

**Jarosław Zelkowski**

jaroslaw.zelkowski@wat.edu.pl; nr ORCID: 0000-0002-6698-2938

**Marcin Górniewicz**

marcin.gorniewicz@wat.edu.pl

**Mariusz Gontarczyk**

mariusz.gontarczyki@wat.edu.pl

Wojskowa Akademia Techniczna, Wydział Logistyki

# Zarządzanie ryzykiem w logistyce w warunkach różnic kulturowych

## *Risk management in logistics in cultural diversity environment*

*W artykule poruszono jedną z najistotniejszych kategorii ryzyka – ryzyko kulturowe - które dotyczy systemów społecznych. Takim systemem jest również system logistyczny. Podkreślono, że zarówno ze strony kierownictwa, jak i pracowników danej firmy, zadania oraz sposób ich rozdzielenia i wykonania zależą w dużej mierze od kultury z jakiej pochodzą poszczególne osoby powiązane zależnościami w danej organizacji. Struktura oraz globalny zasięg współczesnych łańcuchów dostaw stawia czynniki międzykulturowe na jednym z najwyższych miejsc jeśli chodzi o potencjalne źródła zakłóceń ich funkcjonowania, a tym samym zmniejszenia ich efektywności.*

*Słowa kluczowe: różnice kulturowe, ryzyko, zarządzanie ryzykiem.*

*In article authors touched one of the most important risk category – cultural risk – which is an integral part of each social system. Such kind of the system is also logistic system. It was emphasized, that from the management and employees point of view assigned tasks, the way of its distribution and executing strongly depend on culture which originate respective people linked by relationship within particular organization. Structure and global range of contemporary supply chains constitute intercultural factors one of the most significant in terms of potential source of disruption, hence decreasing efficiency of particular organization.*

