

Tomasz TROJANOWSKI  
Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

## **Znaczenie różnic kulturowych oraz ich wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych**

### **1. Wstęp**

Przemiany społeczno-polityczne, jakie miały miejsce w Polsce na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku, doprowadziły do przekształcenia gospodarki centralnie planowanej w gospodarkę rynkową. Polska, jako pionier transformacji systemowej, w porównaniu z innymi państwami regionu osiągnęła sukces w zakresie poprawy efektywności gospodarowania i wzrostu gospodarczego.

Obranie nowego kierunku, zarówno w sferze gospodarczej, jak i politycznej, stworzyło przed polskimi organizacjami nowe szanse i możliwości rozwoju. Wraz z wolnością gospodarczą pojawiły się także nowe, wcześniej niespotykane zjawiska społeczne, tj. prywatyzacja, bezrobocie, narastająca konkurencja wewnętrzna i zewnętrzna, a także coraz bardziej uwidaczniające się różnice kulturowe, występujące między krajami.

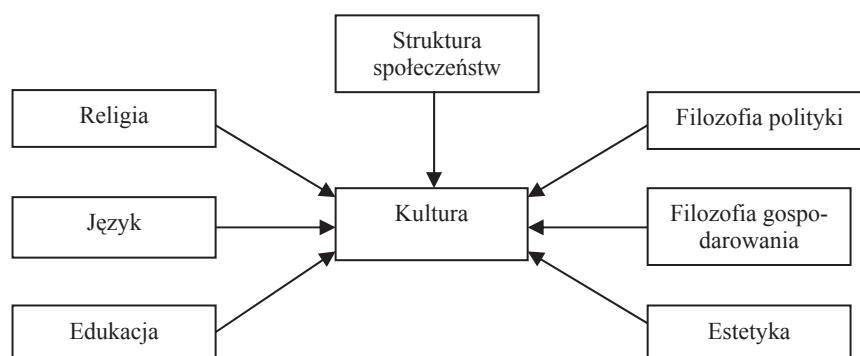
Podjęta tematyka opracowania ma na celu zwrócić uwagę kadry zarządzającej na różnice kulturowe między krajami, które mogą przyczynić się do niepowodzeń prowadzonej działalności gospodarczej na obcych rynkach. Różnice występujące między społeczeństwami stanowią problem w swobodnym funkcjonowaniu przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

### **2. Istota i znaczenie czynników kulturowych**

Postępowanie konsumentów na rynkach zagranicznych jest szczególnie ważne dla organizacji międzynarodowych. Przedsiębiorstwo, zanim rozpocznie działalność zagraniczną, musi posiadać informacje, jak konsumenci w poszcze-

gólnych krajach postrzegają konkretny produkt i w jaki sposób go używają. Należy także określić bariery kulturowe występujące na rynkach docelowych. W teorii marketingu można znaleźć wiele definicji określających kulturę. G. Stonehouse, powołując się na R. Staceya, przedstawił jedno z najlepszych określeń kultury: „kultura jakiegokolwiek grupy ludzi jest zbiorem wierzeń, zwyczajów, praktyk i sposobów myślenia, które dzielą oni między sobą przez wspólne przebywanie i pracę. Jest to zbiór założeń wykorzystywanych we wzajemnych interakcjach, które ludzie po prostu akceptują, nie kwestionując ich. Postrzegalne aspekty kultury grupy ludzkiej przybierają formę rytualnego zachowania, symboli, mitów, opowieści, dźwięków i artefaktów” (por. [6], s. 47).

Kulturę danego kraju stanowią takie czynniki, jak: język, religia, edukacja, estetyka, filozofia polityki i gospodarowania oraz struktura społeczeństwa (por. [4], s. 586). Rysunek nr 1 prezentuje czynniki kulturotwórcze.



**Rysunek 1.** Czynniki kulturotwórcze

Źródło: [4], s. 586.

Spośród wymienionych elementów kultury istotne znaczenie ma *język* jako środek komunikacji danej kultury. Różnorodność językowa ma szczególne znaczenie w przypadku komunikacji marketingowej na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwo prowadzące swoją działalność marketingową za granicą w sposób przemyślany musi dokonać wyboru nazwy firmy i znaku firmowego, poprawnie zredagować tekst na etykiecie produktu czy instrukcji obsługi. Ludność świata używa ok. 3000 różnych języków, a w niektórych krajach, jak np. w Indiach i Zairze, mieszkańcy posługują się więcej niż jednym językiem. W Indiach, gdzie językiem urzędowym jest angielski, przytłaczająca większość obywateli, bo aż 95%, nie mówi w tym języku. Przykład ten zwraca uwagę na procent ludności, która rozumie dany język (por. [2], s. 26).

