

Kornelia Karcz

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

KULTUROWE UWARUNKOWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE

1. Wstęp

Procesy globalizacji i integracji gospodarczej tworzą wielkie wyzwania przed menedżerami przedsiębiorstw, którzy poszukują przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. Przedsiębiorstwa poszukują szans rozwoju, działając w warunkach otoczenia wielokulturowego. Uwarunkowania kulturowe uznane być powinny za ważną determinantę strategii przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce.

2. Globalizacja, integracja gospodarcza i internacjonalizacja przedsiębiorstw jako wyznaczniki współczesnych procesów gospodarowania

Termin „globalizacja” używany jest powszechnie, choć budzi wiele kontrowersji, jego definicja zaś nie została do tej pory uzgodniona co do podstawowych desygnatów. Brak do tej pory teorii globalizacji, która zdolna byłaby wyartykułować zarówno jej progresywne, jak i regresywne cechy, a także fundamentalną ambiwalencję, obejmującą stare i nowe, innowację i destrukcję, globalność i lokalność. Gdyby przyjąć za punkt wyjścia wypracowane na gruncie socjologii podejścia, to można byłoby zaproponować trzy najogólniejsze modele pojęciowe dotyczące globalizacji, także w odniesieniu do gospodarki [Kępný 2000, s. 5-23]:

1) model ekstensji, w którym globalizacja oznacza mechanizm „rozciągnięcia” zasięgu stosunków społeczno-gospodarczych poza granice współobecności podmiotów życia społecznego; można ją zatem zdefiniować jako intensyfikację stosunków społeczno-gospodarczych o światowym zasięgu, która sprawia, że lokalne

wydarzenia kształtowane są przez zdarzenia zachodzące w miejscach odległych i same zwrócić na nie oddziałują;

2) model kompresji (komplementarny wobec modelu ekstensji), zgodnie z którym globalizacja jest rezultatem kompresji czasowo-przestrzennej i przeobrażania się form organizacji gospodarek i społeczeństw (tworzenia się sieci transnarodowych korporacji, organizacji międzynarodowych, wspólnot użytkowników Internetu i innych podmiotów istniejących w przestrzeni wirtualnej, przenikających granice dotychczasowych podziałów politycznych i administracyjnych);

3) model nasilania się współzależności, w którym globalizację opisuje się jako rezultat pogłębiania się współzależności łączącej nie tylko poszczególne elementy większej całości, ale i różne poziomy i rodzaje aktywności gospodarczej i społecznej, wskazując jednocześnie na związek między biegunowymi kategoriami globalność–lokalność oraz homogeniczność–heterogeniczność.

Wypracowaniu ogólnego interdyscyplinarnego podejścia do definiowania globalizacji nie sprzyja „ideologizacja” tego pojęcia, tzn. poddawanie go radykalnemu wartościowaniu, od podejść afirmujących, aż po skrajnie negatywne.

W znaczeniu ekonomicznym pojęcie globalizacji jest odnoszone do działalności gospodarczej. Globalizacja oznacza mnogość, rozległość i wzajemność powiązań, relacji i oddziaływań gospodarek i społeczeństw. Proces ten jest związany ze scalaniem prowadzonej w skali międzynarodowej działalności gospodarczej oraz wzrostem międzynarodowej współzależności działań i decyzji podejmowanych w różnych miejscach świata. Aby powstała globalna gospodarka, niezbędne są liberalne warunki do rozwoju handlu międzynarodowego i inwestycji bezpośrednich oraz zapewnienie swobodnego przepływu ludzi, kapitału i idei [Zaorska 1998, s. 13-18].

Globalizacja działalności gospodarczej jest procesem wielopoziomowym, ponieważ kształtuje powiązania i przepływy na poziomie gospodarki światowej jako całości (skala makro), na poszczególnych rynkach i sektorach (skala mezo) i na poziomie mikropodmiotów rynkowych: przedsiębiorstw, instytucji rynkowych i konsumentów¹.