*Key words: cultural diversity, risk, risk management.*

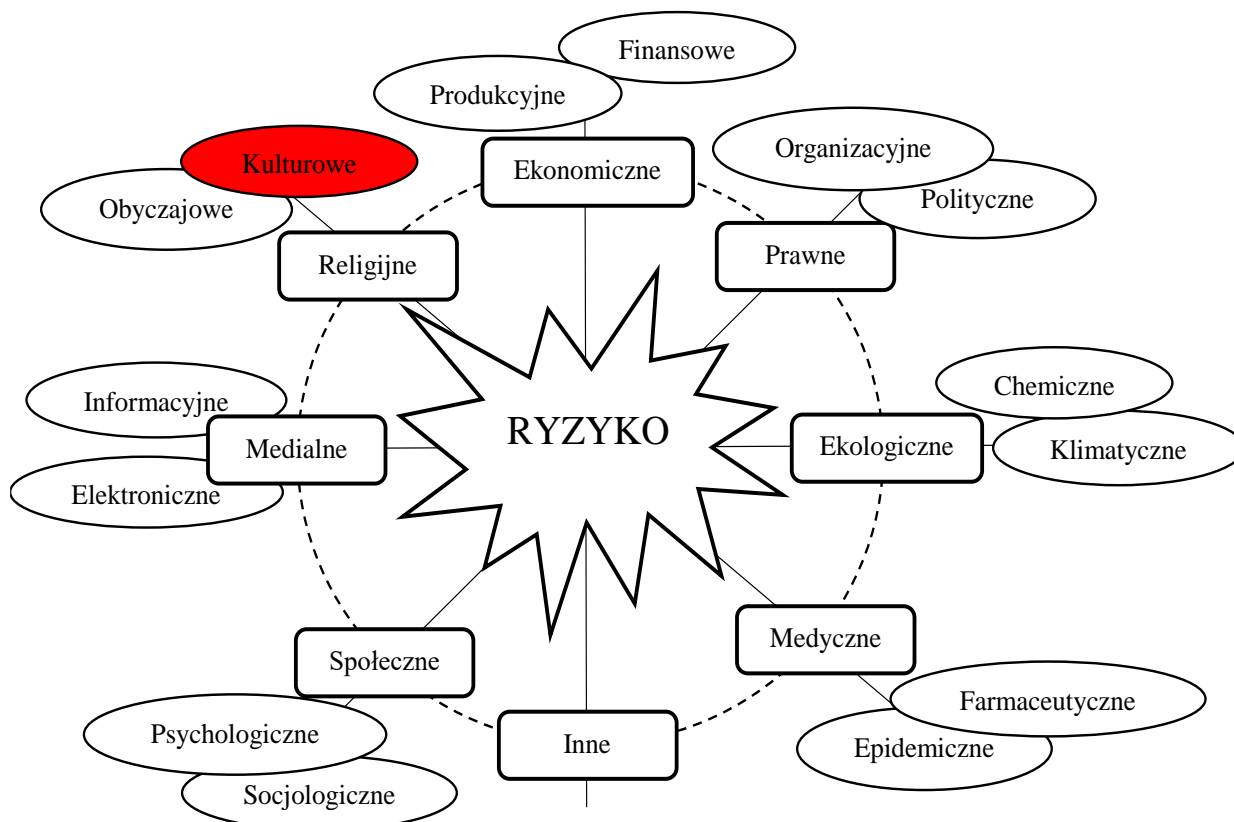
## WPROWADZENIE

Ryzyko towarzyszy działalności ludzkiej od zarania dziejów. To dzięki temu, że człowiek jest skłonny do podjęcia ryzyka możliwy był rozwój cywilizacyjny i dokonywanie kolejnych odkryć geograficznych. Pomimo wzrostu świadomości zagrożeń oraz szeroko zakrojonych badaniach nad sposobami radzenia sobie z niekorzystnymi zjawiskami w dalszym ciągu pojawiają się nowe niebezpieczeństwa wynikające między innymi z rozwoju cywilizacyjnego jak pojawieniem się nowych technologii, skomplikowanych systemów informatycznych czy sieci globalnych zależności.

W niniejszym artykule autorzy podjęli się rozwiązania problemu badawczego, sformułowanego w postaci pytania, który brzmi następująco: w jaki sposób różnice kulturowe mogą wpłynąć na sposób podejścia do zarządzania ryzykiem w logistyce? Tak sformułowany problem rozwiązano analizując różnice kulturowe, które mogą ujawnić się w niektórych typowych zadaniach logistycznych.

## 1. KATEGORIE RYZYKA W LOGISTYCE

Współczesna literatura wymienia wiele kategorii ryzyka, takie jak: polityczne, ekonomiczne, społeczne, medialne, religijne, prawne, ekologiczne, medyczne (rys.1). Z uwagi na zasięg współczesnych łańcuchów dostaw, globalizację, przenoszenie niektórych, czasami kluczowych, funkcji przedsiębiorstwa do krajów o niższych kosztach produkcji, jedną z kluczowych kategorii ryzyka staje się ryzyko kulturowe lub uściślając, pochodzące od różnic kulturowych.



Rys. 1. Miejsce ryzyka kulturowego w taksonomii wybranych kategorii ryzyka (Ficoń, 2007, s. 166)

Zarządzanie ryzykiem w logistyce może dotyczyć wielu aspektów: determinantów miejsca produkcji; funkcjonowania firm w burzliwym otoczeniu (Gontarczyk, Zelkowski, Kijek, Zdunek, 2018, s. 795), zachowania osób zaangażowanych w dany proces (dostaw/produkcji); charakterystyki poszczególnych zaangażowanych jednostek organizacyjnych. Zagrożenie ciągłości dostaw może wystąpić w jakimkolwiek elemencie tzw. „łańcucha logistycznego”: gospodarce materiałowej, produkcji oraz dystrybucji. Poszczególne procesy realizowane w ramach „łańcucha” również mogą zostać dotknięte określonym stopniem ryzyka: produkcja, magazynowanie, transport, kontrola, planowanie, przetwarzanie

informacji. Zdarzenia negatywne, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i wystąpienie szkód to chociażby: zakłócenie ciągłości dostaw, opóźnienia w dostawach, wadliwy proces dostawy, czy brak właściwej oceny ryzyka podczas kontroli. Inną, niejako osobną kategorią ryzyka jest to, pochodzące od zdarzeń rzadkich, o niskim prawdopodobieństwie wystąpienia, ale wpływających na przerwanie łańcucha dostaw, co ma istotny wpływ na funkcjonowanie, a czasami istnienie przedsiębiorstwa (Gontarczyk, Wielgosz, Zelkowski, 2015, s.238-240). Wszystko to składa się na tzw. ryzyko w logistyce (Kaczmarek, 2005, s. 2556-260) lub szerzej ryzyko w łańcuchu dostaw (Ciesielski, 2009, s.69).

