zostają znacznie zmniejszone²⁷. To przyczynia się do umacniania relacji i zwiększa pewność działania w konkurencyjnym, międzynarodowym otoczeniu.

Współpraca przedsiębiorstw w strategicznej sieci biznesowej umożliwia im uzyskiwanie lepszych wyników w wyniku specjalizacji czy optymalizacji łańcucha wartości. Jednak z uwagi na intensywność działań i wielostronność relacji może ona przyczyniać do zwiększenia liczby

²⁴ R.S. Lau, A.T.Cobb, Understanding the connections..., op.cit.

²⁵ A. Walter, Th. Müller, G. Helfert, Th. Ritter, *Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality*, Industrial Marketing Management, Vol.32 (2), 2003, s. 160.

²⁶ Th. Tellefsen, *Commitment in business-to-business relationships*, Industrial Marketing Management, Vol.31, (8), 2002, s. 645.

²⁷ A. Hauke-Lopes, *Elementy architektury powiązania warunkujące skuteczny transfer wiedzy – ujęcie koncepcyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2.

występujących w ramach powiązania konfliktu, co z kolei może negatywnie oddziaływać na przedsiębiorstwo oraz całą sieć. Dlatego też analiza konfliktów powinna obejmować nie tylko relacje występujące pomiędzy dwoma partnerami, ale także brać pod uwagę pozostałe podmioty działające w ramach powiązania sieciowego na rynku zagranicznym. Lider strategicznej sieci biznesowej powinien podjąć działania mające na celu zmniejszenie potencjalnych źródeł konfliktu oraz przekształcania sytuacji konfliktowych w pozytywne efekty. Ponadto należy też dbać o rozwój zaufania oraz zaangażowania, istotnych elementów umacniających relację i w efekcie przyczyniających się do pozytywnego wpływu konfliktu na współpracę podmiotów w ramach strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym.

Zakończenie

Konflikty są nieodłącznym elementem współpracy przedsiębiorstw. Mają one swoje źródło w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa oraz mogą być związane z relacjami między pracownikami. Znacząco warunkują trwałość relacji, niekiedy prowadząc nawet do zakończenia współpracy. Do negatywnych efektów konfliktu można zaliczyć między innymi obniżenie lojalności partnerów biznesowych, ograniczenie intensywności współpracy, niechęć do wymiany zasobów, co w efekcie prowadzi do pogorszenia wyników przedsiębiorstw, a niekiedy nawet do zakończenia współpracy. Konflikty mogą być zatem postrzegane jako utrudnienie, które w celu utrzymania relacji należy zmniejszyć, czy nawet zlikwidować. Jednak niekiedy konflikty stanowią zasób oraz instrument, który, jeśli będzie prawidłowo zastosowany, posłuży umacnianiu danej relacji²⁸. Z tej perspektywy konflikty mogą stać się podstawą do bardziej dogłębnej analizy relacji. W efekcie przyjęcia przez partnerów biznesowych odpowiedniego podejścia do rozwiązywania sytuacji konfliktowych, relacje stają się silniejsze, natomiast kooperanci mogą zdobyć kompetencje do działania w burzliwym otoczeniu zagranicznym. Kolejnym pozytywnym następstwem wystąpienia sytuacji konfliktowej jest zwiększenie wartości relacji postrzeganej przez obu partnerów. Dodatkowo wzmocnione przez konflikt relacje mogą stać się narzędziem do pozyskiwania i rozwoju nowych zasobów. Dlatego ważne jest odpowiednie zarządzanie konfliktami przez lidera strategicznej sieci biznesowej. Może on wykorzystać formalne i nieformalne narzędzia służące rozwiązywaniu konfliktów. Z uwagi na to, że konflikty powstają w relacjach, większe znaczenie w ich rozwiązaniu należy przypisać nieformalnym narzędziom. Ich wykorzystanie może przyczynić się do poprawy współpracy, zaangażowania i zaufania kooperantów, a to z kolei pozytywnie wpłynie na rozwiązanie konfliktu. Można zatem przyjąć, iż bez konfliktów relacje nie mogą się rozwijać, co w efekcie prowadzi do stagnacji. Ważna jest świadomość lidera jakie są źródła konflikty i jak wpływają one na funkcjonowanie podmiotów w strategicznej sieci biznesowej na rynku zagranicznym.

Literatura

1. Alajoutsijarvi K., Möller K., Tähtinen J., *Beautiful exit: how to leave your business partner*, "European Journal of Marketing", 1998, Vol. 34(11/12)
2. Bradford K.D., Stringfellow A., B.A. Weitz, *Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks*, "Journal of Retailing", 2004, Vol. 80
3. Celuch K., Bantham J.H., Kasouf C., *The role of trust in buyer-seller conflict management*, "Journal of Business Research", 2011, Vol. 64(10)
4. Doz Y.L., Hamel G., *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Boston Harvard Business School Press, 1998

²⁸ T.I. Vaaland, H.Håkansson, *Exploring interorganizational...*, op.cit.