Na początku XXI wieku podejście do globalizacji uległo generalnej zmianie za przyczyną przemian dokonujących się na szczeblu przedsiębiorstwa, co spowodowało pogłębienie i przesunięcie rozważań od poziomu makro- do mezo- i mikroekonomicznego.

Wczesne koncepcje globalizacji jej źródeł poszukiwały przede wszystkim w tendencji do upodabniania się procesów sfery realnej i regulacyjnej do pewnego globalnego wzorca. Zgodnie z tezą T. Levitta, u podstaw globalizacji leży ujednoczenie się międzynarodowego popytu poprzez zmiany technologiczne – a także rozwój społeczny, polityczny i ekonomiczny w ostatnich dziesięcioleciach – które

¹ Podział podejść do globalizacji uwzględniający skale makro, mezo i mikro znaleźć można w: [Wyzwania... 1999, s. 8 i 30].

skierowały świat na ścieżkę wiodącą w kierunku „globalnej wioski lub jednoczącej się wspólnoty” – jednorodnego, zunifikowanego rynku globalnego w sferze gustów konsumenckich i preferencji dotyczących produktów [Levitt 1983]. Szybki i powszechny przepływ informacji powoduje narastanie tendencji do upodabniania się potrzeb, preferencji i oczekiwań nabywców na całym świecie.

Tezy Levitta poddano jednak krytyce – uważa się je za „naiwne i zbyt uproszczone” [Douglas, Wind 1987]. Co prawda, można zidentyfikować segmenty konsumentów o homogenicznym popycie w skali światowej, ale nie należy tego traktować jako uniwersalnego trendu. Jednocześnie można bowiem wskazać, że na innych rynkach różnorodność popytu wzrasta i pojawiają się specyficzne dla danego rynku segmenty nabywców. Przyjmuje się więc, że ewolucja popytu na rynkach międzynarodowych jest wynikiem dwóch współwystępujących trendów: pluralizacji konsumpcji oraz równoległości segmentów [Keegan, Greek 2000, s. 242]. Pluralizacja konsumpcji polega na tym, że potrzeby konsumentów na całym świecie stają się bogatsze i bardziej złożone, przez co oczekują oni bardziej złożonych i zróżnicowanych produktów. W ramach jednego rynku narodowego powstaje coraz więcej segmentów (rynek jest rozdrobniony). Jednocześnie te same segmenty nabywców można równolegle wyodrębnić na rynkach innych krajów, co pozwala na wykorzystanie koncepcji globalnej segmentacji [Mazurek-Łopacińska 2001].

Pojęcia globalizacja na poziomie podmiotów rynkowych używa się raczej dla zidentyfikowania nowej fazy orientacji strategicznej przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym, w której podstawą budowy przewagi konkurencyjnej jest globalna integracja i koordynacja działalności [Yip 1996; Pierścionek 1997, s. 317].

Według R. Robertsona globalizacja polega na kompresji faktów, norm i wartości pochodzących z różnych kultur narodowych, różnych faz rozwojowych, poziomów intelektualnych i orientacji aksjologicznych [Kłoskowska 1997, s. 9]. Podkreśla się jednocześnie, że procesy globalizacji nie mogą się opierać jedynie na ekonomii i polityce. Ważną rolę odgrywają w tych procesach także elementy kulturowe. Procesom globalizacji towarzyszą procesy integracji, w tym proces integracji europejskiej. Idea integracji europejskiej oparta jest na zasadzie, zgodnie z którą Europa, podlegając procesowi globalizacji, musi być zarazem jedna i różnorodna. Przyjmuje się, że w wymiarze bezpośrednim procesy integracji stwarzają konsumentom i przedsiębiorstwom nowe warunki funkcjonowania, w wymiarze pośrednim natomiast zmuszają do innego niż dotychczas wartościowania i wyboru celów, postaw i aspiracji, prowadzą do wykształcenia się nowych cech obu podmiotów. Procesy integracji skłaniają przedsiębiorstwa do tworzenia w łańcuchu wartości trwałych relacji z partnerami, w ramach ugrupowania i adresowania swojej oferty do konsumentów funkcjonujących na zintegrowanym rynku. Charakterystyczna dla Europy jest jednak większa skłonność do uwzględniania w budowie strategii działania uwarunkowań kulturowych.