## **2. ZNACZENIE RÓŻNIC KULTUROWYCH WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE**

Niniejszy artykuł został poświęcony specyficznej kategorii ryzyka nie tyle związanej z technicznym wymiarem łańcucha dostaw, co ze skutecznością kadry kierowniczej wynikającej z uwarunkowań kulturowych. Innymi słowy doborowi ludzi na określone stanowiska w określonych krajach w zależności od takich czynników, które mogą wpływać pozytywnie lub negatywnie na proces produkcji/świadczenia usług/dostaw (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 15-48). Z jednej strony można przyjąć, że najwyższą skutecznością względem personelu wywodzącego się z określonego kręgu kulturowego wykażą się osoby, które również będą posiadać zbliżony rodowód kulturowy (Szostek, 2005, s. 34-41). Z drugiej zaś strony można sobie wyobrazić krąg kulturowy, w którym nikomu nigdzie się nie spieszy, a przełożony nie cieszy się szczególnym poważaniem. Wówczas skompletowanie całego zespołu firmy z osób wychowanych w tejże kulturze nie wpłynie dodatnio na efektywność przedsiębiorstwa. Zatem do takiego zespołu należałoby dobrać kadrę kierowniczą o zróżnicowanych wartościach kulturowych, ale optymalnie korespondujących z wartościami personelu. To jeden z modeli. Drugi mówi o opracowaniu systemu motywacyjnego w oparciu o wartości kulturowe personelu, aby osiągnąć wyższą efektywność, niż w przypadku dotychczas stosowanych, historycznie uwarunkowanych rozwiązań. Za tym drugim rozwiązaniem opowiadał się między innymi G. Hofstede Hofstede & Hofstede, 2007, s. 276-280).

Wadliwa komunikacja między podmiotami zaangażowanymi w łańcuch dostaw może prowadzić do nieporozumień na etapie dwustronnego przepływu informacji, jaki towarzyszy każdej dostawie. Przykładowo nieprawidłowo sformułowane zamówienie – w sposób niezrozumiały lub niejasny dla odbiorcy – może powodować rozbieżności zarówno co do czasu jak i sposobu zapłaty za dostawę – warunków dostawy. Na przykład w przypadku występowania tzw. widełek czasowych, które dają pole manewru, a tym samym w zależności

od uwarunkowań, mogą być różnie interpretowane w danej kulturze. Skrajnym przypadkiem są kultury afrykańskie, w których pojęcie czasu i dotrzymania terminu jest pojęciem bardzo nieprecyzyjnym. W kulturach latynoamerykańskich również dopuszcza się duży margines wyrozumiałości dla dotrzymania, bądź nie określonych ram czasowych. W obu przypadkach dotyczy to również dotrzymania terminów urzędowych, co zaczęło się zmieniać dopiero pod wpływem adoptowania zachodnich wzorców i rozwiązań poprzez autochtonów, ale wykształconych na uczelniach zachodnich. Z drugiej strony występują kultury przywiązujące skrajnie pieczołowitą dbałość o dotrzymania terminów, jak chociażby kultura niemiecka, gdzie bywa, że jakiegokolwiek opóźnienia są uważane niemal za celową obrażę drugiej strony (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 220-251). Mogą również wystąpić rozbieżności, co do sposobu regulacji należności – przedpłata, zaliczka, zadatek, opóźniony termin płatności etc. może wpłynąć na kondycję finansową dostawcy/odbiorcy, a tym samym zakłócić funkcjonowanie łańcucha dostaw. Efektywność wzajemnej komunikacji, a tym samym rozumienie wzajemnie własnych oczekiwań wydaje się być kluczem do sukcesu (Skowronek & Sarjusz-Wolski, 2003, s. 23-31).

