

Spis treści

| | |
|--|----|
| Wstęp | 9 |
| Rozdział 1. Kultura – definicje, podmioty, typologie | 13 |
| 1.1. Kultura – pojęcie wieloznaczne..... | 13 |
| 1.2. Kultura jako element międzynarodowego otoczenia przedsiębiorstw | 18 |
| 1.3. Przegląd wybranych typologii kultury..... | 26 |
| 1.3.1. Wymiary kultury Geerta Hofstede..... | 27 |
| 1.3.2. Typologia Fonsa Trompenaarsa i Charlesa Hampdena-Turnera..... | 29 |
| 1.3.3. Kultura wysokiego i niskiego kontekstu Edwarda T. Halla..... | 30 |
| 1.3.4. Rodzaje kultur według Richarda R. Gestelanda..... | 31 |
| 1.3.5. Model GLOBE..... | 32 |
| Rozdział 2. Religia, wartości, postawy | 36 |
| 2.1. Religia a działania biznesowe..... | 36 |
| 2.1.1. Religia a etos pracy..... | 37 |
| 2.1.2. Religia a dieta i zakazy dotyczące spożywania niektórych potraw | 39 |
| 2.1.3. Wpływ religii na reklamę | 42 |
| 2.2. Wartości i postawy..... | 44 |
| 2.3. Historia, tradycje, zwyczaje..... | 49 |
| 2.3.1. Wpływ kolonializmu na kulturę podbijanych krajów | 49 |
| 2.3.2. Motywy historyczne w reklamie | 50 |
| 2.3.3. Znaczenie tradycji i zwyczajów w prowadzeniu biznesu..... | 52 |
| 2.4. Symbolika i estetyka..... | 55 |
| Rozdział 3. Komunikacja werbalna i niewerbalna | 61 |
| 3.1. Znaczenie komunikacji w biznesie..... | 61 |
| 3.2. Modele komunikacji..... | 62 |
| 3.3. Komunikacja werbalna | 65 |
| 3.4. Komunikacja niewerbalna | 69 |
| 3.4.1. Kinestyka – gesty, język ciała, wyraz twarzy | 70 |
| 3.4.2. Ubiór i wygląd zewnętrzny..... | 75 |

| | |
|---|------------|
| 3.4.3. Znaczenie dystansu w komunikacji niewerbalnej | 75 |
| 3.5. Wpływ komunikacji na proces negocjacji..... | 77 |
| 3.5.1. Zasady komunikacji biznesowej w Japonii | 77 |
| 3.5.2. Zasady komunikacji biznesowej w Chinach..... | 78 |
| 3.5.3. Zasady komunikacji biznesowej w Niemczech..... | 79 |
| 3.5.4. Zasady komunikacji biznesowej we Francji..... | 80 |
| 3.5.5. Zasady komunikacji biznesowej w Wielkiej Brytanii | 80 |
| 3.5.6. Zasady komunikacji biznesowej w Rosji | 81 |
| 3.5.7. Zasady komunikacji biznesowej w Stanach Zjednoczonych..... | 82 |
| 3.5.8. Zasady komunikacji biznesowej w Brazylii | 83 |
| Rozdział 4. Edukacja. Kultura materialna..... | 85 |
| 4.1. Edukacja a kultura | 85 |
| 4.2. Współczynnik skolaryzacji..... | 91 |
| 4.2.1. Współczynnik skolaryzacji a poziom rozwoju społecznego kraju w ujęciu UNDP..... | 91 |
| 4.2.2. Współczynnik skolaryzacji w ujęciu OECD | 95 |
| 4.3. Wskaźnik analfabetyzmu..... | 100 |
| 4.3.1. Analfabetyzm w badaniach UNESCO..... | 101 |
| 4.4. Kultura materialna | 104 |
| Rozdział 5. Organizacja społeczna | 109 |
| 5.1. Stopień zorganizowania społecznego..... | 109 |
| 5.2. Społeczne role kobiet i mężczyzn..... | 114 |
| 5.2.1. Wojna płci w reklamie | 122 |
| 5.2.2. Znaczenie płci w miejscu pracy..... | 125 |
| Rozdział 6. Inne problemy otoczenia multikulturowego..... | 133 |
| 6.1. Szok kulturowy..... | 133 |
| 6.2. Stereotypy i uprzedzenia..... | 138 |
| 6.3. Efekt kraju pochodzenia (COE) i syndrom NIH | 141 |
| 6.4. Poprawność polityczna | 147 |
| 6.5. Badania w środowisku multikulturowym..... | 150 |
| Rozdział 7. Specyfika działań biznesowych w wybranych regionach . | 158 |
| 7.1. Czy <i>multi-kulti</i> jest OK? Działania w europejskim obszarze kulturo- wym | 158 |
| 7.1.1. Relacje czy transakcje?..... | 158 |