Procesy globalizacji i integracji skłaniają przedsiębiorstwa do internacjonalizowania swojej działalności. Internacjonalizację przedsiębiorstw można interpretować dynamicznie (jako proces), statycznie (działania przedsiębiorstw opisyje się wówczas za pomocą wskaźników i profili obrazujących stopień internacjonalizacji) oraz w sposób behawiorystyczny (jako rezultat postępowania kierownictw międzynarodowych przedsiębiorstw) [Rymarczyk 1996, s. 18-30; Nowakowski 2000, s. 19]. W nawiązaniu do postaw kierownictwa firmy w literaturze wyróżnia się 4 typy przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym: etnocentryczne, policentryczne, regiocentryczne i geocentryczne (globalne) [Moran, Harris, Stripp 1993].

We współczesnej gospodarce w coraz większym stopniu wymaga się od menedżerów nowych umiejętności „zarządzania różnicami kulturowymi” i budowania przewagi konkurencyjnej przez efektywne uwzględnianie uwarunkowań kulturowych, które nie znikają w globalizującej się gospodarce.

3. Kultura narodowa a kultura organizacyjna

Globalne, antropologiczne pojęcie kultury obejmuje różnorodne postacie zjawisk [Kłoskowska 1981, s. 68]:

- przedmioty stanowiące wytwory i obiekty ludzkiej działalności (artefakty czy korelaty według określenia S. Ossowskiego),
- same działania,
- stany psychiczne człowieka (postawy, dyspozycje, nawyki itp.) stanowiące rezultat poprzednich działań oraz przygotowanie i warunek przyszłych działań.

W społeczeństwie o złożonej strukturze, mimo wyraźnie skryształizowanej organizacji politycznej i określonych prawnie granic, mogą występować liczne grupy i kręgi społeczne charakteryzujące się odmiennymi wariantami cech kulturowych, zwłaszcza w odniesieniu do języka, sztuki, ideologii, wierzeń, wiedzy. Można jednocześnie przyjąć, że pozostaje pewien rdzeń kulturowy wyznaczający pole integracji kultury, określone przez antropologów jako obszar kulminacji kultury. Podmiotami tak rozumianej kultury mogą być narody i grupy etniczne oraz inne grupy i zbiorowości (podkultury) typu grupy rówieśnicze, zawodowe, wyznaniowe, tzw. kultury alternatywne itp. Za ważny podmiot kultury uważa się również organizację. Termin „kultura organizacyjna” pojawił się po raz pierwszy w latach czterdziestych XX wieku, jednak trwałe miejsce w naukach o zarządzaniu pojęcie to znalazło dopiero w latach osiemdziesiątych. Nurt ten rozwinął się pod wpływem międzynarodowych badań porównawczych nad procesami organizacji pracy w Stanach Zjednoczonych i Japonii.

Kulturę organizacyjną definiuje się „jako wyuczony produkt grupowego doświadczenia opartego na wartościach oraz normach i wynikających z nich wzorach