Kolejny przykład może dotyczyć VMI (*vendor managed inventory*), czyli zarządzania zapasami przez dostawcę (Ślaski, 2018). W takim przypadku błędy w komunikacji między kierownictwem, a podwładnymi mogą rzutować na efektywność całego systemu (Coyle, Bardi, Langrey, 2002, s. 50-52). Przykładowo przyjęty sposób składowania powinien przewidywać logiczne i odpowiednio wyodrębnione ułożenie towaru, tak aby personel obsługujący magazyn szybko orientował się w zasobach i efektywnie realizował poszczególne etapy procedury dostawy. Jeżeli kierownictwo zażyczy sobie określonego, zrozumiałego dlań sposobu składowania, który jednak nie jest klarowny dla załogi to wówczas pojawienie się problemów jest tylko kwestią czasu. Nawet sam proces uczenia załogi zasad funkcjonowania systemu w danej firmie, również wymaga uprzedniej znajomości kodów kulturowych personelu. Każdy kto miał okazję pracować w mniej lub bardziej zhierarchizowanej strukturze w państwach Europy Środkowo-Wschodniej z pewnością spotkał się z sytuacją, w której podczas szkoleń przekazywano określoną wiedzę lub umiejętności, a uczestnicy myśleli tylko o tym, aby jak najszybciej wrócić do domu. Potwierdzali prowadzącym zajęcia, że wszystko rozumieją, a następnie w toku codziennych czynności uczyli się wszystkiego od nowa popełniając przy okazji liczne, czasem kosztowne błędy. Z podobnym podejściem, ale wynikającym z innych przesłanek można się również spotkać w wielu społeczeństwach azjatyckich, gdzie nie wypada poinformować nauczyciela, że nic się nie zrozumiało. Oznaczałoby to, że uczeń jest za głupi, albo że nauczyciel nie potrafi uczyć. W obu przypadkach wiązałoby się to z tzw. „utrącią

twarzy”, co jest nie do zaakceptowania na gruncie tych społeczeństw (Leonard, 2009, s.69-117). Przykładowo instruktorzy pochodzący ze Stanów Zjednoczonych uznaliby w takiej sytuacji, że wszystko jest w porządku, bo skoro nikt nie zadaje pytań, to znaczy że wszyscy wszystko zrozumieli. Podobną sytuację można przełożyć na relacje między kierownictwem, a podwładnymi, gdzie nikt się w takiej sytuacji wprost nie przyzna, że kompletnie nie rozumiał polecenia. Owszem, podwładni mogą wysyłać delikatne sygnały, które jednak zapewne nie zostaną w ogóle zauważone przez kadrę kierowniczą wychowaną w typowej kulturze zachodniej.

Firma wchodząca na taki rynek i mająca świadomość „takiego podejścia” powinna w taki sposób zaplanować i przeprowadzić zajęcia, aby proces uczenia był efektywny, a ponadto aby prowadzący potrafili właściwie odczytywać sygnały wysyłane przez audytorium. Jednym z najlepszych sposobów neutralnego i niekonfliktowego testowania wiedzy jest przeprowadzenie sprawdzianów, a następnie omówienie z grupą i z każdym z osobna wyników. W kulturach o wysokim poziomie zachowania kolektywnego bezpieczniej jest przeprowadzać indywidualne konsultacje poza grupą, gdyż wówczas pracownik może wykazać się większą swobodą znajdując się chwilowo poza kulturowymi ramami zbiorowego zachowania (Harney, 2009, s. 39-89).

### **3. MODELE ZARZĄDZANIA DETERMINOWANE KULTUROWO**

Warto przyjrzeć się modelom zarządzania w zależności od kręgu kulturowego pochodzenia personelu. Sugerując się wartościami aktualnymi jeszcze trzy dekady temu (proces ewolucji wartości jest coraz szybszy ze względu na postępującą globalizację oraz rewolucję w technologiach informacyjnych (Jacoby, 2016, s. 132-165)) można przyjąć, że model niemiecki był modelem proceduralno-scentralizowanym, podczas gdy model brytyjski można było uznać za uznaniowo-zdecentralizowany. W pierwszym modelu każde działanie określały bardzo rozbudowane procedury, a model przepływu informacji (poleczeń, raportów etc.) był ściśle zhierarchizowany. Drugi model dopuszczał dużą dowolność w wykonywaniu zadań, jak również dawał pole manewru na uzgodnienie między personelem dokładnych zakresów obowiązków. Krótko mówiąc w modelu niemieckim personel otrzymywał konkretne zadania, terminy i bardzo precyzyjne wskazanie „jak” należy te zadania wykonać i osiągnąć cele. Model brytyjski natomiast dawał zadania, terminy oraz jedynie ogólne wskazówki jak owe zadania wykonać zostawiając personelowi wolną rękę odnośnie szczegółów. Ewentualne konflikty między kierownikami lub pracownikami były zatem z perspektywy niemieckiej winą złych procedur i niewłaściwie określonych zakresów obowiązków, a w modelu brytyjskim winą

