

Aleksandra Kuźmińska-Haberla  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Różnice kulturowe jako bariera w podejmowaniu działalności zagranicznej przez polskie przedsiębiorstwa? Rozważania w świetle badań empirycznych

Umiejscowienie działalności staje się coraz powszechniejsze wśród dużych korporacji polskich, lecz małe i średnie przedsiębiorstwa rzadko podejmują ryzyko funkcjonowania na rynku międzynarodowym. Przyczyny rezygnacji z inwestycji zagranicznych, w szczególności w krajach pozaeuropejskich, są bardzo różne. Celem artykułu była próba odpowiedzi na pytanie, czy różnice kulturowe stanowią barierę przy podejmowaniu inwestycji zagranicznych przez polskie firmy, a jeśli tak, to w jakim zakresie i obszarze. Rozważania oparte zostały na badaniach empirycznych prowadzonych na grupie polskich inwestorów zagranicznych. Z przeprowadzonych badań wynika, że polskie firmy nie postrzegają różnic kulturowych jako bardzo znaczącej bariery w podejmowaniu ekspansji zagranicznej. Należy jednak zauważyć, że zdecydowana większość przedsiębiorców koncentruje się nadal na rynkach europejskich, które kulturowo są do siebie zbliżone. Ponadto nie do końca się oni orientują, czym są różnice kulturowe i jak mogą wpływać na prowadzenie działalności gospodarczej. Nie zawsze są świadomi, iż lepsze poznanie partnera mogłoby zaoszczędzić im wielu problemów i pomóc w sprawniejszym funkcjonowaniu na obcym rynku.

### Cultural differences as a barrier in foreign expansion of Polish companies? Reflections in the light of empirical studies

The internationalization of production is getting more and more common among large Polish corporations, yet small and medium-sized enterprises rarely take the risk of conducting their operations on the international markets. Reasons for not taking actions abroad, especially in non-European countries, are very diverse. The purpose of this article is to attempt to answer the question whether cultural differences constitute a barrier for Polish companies to invest abroad, and if so, to what extent. Considerations have been carried out on the basis of empirical studies conducted on a group of Polish foreign investors. It turns out that Polish companies do not perceive cultural differences as a very significant barrier for international expansion. It should be noted, however, that the vast majority of businesses are still focused on European markets, culturally similar to Poland. In addition, the companies are not always aware of how cultural differences can affect their economic activities. Companies do not realize that a better understanding of partner's culture can help avoid many problems and function more efficiently on the foreign market.

Keywords: foreign direct investment, cultural differences, culture

Klasyfikacja JEL: F21, F23, Z13

## Wprowadzenie

Konieczność większego umiędzynarodowienia polskiej gospodarki jest przedmiotem prac podmiotów zajmujących się tworzeniem polityki państwa. Problemy te znalazły miejsce w kilku dokumentach rządowych o charakterze strategicznym. Nacisk kładzie się przede wszystkim na przedsiębiorstwa podejmujące działalność zagraniczną w formie eksportu, ale coraz częściej polskie firmy decydują się na bardziej zaawansowaną postać ekspansji – bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ).

Polscy przedsiębiorcy zaczęli intensywniej zdobywać rynki zagraniczne na początku nowego wieku. Do 2005 r. poziom inwestycji podejmowanych przez polskie firmy nie był imponujący, rok 2005 można jednak uznać za przełomowy. Polskie firmy zainwestowały wówczas ponad 3400 mln USD. W kolejnym roku poziom zainwestowanego kapitału wzrósł do prawie 8900 mln USD – co, jak dotąd, było najwyższą wartością inwestycji dokonanych przez polskie firmy za granicą. W kolejnych latach nastąpił spadek poziomu polskich inwestycji – w 2008 r. poziom był najniższy i wynosił połowę wartości kapitału zainwestowanego w rekordowym roku 2006. Wiązało się to oczywiście z kryzysem w gospodarce światowej, wyniku tego i tak nie można jednak uznać za najgorszy. W kolejnych latach widać było powolny powrót do poziomu inwestycji kapitału sprzed kryzysu. W 2011 r. poziom polskich inwestycji za granicą osiągnął 7226 mln USD. Niestety kolejny rok przyniósł znaczne dezinwestycje na poziomie -894 mln USD [UNCTADSTAT, 2014].