kulturowych” [Sułkowski 2002, s. 58]² albo jako „uwarunkowane historycznie, ustalone wzorce postępowania kierownictwa i wszystkich zatrudnionych, ukształtowane na podstawie wartości upowszechnionych w społeczeństwie przez szkolnictwo, instytucje religijne i prawo państwowe – adaptowane na potrzeby firmy” [Gliński, Kuc, Szczepanowski 1996, s. 188] lub „wzorzec wyznaczonych przekonań i wartości, nadający pracownikom sens działania i dostarczający im reguł zachowania się w przedsiębiorstwie, a jednocześnie jako system wartości i norm zachowań oraz sposobów postępowania i myślenia, który został wykształcony i zaakceptowany przez pewien zespół ludzi i który powoduje wyraźne wyróżnienie się tego zespołu od innych” [Kłós 1997, s. 7; Zbiegień-Maciąg 1999; *Zarządzanie...* 1996; Sikorski 1999; Mikołajczyk 2001]. Za C. Potterem można przyjąć, że kultura organizacyjna to zbiór metod, którymi zwyczajowo posługują się zagregowane grupy ludzi wykonujące poszczególne działania w sposób różniący się od innych grup, posiadając przy tym własną percepcję świata. Podejście to metodycznie kładzie nacisk na różnice, a nie na podobieństwa [Potter 1989, s. 17-24]. Kultura organizacyjna odnosi się do poziomu społecznego i dotyczy procesów wyuczonych, wspólnych organizacji i jej członkom.

Choć w definicjach kultury odnoszących się do narodów i grup etnicznych oraz kultury organizacyjnej jest wiele elementów wspólnych, należy pamiętać, że kultury organizacyjne są zjawiskiem różnym od kultur narodowych i etnicznych. Kultura organizacyjna wywiera wpływ na zachowania jednostek w organizacji, ale wpływ ten nie ma charakteru prostej determinacji. Bycie członkiem organizacji jest, w przeciwieństwie do bycia członkiem określonego narodu, sprawą wyboru, a przynależność ta ma ograniczony wymiar czasowy i można z niej zrezygnować.

W badaniach nad zachowaniami ludzi w organizacjach ciągle otwarte jest pytanie, czy kultura organizacyjna pomniejsza, a nawet eliminuje wpływ kultury narodowej. Pytanie to ważne jest w erze globalizacji i funkcjonowania transnarodowych korporacji zatrudniających pracowników o różnym zakorzenieniu kulturowym. To samo pytanie można odnieść także do konsumentów, którzy niezależnie od tego, w jakim kraju mieszkają, stają się podmiotami globalnego rynku lub rynków zintegrowanych (jak np. rynek Unii Europejskiej).

Kultury, zarówno narodowe, jak i organizacyjne, ulegają wzajemnym wpływom, których efektem może być ich częściowa lub całkowita konwergencja. O ile obserwuje się daleko posuniętą konwergencję tzw. twardych elementów zarządzania³, o tyle jednak proces ujednolicania kultury organizacyjnej nie przebiega zwykle w tym

² G. Hofstede definiuje kulturę organizacyjną jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu odróżniające członków jednej organizacji od członków innej” [Hofstede 2000, s. 375].

³ Mianem twardych elementów zarządzania określa się np. kształt struktur organizacyjnych i wynikający z tego podział władzy, pracy i system komunikacji, systemy logistyczne, finansowe, systemy zarządzania operacyjnego, strategicznego itd.

samym tempie i z podobnym nasileniem. Upraszczając, można powiedzieć, że menedżerowie całego świata robią mniej więcej to samo (konwergencja kulturowa), ale w różny sposób (dywergencja kulturowa) [Zarządzanie... 1996, s. 521].

Można bez wątplenia przyjąć, że każda forma internacjonalizacji powoduje interakcję kulturową w obszarach: kultura narodowa kraju macierzystego przedsiębiorstwa – kultura organizacyjna internacjonalizującego się przedsiębiorstwa – kultura organizacyjna przedsiębiorstwa z kraju goszczącego – kultura narodowa rynku goszczącego. Można też założyć, że siła tego wpływu jest tym większa, im bardziej zaawansowane formy internacjonalizacji wybierają przedsiębiorstwa [Stępień 2003].

Badania zdają się potwierdzać tezę, że jednolite kultury organizacyjne nie tylko nie zmniejszają znaczenia wpływu kultur narodowych, lecz nawet je wzmacniają.