była niewłaściwa komunikacja międzyludzka (Hofstede & Hofstede, 2007, s.256-261). Typowy model japoński z kolei zakładałby dodatkowo pozostawienie wolnego miejsca na kreatywność pracowników, którzy „powinni” domyślać się czego ich przełożeni oczekują, a nawet wyprzedzać te oczekiwania konstruktywnymi propozycjami (Olejniczak, 2011). Model amerykański mieściłby się gdzieś między niemieckim, a brytyjskim z nieco bardziej rozbudowanymi procedurami, ale nadal pozostawiając pewien zakres swobody na wykazanie się i kreatywność. Model chiński natomiast koncentrowałby się głównie na kreatywności kadry kierowniczej, która powinna tak zorganizować pracę podległych sobie zespołów (pozbawionych tejże kreatywności), aby działały niczym dobrze naoliwiona maszyna (Wasserstorm, 2010, s. 111-165).

Powyższe modele są oczywiście modelami teoretycznymi bazującymi na bardzo uogólnionych, wręcz stereotypowych wartościach. Zaprezentowano te modele jedynie w celu zobrazowania różnic w modelach zarządzania firmą, jako pochodnych określonych wartości kulturowych. W nawiązaniu można sobie wyobrazić jakie mogą być konsekwencje modelu zarządzania niedopasowanego do wartości kulturowych personelu przedsiębiorstwa lub kadry zupełnie nie rozumiejącej własnych podwładnych. Z problemem tym zaczęły się bardzo szybko stykać wszystkie amerykańskie korporacje, które w latach 70-80 ubiegłego wieku zaczęły coraz szerzej wypływać na międzynarodowe wody ustanawiając swoje filie w różnych państwach. Początkowo, niemal automatycznie wprowadzano we wszystkich krajach identyczny model zarządzania, zbieżny z modelem stosowanym w państwie macierzystym. Szybko okazało się, że model który doskonale sprawdzał się w warunkach państwa pochodzenia firmy, nie przynosi oczekiwanych zysków na gruntach innych społeczeństw (Hofstede & Hofstede, 2007, s.33-51). W związku z tym, bardzo szybko pojawiło się zapotrzebowanie na badania, które dałyby odpowiedź na pytanie: „Dlaczego amerykański model zarządzania nie sprawdza się w społeczeństwach odmiennych kulturowo?”

Człowiekiem, który przeprowadził takie badania i jako jeden z nielicznych ówczesnie antropologów odważył się udzielić popartej wynikami badań odpowiedzi był Geert Hofstede. W latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku przestudiował on funkcjonowanie placówek firmy IBM w przeszło pięćdziesięciu krajach zyskując dzięki temu dostęp do stosunkowo jednorodnej grupy badanych, których różniły tylko wartości kulturowe. To pozwoliło z jednej strony opracować wstępny katalog takich wartości, a z drugiej wskazać różnice między nimi w zależności od kultury pochodzenia. Z dzisiejszej perspektywy można dostrzec różnorodne niedomagania i nieścisłości w uzyskanych wówczas wynikach, ale w tamtym czasie były to pierwsze tak szeroko zakrojone badania oraz pierwsze tak kompleksowo opisane wyniki mające

przeliczalne odzwierciedlenie w liczbach, a tym samym rozmaitych skalach porównawczych. Niecałe dwadzieścia lat później świat wykonał cywilizacyjny skok naprzód zasilany paliwem dynamicznie rozwijających się technologii informacyjnych. Wartości kulturowe ulegały coraz szerszemu i głębszemu mieszaniu, co z kolei sprzyjało z jednej strony zacieraniu się różnic między najbardziej zaawansowanymi cywilizacyjnie kulturami, a z drugiej szybkim powstawaniem zupełnie nowych wartości. Mimo to wiele z wyników uzyskanych i na bieżąco aktualizowanych przez badaczy związanych z osobą i dokonaniem G. Hofstede nadal pozostaje aktualnych, a tym samym stanowi doskonały punkt odniesienia dla różnorodnych prac studyjnych (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 33-34).