Jeśli chodzi o strukturę geograficzną podejmowania BIZ, widać zdecydowaną dominację rynków UE; pozostałe kraje stanowią niewielki odsetek wszystkich inwestycji. Wśród krajów europejskich najwięcej kapitału polskie firmy inwestują w Luksemburgu oraz na Cyprze, co w dużej mierze wiąże się z przepływami o charakterze finansowym. Wartości zainwestowanego kapitału nie są tożsame z liczbą inwestycji podejmowanych w poszczególnych krajach. Najczęściej polskie firmy kierują inwestycje do Niemiec, na Ukrainę, do USA, Czech, Rosji i Rumunii. Poza tym dość istotną lokalizacją są kraje azjatyckie, przede wszystkim Chiny. Pojedyncza inwestycja nie przekracza zwykle kwoty 10 mln EUR [PwC, 2012, s. 2].

Umiędzynarodowienie produkcji jest coraz powszechniejsze wśród dużych korporacji, lecz małe i średnie przedsiębiorstwa rzadko podejmują ryzyko działalności na rynku międzynarodowym. Przyczyn rezygnacji z inwestycji, w szczególności w krajach pozaeuropejskich, może być bardzo wiele. Celem artykułu jest określenie, czy jedną z przyczyn mogą być odmienności kulturowe pomiędzy krajami, a jeśli tak, to w jakim zakresie i obszarze.

Problem różnic kulturowych w biznesie pozostaje w centrum zainteresowania zarówno praktyków, jak i teoretyków biznesu międzynarodowego. Zdaniem

wielu autorów pomocne w zrozumieniu i poznaniu charakterystyki poszczególnych rynków mogą być typologie kultur narodowych, opracowane na podstawie doświadczeń i badań naukowców.

Jeden z najpopularniejszych podziałów stworzył Geert Hofstede, pionier badań nad różnicami kulturowymi w organizacjach. Wyróżnił on cztery podstawowe cechy, tzw. wymiary kultury [Hofstede, 2007, s. 36, 41–43], do których później dodał piąty:

- dystans do władzy (*Power Distance* – PDI) – nierówność pomiędzy członkami społeczeństwa, przeciwstawiana egalitaryzmowi,
- indywidualizm-kolektywizm (*Individualism/Collectivism* – IDV) – znaczenie jednostki i grupy w społeczeństwie,
- kobiecość-męskość (*Masculinity/Femininity* – MAS) – określa rolę płci i ich relacji w rodzinie i społeczeństwie, a także odnosi się do tradycyjnych wartości uznawanych za męskie czy żeńskie,
- unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance* – UAI) – odnosi się do poczucia niepewności i zagrożenia członków społeczeństwa oraz działań w celu uniknięcia takich sytuacji,
- nastawienie długookresowe (*Long Term Orientation* – LTO).

Inny podział zaproponował Edward T. Hall, który utożsamiał kulturę z komunikacją. Wyodrębnił on orientacje nisko- i wysokokontekstowe. Kultury niskokontekstowe komunikują się bezpośrednio, istotna jest klarowność i zrozumienie drugiej strony. W przypadku kultur wysokokontekstowych można się spotkać z „owijaniem w bawełnę”, niemówieniem wprost, aby nikogo nie urazić (ważna jest tutaj tzw. koncepcja utraty twarzy), używaniem symboli czy przenośni, często źle interpretowanych przez przedstawicieli kultur niskokontekstowych [Bartosik-Purgat, 2006, s. 68–70].

Bardzo istotny z punktu widzenia prowadzenia biznesu w kontekście międzykulturowym podział zaproponował Richard Gesteland, który swoją koncepcję w dużej mierze oparł na bogatych doświadczeniach w pracy w środowisku wielokulturowym. Zdaniem Gestelanda kultury można podzielić na propartner-skie, które przede wszystkim cenią relacje międzyludzkie, oraz na protransakcyjne, nastawione głównie na wykonanie zadania i zrobienie biznesu. Drugi wymiar stanowią kultury ceremonialne (przywiązujące wagę do hierarchii i podziałów społecznych) oraz nieceremonialne (ceniące egalitaryzm). Dalej Gesteland zaproponował podział na kultury ekspresyjne i powściągliwe, odnoszący się do intensywności komunikacji werbalnej i niewerbalnej, oraz na kultury monochroniczne i polichroniczne, uwzględniający stosunek do czasu [Gesteland, 1999, s. 16–17].

Międzykulturowość w prowadzeniu biznesu odnosi się do różnych obszarów i nie kończy na negocjacjach i podpisaniu kontraktu. Wiele problemów pojawia się już w fazie realizacji projektu. Czasami trudności z komunikacją międzykultu-

rową czy odczytywaniem wypowiedzi oraz nieumiejętne zadawanie pytań prowadzą do problemów z realizacją zamówienia, a w rezultacie do problemów firmy jako całości. O wrażliwości kulturowej trzeba pamiętać również przy planowaniu strategii marketingowej. Zdawałoby się, iż ignorancja może „położyć” sprzedaż nawet najlepszego produktu, stąd konieczne wydaje się odpowiednie przygotowanie do funkcjonowania w otoczeniu międzykulturowym. Należy zauważyć, że w wielu krajach przedsiębiorcy otrzymują pomoc ze strony państwa w zdobywaniu zagranicznych rynków zbytu w formie przygotowania międzykulturowego do podejmowania działalności zagranicznej.