Z badań przeprowadzonych przez N. Adler wynika, że kultura narodowa ma większy wpływ na zachowania ludzi niż kultura organizacyjna [Adler 1991, s. 58-60, cyt. za: Robbins 1998, s. 423]. W badaniach G. Hofstede kultura narodowa wyjaśniała 50% różnic w zachowaniach i postawach pracowników IBM, a więc więcej niż role zawodowe lub płęć. Także różnice kulturowe, występujące w ramach tej samej korporacji, były uderzające. Obserwacja ta potwierdziła się też w badaniach A. Laurenta [Laurent 1981]. Co więcej, różnice kulturowe były większe między zagranicznymi pracownikami pracującymi w filiach tej samej wielonarodowej organizacji niż między pracownikami zatrudnionymi w lokalnych przedsiębiorstwach badanych 10 krajów. Okazało się, że pracownicy korporacji międzynarodowej zachowywali, a nawet wzmacniali swoje różnice kulturowe. Wyniki były tak zaskakujące, że powtórzone zostały na dwóch kolejnych korporacjach międzynarodowych, dając jednak ten sam rezultat. A. Laurent sformułował nieco żartobliwie wniosek, że pracując w korporacji międzynarodowej, Niemcy stają się bardziej niemieccy, Francuzi bardziej francuscy, a Włosi bardziej włoscy.

Wyniki cytowanych badań nie wykluczają jednak tezy, że także kultura organizacyjna może istotnie modyfikować postawy, normy i wartości kultury narodowej, której „nosicielami” są pracownicy⁴.

W literaturze przedmiotu opisane są trzy modele autorstwa N. Adler, dotyczące kulturowych interakcji. Są to [Adler 1996, s. 521]:

– model kulturowego współistnienia, w którym poszukuje się kompromisu pomiędzy kulturami partnerów gospodarczych; zakłada się minimalny wpływ

⁴ Według B. Stępień taka modyfikacja zachodzi zwłaszcza w sytuacji, kiedy mamy do czynienia ze strukturalną anomią instytucji na wielu obszarach. Rozpad układu instytucjonalnego (tu jedynie kultury) daje możliwość zastąpienia starych, zdezaktualizowanych wartości nowymi, często bez sprzeciwu czy negatywnego odbioru, co prawdopodobnie miałyby miejsce przy zachowaniu ciągłości układu. Z sytuacją rozpadu i gorączkowego poszukiwania nowego modelu instytucjonalnego mieliśmy do czynienia w Polsce począwszy od 1989 r., a wytworzona wówczas pustka sprzyjała szybkim modyfikacjom kulturowym na wszystkich szczeblach systemowych (makro, mikro, na szczeblu jednostki). Szerzej na temat zmiany kulturowej w Polsce zob. np. [Stępień 2001, s. 53-69].

kulturowy, którego skutkiem ma być wypracowanie systemów zachowań umożliwiających współpracę, ale nie ingerujących w już istniejące normy czy wartości; wpływ dotyczy zatem „wierzchniej warstwy kultury” i ma na celu zmianę co najwyżej klimatu organizacyjnego, a nie jej rdzenia – wartości, które pozostają nienaruszone i odrębne: kulturowe współistnienie jest modelem funkcjonującym zwłaszcza wśród partnerów gospodarczych pozostających w związkach o niewielkiej sile wpływu bądź też pomiędzy kulturami podobnymi do siebie,

- model kulturowej współpracy będącej taką formą funkcjonowania, której efektem ma być nowa kultura, powstała z wzajemnego, nieinwazyjnego wpływu istniejących przed współpracą kultur organizacyjnych przedsiębiorstw, przy czym nowy twór nie jest prostą kompilacją wartości, norm czy postaw już istniejących; z takim modelem możemy się spotkać w przedsiębiorstwach silnie na siebie oddziałujących, kiedy żadna z kultur nie będzie wykazywała tendencji do dominacji i/lub nie będzie tak postrzegana,
- model kulturowej dominacji, która polega na narzuceniu kultury organizacji macierzystej lub innego wzorca kulturowego; nie chodzi bowiem o pochodzenie narzucanych wartości, norm i zachowań, ale o odbiór treści i stylu działania podmiotu, traktowanego jako dominujący.