#### 4. MINIMALIZACJA RYZYKA POCHODZĄCEGO OD RÓŻNIC KULTUROWYCH

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania warto zadać sobie pytanie, jak minimalizować ryzyko w logistyce poprzez właściwie zarządzanie różnicami kulturowymi kadry kierowniczej? Aby odpowiedzieć na to pytanie warto byłoby sięgnąć głębiej w wyniki badań z zakresu antropologii kulturowej trzech wybitnych badaczy: przytoczonego już wyżej G. Hofstede, T. Halla oraz M. Bonda. Z tychże wyników wyłania się obraz siedmiu podstawowych wartości kulturowych, które G. Hofstede określał również mianem kodów, czyli elementów stanowiących swoiste oprogramowanie człowieka (Warj, 2011, s. 177-240). Wspomniani wyżej antropologowie przyjęli, że umysł człowieka w ciągu życia uczy się określonych sposobów myślenia, działania i reakcji na wszystkie możliwe bodźce. Nie zagłębiając się w charakter i dokładny przebieg tych relacji (racjonalny, czy też emocjonalny (Goleman, 2012, s. 37-77)) badacze przyjęli, że część z tych procesów jest wspólna dla osób wychowujących się w tym samym otoczeniu społecznym. Innymi słowy część kodów będzie odpowiadać amplifikacji doświadczeń życiowych, wspólnych dla danej zbiorowości. Trzecim rodzajem kodów, jakie warto uwzględnić są kody genetyczne, czyli kody myślenia, zachowań i reakcji dziedziczone po przodkach. Nie to jest jednak meritum niniejszej publikacji, także wracając do wartości ustalonych w toku badań przez wspomnianych antropologów można wyróżnić siedem następujących kodów:

1. Dystans władzy (G. Hofstede) (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 53-81): wartość ta odpowiada osobistemu stosunkowi do osób zajmujących wyższą pozycję w hierarchii społecznej. W przypadku kultur o wysokim dystansie władzy stosunek ten objawia się w szacunku wynikającym jedynie z zajmowania przez daną osobę wysokiej pozycji. W przypadku kultur o niskim dystansie władzy relacje między podwładnymi, a przełożonymi są zdecydowanie bardziej partnerskie, a o szacunku decydują cechy

osobiste i dokonania przełożonego, a nie sam fakt zajmowania przezeń wyższej pozycji w hierarchii społecznej. W konsekwencji w kulturach o wysokim dystansie władzy społeczeństwo godzi się z różnymi objawami wywyższania się i nadużywania władzy przez osoby zajmujące wyższe pozycje, a w kulturach o niskim dystansie władzy takie zachowania są nieakceptowalne i najczęściej prowadzą do utraty zajmowanej wcześniej pozycji.

2. Męskość/Kobiecość (G. Hofstede) (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 129-177): ta wartość opisuje podział na role męskie i żeńskie oraz sposobu rozwiązywania problemów. W pierwszym przypadku w społeczeństwach męskich istnieje bardzo wyraźny pogląd na rolę mężczyzny i kobiety w społeczeństwie, a w kulturach kobiecych panuje pełne równouprawnienie. Ponadto w kulturach męskich problemy rozwiązuje się najczęściej poprzez rywalizację i konflikt, a w kulturach kobiecych szuka się rozwiązań stanowiących obustronny kompromis, unika się wszelkich form rywalizacji, a tym bardziej jakichkolwiek konfliktów.
3. Indywidualizm/Kolektywizm (G. Hofstede) (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 87-128): w kulturach indywidualnych dąży się do samodzielnego rozwoju i niemal egoistycznego realizowania własnych celów, nawet kosztem innych członków własnego zespołu. W kulturach kolektywnych najważniejszy jest interes zbiorowy, a wszelkie formy autopromocji kosztem innych są całkowicie nieakceptowalne. Innymi słowy w kulturach indywidualistycznych dąży się przede wszystkim do osiągnięcia własnych celów, a grupa jeśli jest powołana służy jedynie osiągnięciu tychże celów. W kulturach kolektywnych wychodzi się z założenia, że zdecydowanie więcej i stabilniej można osiągnąć wspólnymi siłami.
4. Unikanie niepewności (G. Hofstede) (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 177-219): kultury wysokiego stopnia unikania niepewności charakteryzują się dużą ostrożnością w podejmowanych oraz realizowanych działaniach, najlepiej w oparciu o istniejące już i sprawdzone wcześniej procedury. W przypadku kultur niskiego unikania niepewności jest odwrotnie, czyli dopuszcza się możliwość kreatywnych rozwiązań nawet za cenę porażki. Zazwyczaj również w kulturach o niskim stopniu unikania niepewności popularne są rozmaite gry hazardowe.
5. Orientacja Krótko-/Długoterminowa (M. Bond we współpracy z G. Hofstede) (Hofstede & Bond, 1988): kultury orientacji krótkoterminowej, a długoterminowej różnią się możliwością efektywnego planowania własnych działań dla osiągnięcia określonych celów,



jak również przewidywaniem konsekwencji własnych i cudzych działań w odpowiedniej perspektywie czasowej.