| | |
|--|-----|
| 7.1.2. <i>Pünktlichkeit</i> kontra <i>mañana</i> | 161 |
| 7.1.3. Powściągliwa Niemka w biznesie, czyli o innych różnicach | 162 |
| 7.2. Jak porozumieć się z samurajem – specyfika działań w regionie Azji i Pacyfiku | 164 |
| 7.2.1. W grupie różniej..... | 165 |
| 7.2.2. Nigdy nie trać twarzy i nie pozwól na utratę twarzy przez innych | 166 |
| 7.2.3. Kto wyżej, kto niżej, czyli o hierarchii..... | 166 |
| 7.2.4. <i>Guanxi</i> – w świecie wzajemnych powiązań | 169 |
| 7.3. Jak zdobyć Dzikie Zachód – kultura biznesu w USA | 170 |
| 7.4. <i>Macho, macho</i> – działania biznesowe w Ameryce Łacińskiej | 176 |
| 7.5. Afryka „nowy ląd” dla biznesu..... | 180 |
| 7.5.1. Etykieta biznesowa w Afryce | 182 |
| 7.5.2. Wskazówki negocjacyjne w wybranych krajach afrykańskich | 183 |
| 7.5.3. Jak zrobić biznes w Egipcie..... | 187 |
| Bibliografia | 190 |
| Spis rysunków..... | 197 |
| Spis zdjęć | 197 |
| Spis tabel..... | 198 |

Wstęp

Na rozwój współczesnej gospodarki światowej oddziałują dwa procesy – internacjonalizacja i globalizacja. Zachodzące pod ich wpływem zjawiska oznaczają wzrost powiązań gospodarczych między poszczególnymi rynkami oraz regionami. Ich konsekwencją jest bardzo często konieczność zmierzenia się z występującymi różnicami kulturowymi, wbrew bowiem zapowiedziom niektórych ekonomistów globalizacja nie doprowadziła do standaryzacji zachowań i homogenizacji rynków. Dlatego też podmioty działające w biznesie międzynarodowym muszą uwzględniać uwarunkowania kulturowe, a zatem posiadać umiejętność radzenia sobie z wyzwaniami wynikającymi z różnic kulturowych. Dotyczy to nie tylko największych graczy – korporacji transnarodowych – ale także podmiotów zaliczanych do przedsiębiorstw małych i średnich.

Holenderski naukowiec Geert Hofstede, którego można uznać za pioniera badań nad grupami i organizacjami międzykulturowymi, wymownie stwierdził: „Kultura jest znacznie częściej źródłem konfliktu niż synergii. Różnice kulturowe są nierzadko przyczyną prawdziwych klęsk, a w najlepszym razie są postrzegane jako niedogodność”¹. Wydaje się, że to rzeczywiście oddaje istotę problemu. Otoczenie kulturowe oraz różnice kulturowe występujące między poszczególnymi rynkami niezwykle komplikują międzynarodową działalność gospodarczą. Natomiast ich poznanie i umiejętne wykorzystywanie może stanowić czynnik wspomagający skuteczne wejście na rynki zagraniczne. Nawiązując do myśli Geerta Hofstede, warto zauważyć, że znajomość uwarunkowań kulturowych może być wprawdzie bagatelizowana, jednak często ma ona decydujący wpływ na powodzenie działań biznesowych. Warto też przywołać w tym miejscu stwierdzenie Samuela P. Huntingtona, że nawet w zglobalizowanym świecie „kultura ma znaczenie”². Na szczęście.

Wydaje się, że uwarunkowania kulturowe nabierają szczególnego znaczenia w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw, które posiadają relatywnie niewielkie doświadczenia na rynkach zagranicznych, a których głównym regionem aktywności biznesowej wciąż pozostaje, w miarę znany, obszar kultury europejskiej. Działania na rynkach azjatyckich czy afrykańskich wymagają znacznie większej wiedzy oraz wrażliwości na odmienności kulturowe. I niewątpliwie stanowią duże wyzwanie.

¹ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 32.

² L.E. Harrison, S.P. Huntington, *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka, Poznań 2003.

Głównym celem niniejszego podręcznika jest pokazanie uwarunkowań kulturowych oraz ich wpływu na działania biznesowe na arenie międzynarodowej. W założeniach autorów publikacja ma przekazywać informacje, które mogą być przydatne w procesie podejmowania decyzji biznesowych – z uwzględnieniem występujących różnic kulturowych. Z tego względu rozważaniom teoretycznym towarzyszą liczne przykłady, co nadaje podręcznikowi wymiar praktyczny.