Relacje między kulturami narodowymi a kulturami organizacyjnymi opisywane mogą być w odniesieniu do wielu wymiarów, problemem zaś niezwykle skomplikowanym jest wyizolowanie wpływu kultur narodowych na kultury organizacyjne spośród innych zmiennych różnicujących zachowania ludzi w organizacji.

4. Badanie wpływu uwarunkowań kulturowych na zachowania podmiotów rynkowych

Badanie i operacjonalizacja kultury jako zmiennej wpływającej na zachowania podmiotów rynkowych opiera się na poszukiwaniu wartości autotelicznych (samych w sobie) i instrumentalnych (pośrednich). Wartości te bowiem konstytuują kulturę i stanowią jej rdzeń. To one są przekładane na język norm i reguł kulturowych, rytuałów, mitów, symboli i tabu, które jako wzory kulturowe wpływają na zachowania podmiotów indywidualnych i zbiorowych. Identyfikacja wartości należy jednak do najtrudniejszych problemów badawczych. Znacznie łatwiej jest poddawać pomiarowi zewnętrzną warstwę kultury, obejmującą artefakty i zachowania podmiotów w sferze rynku i konsumpcji oraz wewnątrz organizacji. Uważa się jednak, że pośrednio poprzez badanie zewnętrznych obserwowalnych wymiarów kultury docieramy także do wymiarów wewnętrznych, podstawowych.

Kultura może być rozpatrywana jako zmienna zależna, niezależna i rezidualna [McDonald 2000, s. 89-104]. Większość badań nad wpływem uwarunkowań kulturowych na zachowania podmiotów rynkowych traktuje kulturę jako zmienną

rezydualną. Badacze po prostu porównują różnice w zachowaniach podmiotów rynkowych i, z braku innego wytłumaczenia, przypisują je kulturze. W takim wypadku uważa się, że czynnik kulturowy „odpowiada” za wszystkie różnice narodowe⁵.

Kultura może być jednak uznana za zmienną niezależną. Wymagałoby to przyjęcia procedury badawczej, w której najpierw identyfikuje się kulturowe charakterystyki porównywanych grup, na tej podstawie buduje hipotezy odnoszące się do kulturowo zdeterminowanych zachowań członków tych grup w sferze rynku, konsumpcji i wewnątrz organizacji, a następnie uwzględnia wpływ innych zmiennych na zachowania tych grup.

Mimo trudności z rozwiązaniem problemów dotyczących metodologii badań uwzględniających zmienne kulturowe nie ma wątpliwości, że uwarunkowania te powinny być brane pod uwagę przez przedsiębiorstwa w procesie budowy strategii marketingowych, które mają być z powodzeniem zastosowane na rynkach międzynarodowych.

Wpływ kultury jako uwarunkowania działalności marketingowej rozpatrywać można w następujących wymiarach:

1) uwarunkowane kulturowo relacje między przedsiębiorstwem a jego aktualnymi i potencjalnymi klientami-konsumentami indywidualnymi (w tym zwłaszcza proces komunikacji międzykulturowej),

2) uwarunkowane kulturowo relacje między przedsiębiorstwami działającymi na rynku:

- przedsiębiorstwo a jego aktualni i potencjalni klienci instytucjonalni (*business-to-business*),
- przedsiębiorstwa działające w ramach sektora (konkurenci, pośrednicy, dostawcy itp.),

3) uwarunkowane kulturowo relacje w ramach transnarodowych korporacji posiadających filie w różnych krajach i zatrudniających pracowników pochodzących z różnych narodowości i kultur.

W tym ostatnim wymiarze możemy mówić o koncepcji zarządzania międzykulturowego, które koncentruje się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych [Koźmiński 1999, s. 205].

Podstawowym problemem działalności na rynku międzynarodowym jest znalezienie równowagi między typową dla koncepcji marketingowej tendencją do jak najlepszego dostosowania (adaptacji) oferty do potrzeb nabywcy a poszukiwaniem możliwości spożytkowania korzyści związanych ze standaryzacją strategii marketingowej.