Na funkcjonowanie przedsiębiorstwa ma wpływ także *religia*. Na świecie możemy wyróżnić głównie etykę chrześcijańską, islamską, hinduską, buddyjską i judaistyczną. Religia wpływa na wzorce zachowań konsumpcyjnych. Miesz-

kańcy krajów muzułmańskich ze względu na przekonania religijne nie jedzą niektórych gatunków mięs i nie spożywają napojów alkoholowych. Podobne ograniczenia kulinarne stosują Hindusi. W większości krajów o kulturze chrześcijańskiej niedziela uważana jest za dzień świąteczny i wolny od pracy, takim dniem w etyce judaistycznej jest sobota (szabat), a wyznawcy religii muzułmańskiej obchodzą święto ramadanu przez cały miesiąc. Do świętego dla muzułmanów miejsca – Mekki – mogą udać się tylko wyznawcy islamu, z tego powodu pracownicy szwedzkiego przedsiębiorstwa, które konstruowało system świetlnej regulacji w Mekce, nie zostali wpuszczeni na teren Mekki i musieli nadzorować pracę za pomocą kamer telewizyjnych.

*Edukacja* jest kolejnym czynnikiem mającym zasadnicze znaczenie w działalności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Pozwala ona na zdobywanie umiejętności czytania i pisania, uczy analitycznego myślenia oraz rozumowania. Dobrze wykształcone społeczeństwo przyczynia się do rozwoju i umacniania pozycji gospodarczej swojego kraju. Zniszczona Japonia po II wojnie światowej szybko stała się potęgą gospodarczą świata głównie dzięki dobrze wykształconej kadry inżynierów, ekonomistów i wysokiej klasy specjalistów różnych dziedzin. Poziom edukacji społeczeństwa ma ogromny wpływ na rozwój gospodarki kraju i przyszłe planowanie działań strategii marketingowej. Na świecie tylko dwie trzecie ludności posługuje się umiejętnością czytania i pisania. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w krajach, gdzie występuje wysoki stopień analfabetyzmu, z pewnością spotykają się z problemami, np. przy etykietowaniu produktów i redagowaniu słownych instrukcji obsługi. Niemiecka firma Singer, produkująca maszyny do szycia, próbowała rozwiązać ten problem, zastępując słowa zdjęciami. Dopiero tak opracowana instrukcja obsługi mogła być dołączona do produktu, który został wyeksportowany do jednego z krajów afrykańskich. W takich przypadkach firmy radzą sobie, używając np. symboli, znaków graficznych, kolorów i innych niesłownych sposobów komunikacji, aby skutecznie poinformować konsumentów o właściwościach produktu. W fazie projektowania produktu konstruktorzy muszą oczywiście wziąć pod uwagę względy estetyczne i upodobania nabywców, panujące na konkretnym rynku. W kulturze danego państwa poczucie estetyki, piękna i dobrego stylu może wyrażać się w muzyce, sztuce, tańcach oraz kolorach i różnorodnych formach. Uwzględnianie różnic kulturowych ma szczególne znaczenie podczas przekazu reklamowego, kierowanego do nabywców (por. [4] s. 589–591).

*Filozofia polityki i gospodarowania* uwypukla bariery kulturowe pojawiające się w międzynarodowej działalności gospodarczej. W handlu zagranicznym duże znaczenie mają stosunki polityczne występujące pomiędzy różnymi państwami. Kraje Ameryki Środkowej i Południowej są przeważnie sceptycznie nastawione do firm pochodzących z USA. Państwa te w pewnym stopniu sprzeciwiają się dominacji Stanów Zjednoczonych na kontynencie amerykańskim. Natomiast w USA panuje niezbyt przychylny klimat dla przedsiębiorstw wywodzą-

cych się z Azji, a w szczególności z Japonii i coraz bardziej widocznych firm chińskich. Z jednej strony, są one postrzegane jako inwestorzy dający miejsca pracy, z drugiej zaś zarzuca się im stosowanie nielegalnych praktyk, np. dumpingu. Z wielu obserwacji można wywnioskować, że im większy koncern międzynarodowy, tym większa jest krytyka i niechęć społeczeństw. W Holandii firma Shell nieustannie oblegana jest przez demonstrantów. McDonald's – kojarzony z globalizacją i karczowaniem lasów tropikalnych w Brazylii pod wypas bydła – nieustannie atakowany jest przez antyglobalistów na całym świecie. Szwajcarski koncern Nestlé był obiektem ataków organizacji propagujących naturalny sposób karmienia niemowlaków piersią, zamiast podawania im mleka w proszku produkowanego przez Nestlé. Negatywne nastawienie polityczne wobec firm międzynarodowych nie sprzyja prowadzeniu interesów za granicą. Istnieją także państwa, które otwarcie manifestują swoją wrogość wobec cudzoziemców (Iran, Somalia, Albania; por. [2], s. 28).