6. Poczucie szczęścia (G. Hofstede) (Hofstede, 2011): jest to wartość dodana stosunkowo niedawno odnosząca się do poczucia zadowolenia z prowadzonego trybu życia, niezależnie od obiektywnych przesłanek (zewnętrznych) określających to życie jako szczęśliwe lub nie (kryterium zamożności, wolnego czasu etc.). Innymi słowy osoby z kultur o wysokim współczynniku są zazwyczaj zadowolone z tego co mają i potrafią się cieszyć każdym dniem, co przekłada się na ich relacje z innymi ludźmi, życie prywatne i zawodowe.
7. Wysoki/niski kontekst (T. Hall) (Hall, 1984, 125-146): kultury wysokiego kontekstu charakteryzują się postrzeganiem otaczającej rzeczywistości jako kompleksowej całości, gdzie wszystkie jej elementy wzajemnie na siebie oddziałują i w mniejszym lub większym stopniu są od siebie współzależne. Kultury niskiego kontekstu to takie, gdzie wszystko rozpatruje się z wąskiej perspektywy własnego otoczenia. W praktyce kultury wysokiego kontekstu to takie, gdzie przykładowo planując rozwój firmy analizuje się wszelkie dostępne zasoby i środki na całym świecie, a w kulturach wysokiego kontekstu z założenia będzie się skupiać jedynie na bezpośrednim otoczeniu (danym regionie, państwie etc.).

Te siedem wartości pozwala w pewnym przybliżeniu określić wspólne dla badanej zbiorowości wzorce myślenia, zachowania i reakcji. Tym samym pozwala również ustalić właściwy tejże społeczności system wartości, a co za tym idzie opracować możliwie optymalny model zarządzania. Przykładowo jeśli personelowi obdarzonemu stereotypowymi wartościami niemieckimi da się zbyt dużą swobodę w wykonywaniu powierzonych zadań to najpewniej doprowadzi to do chaosu. Odwrotnie jeśli dać zbyt małą swobodę zespołowi o stereotypowych cechach brytyjskich to zapewne doprowadzi to do paraliżu. Jeżeli kierownictwo o cechach niemieckich będzie zbyt skrupulatne w przestrzeganiu procedur to będzie to prowadzić do napięć w relacjach z zespołem brytyjskim, a jeżeli kierownictwo brytyjskie będzie zbyt wyrozumiałe i partnerskie w stosunku do niemieckich podwładnych, to nie tylko personel będzie obawiał się podejmować jakichkolwiek decyzje (wysoki poziom unikania niepewności), ale również nie bardzo będzie wiedział jak wykonywać postawione zadania nie chcąc brać na siebie wyłącznej odpowiedzialności (Hofstede & Hofstede, 2007, s. 256-261).

Bardzo ciekawym jest przykład Polski, gdzie korporacje amerykańskie od lat 90 ubiegłego wieku zaczęły stosować te same rozwiązania i modele, co w pozostałych krajach Europy Zachodniej i Środkowej. Oczywiście okazało się, że to co się sprawdzało w innych krajach, w Polsce zupełnie nie zdaje egzaminu. Polski personel, zarówno kierowniczy, jak

i pracowniczy z jednej strony doskonale rozumiał procedury, ale z drugiej niezależnie od nich i tak szukał własnych rozwiązań dezorganizując przy okazji całą regionalną strukturę danej firmy. Po przeszło dziesięciu latach takich doświadczeń kierownictwo amerykańskie zrozumiało, że kluczem jest na początku wyznaczenie jedynie celów do realizacji i danie ogólnych wytycznych, a polski personel po stosunkowo krótkim czasie chaosu sam sobie wypracuje własne wzorce osiągnięcia tychże celów. Okazało się również, że tak wypracowany wzorec w przypadku polskiego personelu sprawdzał się najlepiej i pozwalał na osiągnięcie zadowalających wyników zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej.