⁵ M. Tayeb, dokonując przeglądu badań międzykulturowych w obszarze zarządzania, podkreśla, że badacze często nie zadają sobie trudu zidentyfikowania istotnych czynników wpływających na zachowania organizacyjne ani nie zagłębiają w się specyfiki kulturowe badanych krajów, a ich wnioski mają czysto spekulacyjny charakter, zob. [Tayeb 1994, s. 429-444].

Odpowiedzią może być koncepcja marketingu międzykulturowego [Usunier 1993; Mazurek-Łopacińska 2000, s. 182-190], zgodnie z którą przedsiębiorstwo stara się uwzględniać różnice kulturowe i adaptować swoje strategie tam, gdzie jest to niezbędne, z drugiej strony jednak wykorzystuje podobieństwa kulturowe w budowie strategii umożliwiającej wykorzystanie efektów skali i krzywej doświadczenia. Tworzy w ten sposób warunki uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w skali globalnej. Podstawą wyodrębnienia (segmentacji) rynku są w tym przypadku kryteria przynależności kulturowej, a nie narodowej. Przedsiębiorstwa oferujące określone produkty poszukują podobieństw i uniwersalnych wartości kulturowych wspólnych dla docelowych segmentów konsumentów.

Kultura może wpływać na zachowania konsumentów i zachowania przedsiębiorstw jako podmiotów zbiorowych, tym samym tworzy ramy wyboru marketingowych strategii działania na rynku międzynarodowym. Wpływ otoczenia kulturowego na prowadzenie działań marketingowych można rozpatrywać w dwojaki sposób. Po pierwsze, wpływa ono na strategię działania, a po drugie oddziałuje na elementy marketingu mix. Formułując strategię marketingową, firmy mogą, analizując otoczenie, przywiązywać wagę do uwzględnienia specyfiki kulturowej poszczególnych rynków i w rezultacie prowadzić działania marketingowe zgodnie z obowiązującymi normami społeczno-kulturowymi. Dzięki temu firma może być postrzegana jako ta, która wiąże się z rynkiem lokalnym i uwzględnia jego specyfikę. Nawet jednak firmy działające w oparciu o koncepcję marketingu globalnego, standaryzując działania marketingowe, coraz częściej dostrzegają różnice kulturowe w otoczeniu międzynarodowym. Wiele z nich na podstawie zdobytego doświadczenia stara się uwzględniać także i ten element, zgodnie z zasadą: myśl globalnie – działaj lokalnie⁶.

Otoczenie kulturowe ma też niekwestionowany wpływ na marketing mix, którego narzędzia służą realizacji strategii. Zdecydowanie największe jest oddziaływanie otoczenia społeczno-kulturowego na produkt i promocję, mniejsze na działania dystrybucyjne, a relatywnie najniższe na cenę [Skulski 2003; Komor 1999, s. 72-80].

Uwarunkowania kulturowe wpływają na relacje między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami, co jest istotne z punktu widzenia paradygmatu marketingu relacji. Budowa trwałych relacji z partnerami rynkowymi opierać się powinna na rozpoznaniu zmiennych kulturowych. Daje to warunki tworzenia wartości przedsiębiorstwa przez tworzenie wartości dla uczestników relacji. Różnice kulturowe nie są postrzegane jako zagrożenia, lecz jako szanse. Zidentyfikowanie, zrozumienie, zaakceptowanie, a następnie wykorzystanie różnic kulturowych w procesie budowy strategii marketingowych tworzy możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

⁶ Można podać także przykłady firm, które świadomie łamią obowiązujące normy kulturowe. Przykładem jest tutaj działalność promocyjna firmy Benetton, która w sposób celowy wyróżnia swój przekaz promocyjny adresowany do młodych odbiorców, łamiących kulturowe tabu.