### **3. Wpływ zwyczajów kulturowych na efekty zagranicznej działalności marketingowej**

Czynniki kulturowe mają wpływ na sukces negocjacji biznesowych. W niektórych państwach dużym nietaktem jest rozmawianie o interesach na pierwszym spotkaniu. W Holandii, Niemczech czy w USA sytuacja wygląda inaczej – najpierw prowadzone są rozmowy biznesowe, a dopiero potem porusza się tematy niezwiązane z interesami. W Holandii ustna zgoda traktowana jest jako wiążąca, a we Francji kontrakt musi być spisany i podpisany (por. [2], s. 26–27). Japońscy biznesmeni w bezpośrednich rozmowach handlowych ze swoimi partnerami prawie nie używają słowa „nie”. Zachodni rozmówcy czują się zaniepokojeni, ponieważ tak naprawdę nie wiedzą, jakim rezultatem skończą się negocjacje. Uporczywe dążenie do konkretnego rozwiązania może być obraźliwe dla Japończyków. Przy wymianie wizytówek brytyjski biznesmen chwilowo zerknie na imię i schowa ją do kieszeni. W Japonii niemal każdy po otrzymaniu wizytówki dokładnie czyta jej treść, zwracając szczególną uwagę na nazwę firmy i stanowisko. W Wielkiej Brytanii i w USA rozmowy służbowe podczas wspólnych obiadów i kolacji są czymś naturalnym. W Niemczech spotkania przy posiłkach mają charakter towarzyski, we Włoszech są nierozłączną częścią kontaktów zawodowych, a we Francji istnieją dwa rodzaje służbowych obiadów – jeden dla nawiązania kontaktów i wzajemnego poznania się bez ustalania konkretnych celów, w drugim przypadku spotkanie obiadowe ma na celu omówienie transakcji będącej w toku lub uczczenie jej zawarcia. Kontrakty powinny być zawierane w biurze przedsiębiorstwa, nigdy przy stole obiadowym. Podanie ręki podczas powitania powszechne jest w Niemczech, Belgii, Francji i we Włoszech. Pominięcie tego elementu może wywołać obrazę we Francji (por. [3], s. 234).

Zachowania kulturowe podczas prowadzenia interesów różnią się w poszczególnych państwach. Popelnione błędy, wynikające z braku wiedzy na temat sposobów zachowań za granicą, mogą rzutować na całokształt obustronnych stosunków handlowych.

#### 4. Rodzaje kultur biznesowych

Organizacje funkcjonujące w skali globalnej, wielonarodowej lub międzynarodowej spotykają się z odmiennymi wzorcami postaw i zachowań. Do podstawowych kultur biznesowych zalicza się (por. [5], s. 49):

- propartnerską i protransakcyjną,
- polichroniczną i monochroniczną,
- ceremonialną i nieceremonialną,
- powściągliwą i ekspresyjną.

Cechy kultur biznesowych zostały w sposób obszerny przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Rodzaje i cechy kultur biznesowych

Rodzaj kultury	Ważniejsze cechy	Przykładowe kraje
Kultury propartnerskie	<ul style="list-style-type: none"> <li>— brak skłonności do współpracy z obcymi</li> <li>— pośrednie nawiązywanie pierwszych kontaktów biznesowych</li> <li>— unikanie konfliktów i konfrontacji</li> <li>— mało otwarty, wysoce kontekstowy sposób wyrażania się (aby nikogo nie urazić)</li> <li>— preferowane częste kontakty twarzą w twarz</li> <li>— przy wyjaśnianiu nieporozumień poleganie raczej na więziach wzajemnych niż na sformułowaniach zawartych w umowach</li> <li>— prawnicy w cieniu spraw biznesowych</li> </ul>	Indie, Indonezja, Malezja, Meksyk, Tajlandia, Wietnam, Filipiny, Egipt, Grecja, Arabia Saudyjska, Brazylia
Kultury protransakcyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>— otwartość na prowadzenie interesów z obcymi</li> <li>— szybkie przechodzenie do spraw biznesowych w trakcie spotkań</li> <li>— wyrażanie się w sposób konkretny, otwarty i szczerzy w celu dokładnego wzajemnego zrozumienia się</li> <li>— wiele spraw uzgadnianych przez telefon, faks, pocztę elektroniczną, a nie twarzą w twarz</li> <li>— podczas wyjaśniania nieporozumień poleganie na umowach, a nie stosunkach osobistych</li> <li>— ważna rola prawników w procesie podpisywania umów i realizacji kontraktów</li> </ul>	W. Brytania, Dania, Finlandia, Niemcy, Holandia, Czechy, USA, Australia, Kanada

Tabela 1. Rodzaje i cechy kultur biznesowych (cd.)