5. Duarte M., Davies G., *Testing the conflict–performance assumption in business-to-business relationships*, “Industrial Marketing Management”, 2003; Vol. 32(2)
6. Ebers M., *The formation of inter-organizational networks*, Oxford University Press 2002
7. Emiliani M.L., *The inevitability of conflict between buyers and sellers*, “Supply Chain Management: An International Journal”, 2003, Vol. 8(2)
8. Finch J., Zhang S., Geiger S., *Managing in conflict: How actors distribute conflict in an industrial network*, “Industrial Marketing Management”, 2013, Vol. 42(7)
9. Ford D., LGadde.-E., Håkansson H., Snehota I., *Managing Business Relationships*, Wiley 2003
10. Gulati R., Nohria N., Zaheer A., *Strategic Networks*, “Strategic Management Journal”, 2000 Vol. 21
11. Habib G.M., *Measures of Manifest Conflict in International Joint Ventures*, “Academy of Management Journal”, 1987, Vol. 30(4)
12. Håkansson H., Snehota I., *Analysis Business Relationships*, w: red. D. Ford, *Understanding Business Marketing and Purchasing*, Third Edition, Thomson Learning 2002
13. Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge 1995
14. Hauke-Lopes A., *Kluczowe wyzwania dla lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 2014, 1 (262)
15. Hauke-Lopes A., *Elementy architektury powiązania warunkujące skuteczny transfer wiedzy– ujęcie koncepcyjne*, „Organizacja i Kierowanie”, 2017 nr 2 (176)
16. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, red. H. Håkansson, John Wiley, Chichester 1982
17. Jarillo, J.C., *On strategic networks*, “Strategic Management Journal”, 1998, Vol. 9 (1)
18. Jarillo J.C., *Strategic networks- creating the bordless organization*, Butterworth- Heine- mann 1995
19. Johanson J., Mattsson L.-G., *Interorganisational Relations in Industrial System: a Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach*, Working Paper, University of Uppsala, Szwecja 1987
20. Lau R.S., Cobb A.T., *Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange*, “Journal of Organizational Behavior”, 2010, Vol.31(6)
21. Lumineau F., Eckerd S., Handley S., *Inter-organizational conflicts*, “Journal of Strategic Contracting and Negotiation”, 2015, Vol. 1(1)
22. Möller K., Rajala A., Svahn S., *Strategic business nets—their type and management*, “Journal of Business Research”, 2005, Vol. 58 (9)
23. Plank R.E., Newell S.J., *The effect of social conflict on relationship loyalty in business markets*, “Industrial Marketing Management”, 2007, Vol. 36(1)
24. Powell W., Kogut K., Smith-Doerr L., *Interorganizational innovation*, “Administrative Science Quarterly”, 1996, Vol. 41
25. Salejko-Szyszczyk I., *Metody rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie a integracja pracownicza*, „Ekonomia i Prawo”, 2012, nr 4
26. Tahtinen J., Vaaland T.I., *Business relationships facing the end: why restore them?*, “The Journal of Business and Industrial Marketing”, 2006, Vol. 21(1),
27. Tellefsen Th., *Commitment in business-to-business relationships*, „Industrial Marketing Management”, 2002, Vol.31 (8)
28. Vaaland T., *Conflict in Business Relations*, 17th IMP Conference Oslo, Oslo, 2001
29. Vaaland T.I., Håkansson H., *Exploring interorganizational conflict in complex projects*, “Industrial Marketing Management”, 2003, Vol. 32(2)

30. Vaaland T.I., Haugland S.A., Purchase S., *Why Do Business Partners Divorce? The Role of Cultural Distance in Inter-Firm Conflict Behavior*, "Journal of Business to Business Marketing", 2004, Vol. 11(4)
31. Walter A., Müller Th., Helfert G., Ritter Th., *Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality*, „Industrial Marketing Management”, 2003, Vol.32 (2)
32. Welch C., Wilkinson I., *Network perspectives on interfirm conflict: Reassessing a critical case in international business*, "Journal of Business Research", 2005, Vol. 58(2)

CONFLICTS IN THE STRATEGIC BUSINESS NETWORK OPERATING IN THE FOREIGN MARKET

Summary

Conflicts are an integral part of every business-to-business co-operation. Enterprise's activities in the international markets require from the company to take measures to resolve the conflict so as to prevent the negative impact on relationships and further cooperation. This article adopts the strategic network approach to analyze the conflicts and their impact on relationships in a network operating in a foreign market. Conflicts that occur between the two parties involved in a strategic business network also affect other cooperating entities and thereby influence the whole relationship. It is therefore important for the strategic business leader to take action to achieve the positive effects of a conflict situation. The article presents the main sources of conflict present in the literature and the actions that can be taken by the leader of the strategic business network in the foreign market in order to obtain positive effects of conflicts. It also highlights the elements that contribute to reducing the negative impact of conflicts and strengthen relationships in the strategic business network in the foreign market.

Keywords: conflict, business relationship, strategic business network, internationalization

dr Aleksandra Hauke-Lopes
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Marketingu Międzynarodowego
Al. Niepodległości 10, 61-675 Poznań
Aleksandra.Hauke-Lopes@ue.poznan.pl