Literatura

- Adler N., *Cultural Synergy. The Management of Cross – Cultural Organizations*, [za:] *Zarządzanie, teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1996.
- Adler N., *International Dimensions of Organizational Behaviour*, PWS Kent, Boston 1991.
- Douglas S.P., Wind Y., *The Myth of Globalization*, „Columbia Journal of World Business”, Winter 1987.
- Gliński B., Kuc B.R., Szczepanowski P., *Zarządzanie strategiczne. Geneza – rozwój – priorytety*. Key Text, Warszawa 1996.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Keegan J., Greek M.S., *Global Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.
- Kępny M., *Czy globalizacja kulturowa współdecyduje o dynamice społeczeństw postkomunistycznych?* „Kultura i Społeczeństwo” 2000 nr 1.
- Kłos Z., *Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa*, Radom 1997.
- Kłосkowska A., *Kultury narodowe wobec globalizacji a tożsamość jednostki*, „Kultura i Społeczeństwo” 1997 nr 4.
- Kłосkowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1981.
- Komor M., *Aspekt kulturowy w euromarketingu*, [w:] *Konsument i przedsiębiorstwo w przestrzeni europejskiej – etnocentryzm czy globalizacja*, CBiE AE, Katowice 1999.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999.
- Laurent A., *Organization Culture Magnifies Cross-Cultural Differences*, Insead Fontainebleau 1981.
- Levitt T., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” May/June 1983.
- Mazurek-Łopacińska K., *Globalizacja w aspekcie wpływu na zachowania konsumenckie*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 3.
- Mazurek-Łopacińska K., *Niektóre dylematy rozwoju marketingu globalnego*, [w:] *Marketing – przełom wieków. Paradygmaty, zastosowania*, red. K. Mazurek-Łopacińska, A. Styś, AE, Wrocław 2000.
- McDonald C., *Cross-cultural Methodological Issues in Ethical Research*, „Journal of Business Ethics”, September 2000, vol. 27.
- Mikołajczyk B., *Teoretyczno-metodyczne aspekty badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Konsument i przedsiębiorstwo w otoczeniu wielokulturowym. Podstawy teoretyczno-metodyczne, decyzje marketingowe*, red. J. Kramer, E. Zeman-Miszewska, CBiE AE Katowice 2001.
- Moran R.T., Harris P.R., Stripp W.G., *Developing the Global Organization. Strategies for Human Resource Professionals*, Gulf Publishing Co., Huston 1993.
- Nowakowski M.K., *Istota międzynarodowego biznesu*, [w:] *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Test, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Potter C., *What is Culture: and Can it Be Useful for Organizational Change Agents?*, „Leadership and Organization Development Journal” 1989 vol. 10/3.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Skulski P., *Wpływ otoczenia społeczno-kulturowego na działalność marketingową na rynkach zagranicznych*, [w:] *Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej*, red J. Rymarczyk, AE, Wrocław 2003.
- Stępień B., *Internacjonalizacja kultury organizacyjnej – imperializm czy konwergencja?*, [w:] *Regionalizacja i globalizacja w gospodarce światowej*, red. J. Rymarczyk, AE, Wrocław 2003.

- Stępień B., *Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw postsocjalistycznych do warunków rynkowych*, AE, Poznań 2001.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Tayeb M., *Organizations and National Culture: Methodology Considered*, Organization Studies 1994, vol. 15.
- Usunier J.-C., *International marketing, A cultural approach*, Prentice Hall Int. 1993.
- Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1996.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.
- Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, red. E. Okoń-Horodyńska, AE, Katowice 1999.

CULTURAL DETERMINANTS OF COMPANIES' DEVELOPMENT IN CONTEMPORARY ECONOMY

Summary

Globalization, economic integration and internationalization of companies could be considered as crucial processes in contemporary economy. Companies operating in multicultural environment should implement the cultural determinants into the strategy development. The relations between the national cultures and the culture of organization as well as the selected methodological issues connected with the research of the cultural influences on market entities behavior are discussed in the paper.

Identification, understanding, acceptance and utilization of cultural differences in the process of strategy formulation could create the possibility to achieve competitive advantage for „cultural sensitive” companies.