Rodzaj kultury	Ważniejsze cechy	Przykładowe kraje
Kultury polichroniczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>— przywiązanie większej wagi do ludzi i dobrych stosunków niż punktualności i harmonogramów</li> <li>— elastyczne traktowanie nieprzekraczalnych terminów i harmonogramów</li> </ul>	Tajlandia, Wietnam, Filipiny, Egipt, Grecja, Brazylia, Meksyk, Indie, Indonezja, Malezja, Arabia Saudyjska
Kultury monochroniczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>— uznawanie punktualności i dotrzymanie terminów za bardzo ważne</li> <li>— uznawanie sztywnych terminów</li> </ul>	W. Brytania, Dania, Finlandia, Niemcy, Czechy, USA, Kanada, Holandia, Australia
Kultury ceremonialne i hierarchiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>— przywiązanie bardzo dużej wagi do statusu społecznego i zawodowego</li> <li>— zwracanie się na ogół po nazwisku, poprzedzając je tytułem zawodowym/naukowym</li> <li>— eksponowanie w stosunkach międzyludzkich ceremonialności będącej okazywaniem respektu</li> </ul>	Indie, Litwa, Indonezja, Wietnam, Rosja Japonia, Chiny, Egipt, Grecja, Rumunia, Belgia, Węgry, Włochy, Francja
Kultury nieceremonialne i egalitarne	<ul style="list-style-type: none"> <li>— mniejsze okazywanie przywiązania do statusu społecznego i zawodowego</li> <li>— wkrótce po poznaniu zwracanie się po imieniu, a nie po nazwisku z tytułami</li> <li>— unikanie ceremonialności w stosunkach międzyludzkich</li> </ul>	USA, Kanada, Australia
Kultury powściągliwe	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ludzie mówią ciszej, przerywają sobie rzadziej i lepiej się czują, gdy zapada cisza w trakcie rozmów</li> <li>— większy dystans przestrzenny między rozmówcami</li> <li>— ludzie mało gestykują, a ich mimika jest ograniczona</li> </ul>	Indie, Indonezja, Wietnam, Japonia, Chiny, Filipiny
Kultury ekspresyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ludzie mówią głośno, często sobie przerywają i źle się czują, gdy zapada cisza</li> <li>— mały dystans przestrzenny i skłonność do dotykania się</li> <li>— wyrazista mimika i ożywiona gestykulacja</li> </ul>	Egipt, Grecja, Brazylia, Meksyk

Źródło: [5], s. 51–52.

Osoby o cechach protransakcyjnych skupiają swoją uwagę na zadaniu, jakie mają do wykonania. Partnerzy poświęcają swój czas kontaktom międzyludzkim. Ludzie o orientacji polichronicznej charakteryzują się luźnym podejściem do czasu i harmonogramów. Z kolei punktualność i dotrzymanie terminów cechuje społeczeństwa monochroniczne. W kulturach ceremonialnych we wzajemnych relacjach zauważalna jest duża wrażliwość na punkcie pozycji społecznej i zawodowej. Nieco swobodniejszy sposób bycia występuje w narodach nie-

ceremonialnych. Przybliżone rodzaje kultur biznesowych nakreślają obraz powściągliwych i ekspresyjnych społeczeństw.

Aby zminimalizować ryzyko pojawienia się konfliktów personalnych mogących powstać na tle różnic kulturowych, pomocną wydaje się zasada sformułowana przez R. Gestelanda. Autor uważa, że osoba, która przybywa do danego kraju o odmiennej kulturze, powinna przestrzegać miejscowych zwyczajów (por. [1], s. 16).