Publikacja składa się z siedmiu rozdziałów. W pierwszym przedstawiono różne, często bardzo odmienne, podejścia do definicji kultury i problemy wynikające z interpretacji tego pojęcia oraz w sposób zwięzły scharakteryzowano elementy tworzące otoczenie kulturowe. Następnie zaprezentowano wybrane typologie kultury. Opisano wymiary kultury G. Hofstede, typologie F. Trompenaarsa i Ch. Hampdena-Turnera, poglądy E.T. Halla i R.R. Gestelanda oraz model GLOBE, opracowany przez zespół R. House'a. Pomimo pewnych ograniczeń, dotyczących każdej z nich, są one wykorzystywane jako źródła cennych informacji o różnicach kulturowych na rynkach zagranicznych i stanowią bazę do podejmowania decyzji biznesowych.

Kolejne rozdziały poświęcone są analizie poszczególnych elementów składających się na otoczenie kulturowe oraz ich wpływu na biznes międzynarodowy. W rozdziale drugim zaprezentowano wybrane problemy związane z kulturą narodową i jej wpływem na działania biznesowe w otoczeniu międzynarodowym. Szczegółne miejsce w tym rozdziale zajmuje analiza oddziaływania wartości, postaw i uwarunkowań wyznaniowych na aktywność gospodarczą. Nieznajomość tego obszaru prowadzi często do błędów, które zakłócają komunikację biznesową.

Rozdział trzeci obejmuje analizę problemów komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Zdaniem wielu autorów komunikacja odgrywa kluczową rolę w uwarunkowaniach kulturowych. Znajduje to odzwierciedlenie w stwierdzeniu E.T. Halla, że komunikacja to kultura, a kultura to komunikacja. W tej części publikacji wyeksponowano znaczenie wpływu komunikacji na proces negocjacji.

Rozdział czwarty poświęcony jest problemom relacji zachodzących pomiędzy kulturą a edukacją oraz zagadnieniom związanym z kulturą materialną. Elementy te należą wprawdzie do odmiennych obszarów kultury, ale wpływają na warunki rozwoju cywilizacyjnego, kształtując jednocześnie przestrzeń dla działań biznesowych. Poziom analfabetyzmu oraz współczynnik skolaryzacji są wskaźnikami dostarczającymi informacji o sytuacji na poszczególnych rynkach i o możliwościach rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego. Znajduje to także odbicie w poziomie kultury materialnej, która oznacza ogół dóbr materialnych oraz środków i umiejętności produkcyjno-technologicznych społeczeństwa.

Rozdział piąty poświęcono problemom organizacji społecznej. W poszczególnych punktach przedstawiono stopień zorganizowania społecznego oraz rolę kobiet i mężczyzn w społeczeństwach różniących się kulturowo. W tej części zwrócono uwagę na fakt, że wojna płci jest obecna w wielu obszarach działań biznesowych, ale chyba najbardziej spektakularny wymiar przyjmuje w reklamie, gdzie bardzo często wykorzystywane są stereotypy związane z postrzeganiem płci.

W szóstym rozdziale przedstawiono wybrane problemy otoczenia multikulturowego, które nie zostały omówione we wcześniejszych częściach podręcznika, ale istotnie oddziałują na aktywność biznesową na arenie międzynarodowej. Zaliczono do nich takie zjawiska, jak: szok kulturowy, stereotypy i uprzedzenia, poprawność polityczna, efekt kraju pochodzenia (*country of origin effect* – COE) i syndrom NIH (*not invented here*) oraz problemy pojawiające się w związku z badaniami multikulturowymi.

Ostatni, siódmy rozdział dotyczy specyfiki działań biznesowych w wybranych regionach świata. Nacisk został w nim położony na wyeksponowanie aspektów praktycznych. Autorzy dokonali swoistego przeglądu uwarunkowań kulturowych oraz specyfiki działań biznesowych w analizowanych obszarach, wśród których znalazły się: Europa, region Azji i Pacyfiku, Stany Zjednoczone, Ameryka Łacińska oraz Afryka (wraz z arabskimi krajami Afryki Północnej). W założeniu rozdział ten, napisany w nieco kontrowersyjny sposób, ma służyć „otwarcie” czytelników publikacji na problemy związane z różnicami kulturowymi i skłonić ich do refleksji.

Każdy rozdział jest zakończony zestawem pytań i zagadnień, które mają na celu sprawdzenie wiedzy studentów oraz pobudzenie ich do poszukiwania rozwiązań problemów międzykulturowych. Zestawy te mogą być przydatne także nauczycielom akademickim prowadzącym zajęcia z przedmiotów związanych z kulturowymi uwarunkowaniami biznesu międzynarodowego.

Publikacja jest adresowana do wszystkich studentów zainteresowanych problematyką biznesu międzynarodowego, którzy chcieliby zgłębić istotę i złożoność różnic kulturowych warunkujących prowadzenie działań na rynkach zagranicznych. Odbiorcami publikacji mogą być również przedsiębiorcy, dla których te różnice stanowią potencjalną barierę lub potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej w prowadzonych działaniach biznesowych.

Przemysław Skulski