## **PODSUMOWANIE**

Zarządzanie ryzykiem w logistyce najczęściej sprowadza się do odpowiedniej organizacji poszczególnych elementów łańcucha dostaw. Takie podejście ma wymiar techniczny i jest jak najbardziej uzasadnione pragmatyką logistyki przedsiębiorstw. Z drugiej jednak strony często pomija się tak ważny element, jakim jest tzw. „czynniki ludzki”. Nawet przy odpowiednio wysokim stopniu zautomatyzowania procesu dostawy, nadal kluczowe kwestie są zależne od ludzi. Tym samym wadliwe procedury, komunikacja lub cokolwiek obniżającego wzajemny przepływ informacji między ludźmi może prowadzić do obniżenia efektywności funkcjonowania całego systemu. Wobec powyższego usprawnienie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o wartości kulturowe personelu powinno stanowić wartość dodaną w procesie zarządzania ryzykiem. Bardzo ciekawym i wartym przytoczenia przykładem wykorzystywania osób o odmiennych wartościach kulturowych dla realizacji poszczególnych zadań może być zatrudnianie personelu pochodzenia hinduskiego w obsłudze wyżywienia podczas misji amerykańskich na Bliskim Wschodzie. Ten pojedynczy, ale zarazem istotny element zabezpieczenia logistycznego misji działał zadziwiająco sprawnie w porównaniu z wcześniejszymi rozwiązaniami bazującymi na zatrudnianiu osób z innych kręgów kulturowych. Można sobie wyobrazić sytuację, w której posiadając kompleksową wiedzę o różnicach kulturowych tak dobiera się poszczególne zespoły, aby przydzielone im zadania były wykonywane optymalnie najefektywniej. Takie podejście wymagałoby bardzo szeroko zakrojonych i pogłębionych badań, ale ostatecznie mogłoby się okazać również odpowiednio skuteczne.

**LITERATURA**

- Ciesielski M. (2009). Instrumenty zarządzania łańcuchem dostaw. Warszawa: PWE.
- Coyle J. J., Bardi E., Langrey Jr. J. C. (2002). Zarządzanie Logistyczne. Warszawa: PWE.
- Ficoń K. (2007). Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe. Warszawa: BEL Studio Sp.z o.o.
- Goleman D. (2012). Inteligencja emocjonalna, Poznań: Wyd. Media Rodzina.
- Gontarczyk M., Wielgosz K., Zelkowski J. (2015). Ensuring Supply Security in Case of Catastrophic Supply Chain Disruption. Systemy Logistyczne Wojsk, Nr 42, 237-247.
- Gontarczyk M., Zelkowski J., Kijek M., Owczarek P. (2018). Identyfikacja cech determinantą procedury oceny systemów logistycznych. Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 5/2018, 794-805.
- Hall E.T. (1984). Poza kulturą. Warszawa: PWN.
- Harney A. (2009). Chińska cena. Katowice: Wyd. Sonia Draga.
- Hofstede G., Bond M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth, Organizational Dynamic, Volume 16, Issue 4, 5-21.
- Hofstede G., Hofstede G. J. (2007). Kultura i organizacje. Warszawa: PWE.
- <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>, (12.01.2011).
- G. Hofstede, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context,
- <https://boswiatjestciekawy.wordpress.com/2011/04/27/japonczycy-nadal-pozostaja-samurajami-choc-pozornie-przypominaja-europejczykow-w-swoich-czarnych-garniturach> (27.04.2011). Wywiad z M. Olejniczak, Japończycy nadal pozostają samurajami..., Bo świat jest ciekawy
- Jacoby M. (2016). Chiny bez makijażu. Warszawa: Wyd. MUZA SA.
- Kaczmarek T. (2005). Ryzyko i zarządzanie ryzykiem, ujęcie interdyscyplinarne. Warszawa: Wyd. Difin.
- Leonard M. (2009). Zrozumieć Chiny. Warszawa: Wyd. NADIR.
- Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z. (2003). Logistyka w przedsiębiorstwie. Warszawa: PWE.
- Szostek K. (2005). Uwarunkowania kulturowe w procesie negocjacji politycznych i handlowych z partnerami chińskimi, Współczesne Chiny: Kultura, Polityka, Gospodarka. Łódź: Wyd. WUŁ.
- Ślaski P. (2018). Model of the integrated logistics processes management in the supply chain: Warszawa, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 12, 2-9.
- Warj M. J. (2011). Energetyczna koncepcja psychiki i psychiczności Szczytno: Wyd. WSPOL.
- Wasserstorm J. N. (2010). Chiński nowy wspaniały świat. Kraków: Wyd. Universitas.