Nieporozumienia kulturowe mogą mieć miejsce w czasie wykonywanej pracy oraz podczas wzajemnych relacji międzyludzkich. Wpływają one niekorzystnie na przebieg komunikacji, a tym samym na sprawność przedsiębiorstwa. Pokonywanie różnic kulturowych można osiągnąć m.in. poprzez zdobywanie wiedzy i doświadczenia w samej firmie. Innym sposobem, który pozwala zdobyć informacje na temat występujących trendów i zjawisk kulturowych, jest wyjazd do obcych państw i prowadzenie rozmów z zagranicznymi klientami. Odwiedzanie zagranicznych kontrahentów oraz wymiana spostrzeżeń i poglądów korzystnie wpływają na wzajemną współpracę.

Skutecznym niwelowaniem różnic kulturowych jest także zatrudnienie obcokrajowców, angażowanie tamtejszych dystrybutorów i agentów handlowych w działalność gospodarczą przedsiębiorstwa. Takie rozwiązania charakterystyczne są dla wielu międzynarodowych koncernów, zwłaszcza japońskich. Zatrudnianie lokalnego personelu umożliwia zebranie informacji o lokalnym rynku oraz pomaga opracować marketingowe strategie działania, które będą efektywniej realizowane na miejscowym rynku.

Kolejną formą łagodzenia pojawiających się różnic są alianse strategiczne i joint venture, które dość szybko przyczyniają się do konsolidacji z firmą w kraju gospodarza. Niemal każdy biznesmen działający we własnym kraju, uważa swoją kulturę za najważniejszą na świecie. Cudzoziemcy prowadzący interesy na obcych rynkach powinni poznać lokalne zwyczaje, respektować je i odnosić się do nich z szacunkiem.

Znajomość języków obcych przyczynia się w znaczący sposób do zbliżenia partnerów handlowych we wzajemnych relacjach gospodarczych. Zagraniczny biznesmen powinien rozróżniać kulturowe i techniczne aspekty języka. Niezrozumienie kultury języka może prowadzić do błędów w tłumaczeniu, co w konsekwencji może przynieść odwrotne skutki od zamierzonych. Rozwijanie umiejętności językowych pozwala na lepszy i szybszy kontakt między rozmówcami (por. [3], s. 234–235).

W marketingu międzynarodowym osiągnięcie sukcesu uzależnione jest od wielu czynników – także od uwarunkowań kulturowych występujących na rynku zagranicznym. Przedsiębiorstwo, które chce wkomponować się w obcy rynek i ugruntować tam swoją pozycję, musi przede wszystkim akceptować i dopasowywać się (w miarę możliwości) do różnic kulturowych występujących w danym kraju.

## 5. Zakończenie

Sprawne działanie organizacji na rynkach zagranicznych uzależnione jest w znacznym stopniu od poznania i zrozumienia zwyczajów kulturowych panujących w kraju, w którym prowadzona jest działalność marketingowa. Oprócz prawidłowego rozpoznania potrzeb i wymagań klientów, dokonania właściwego wyboru rynków docelowych, poznania obcego prawa, należy także zwrócić szczególną uwagę na bariery kulturowe. Pominięcie tego czynnika może przyczynić się do niepowodzenia przedsięwzięć marketingowych realizowanych na obcych rynkach.

Wraz z rozszerzeniem Unii Europejskiej o dziesięć nowych państw, w tym o Polskę, a w późniejszym czasie także o Rumunię i Bułgarię, nastąpiła integracja rynków europejskich. Konsolidacja rynków, znikanie barier handlowych wymusza na kadrze zarządzającej nowe podejście do prowadzenia działalności gospodarczej w makroskali. W obliczu zmieniających się rynków, swobodnego przepływu kapitału i personelu, dostrzeganie różnic kulturowych jest tak samo ważne jak orientacja na klienta, czy tworzenie satysfakcjonujących ofert, które zachwycają nabywców.

## Literatura

- [1] Gesteland R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa 2000.
- [2] Geuns O., Burlita A., *Marketing międzynarodowy i handel zagraniczny*, Wyd. Zachodniopomorskiej Szkoły Businessu przy Uniwersytecie Szczecińskim, Szczecin 1993.
- [3] Kotler P. i in., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, WM PWN, Warszawa 2003.
- [5] Pabian A., *Kulturowe bariery w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 2.
- [6] Stonehouse G. i in., *Globalizacja, strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.



## **Summary**

### **The meaning of cultural differences and their influence on leading of the economic activity on abroad markets**

The international marketing success is dependent on many factors – including the cultural conditions that occur in foreign markets. A company which wants to integrate in a foreign market and consolidate its position there must first of all to accept and adjust to (if possible) to the cultural differences existing in the country. This study describes the significant cultural differences which exist in some countries. Ignoring or disregard of the barriers by managers may also be a source of conflict arising in the organization.