Wnioski przedstawione w artykule stanowią część szerszego badania dotyczącego znaczenia różnic kulturowych w ekspansji zagranicznej, a także zapotrzebowania na formy doszkalania w tym zakresie.

## 1. Metodologia badawcza

Celem całego badania była diagnoza znaczenia różnic kulturowych w działaniach związanych z pozyskiwaniem partnerów oraz prowadzeniem biznesu w otoczeniu międzykulturowym przez przedsiębiorstwa polskie, a także określenie zapotrzebowania na szkolenia z zakresu podnoszenia kwalifikacji międzykulturowych. Aby osiągnąć wyznaczony cel, sformułowano następujące pytania badawcze: w jakim zakresie różnice kulturowe są barierą w podejmowaniu działalności za granicą; które elementy kultury sprawiają największe trudności w działalności na rynkach międzynarodowych; jakie elementy biznesu międzynarodowego są najbardziej wrażliwe i problematyczne w środowisku międzykulturowym; jakie są potrzeby edukacyjne/szkoleniowe w zakresie międzykulturowości; jakie są szczegółowe wymagania i preferencje w ramach oferty edukacyjnej/szkoleniowej dotyczącej różnic kulturowych.

Badanie składało się z dwóch części. W części pierwszej przeprowadzone zostały badania ankietowe wspomagane pytaniami otwartymi wśród polskich inwestorów zagranicznych z wykorzystaniem studia CATI. Druga część badania obejmowała wywiady pogłębione z polskimi firmami różnej wielkości inwestującymi za granicą. Poniższy artykuł odnosi się do części ankietowej badania. Wyniki wywiadów pogłębionych zaprezentowane zostaną w odrębnej publikacji.

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie 105 polskich przedsiębiorstw inwestujących za granicą. Taka liczba przedsiębiorstw stanowi ponad 20% wszystkich podmiotów podejmujących inwestycje za granicą. Podstawę badań ankietowych stanowił spis firm inwestujących za granicą, dostępny w zasobach bazy Amadeus. Badanie objęło teren całej Polski i zostało przeprowadzone na przełomie września i października 2013 r.

W badaniu wzięły udział firmy o różnej formie prawnej: spółki akcyjne – prawie 32% badanych, spółki z o.o. – niewiele ponad 30%, jednoosobowa działalność gospodarcza – ponad 26%, spółki cywilne – ponad 10%, spółki jawne – nieco ponad 1% badanych.

Zdecydowana większość badanych firm prowadzi działalność mieszaną, tzn. zarówno produkcyjną, jak i handlową oraz usługową – taką odpowiedź wskazało prawie 70% ankietowanych. Działalność tylko produkcyjną prowadzi prawie 17%, handlową – ponad 7%, a usługową – ponad 6% badanych podmiotów.

Najwięcej przebadanych firm pochodziło z województwa mazowieckiego – ponad 21%, następnie dolnośląskiego – prawie 17%, dalej małopolskiego – prawie 13% oraz śląskiego – ponad 10%. Najmniej przedsiębiorstw przebadano w województwach: podkarpackim, podlaskim, warmińsko-mazurskim i zachodniopomorskim – niewiele ponad 1% z każdego z nich.

Większość firm to podmioty duże, zatrudniające powyżej 250 pracowników (blisko 37% ankietowanych), nieznacznie mniejszą grupę stanowili przedsiębiorcy średni (prawie 36% wskazań). Przedsiębiorstwa małe stanowiły ponad 20% badanych, a przedsiębiorstwa mikro – ponad 6%.

## 2. Polskie firmy na rynkach zagranicznych

### 2.1. Bariery i motywacje

Badane firmy oprócz działalności w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych prowadzą działalność w innych formach: głównie eksportują oraz importują, a także przekazują licencje.

Badane firmy podejmują działalność przede wszystkim w krajach Europy Środkowej i Wschodniej (ponad 80% wskazań) oraz Europy Zachodniej (prawie 60%). Zdecydowanie mniej działań prowadzi się w krajach pozaeuropejskich – w Azji Środkowej ponad 20%, w Azji Wschodniej około 19%, a w Ameryce Północnej niecałe 18%. Na pozostałe rynki wskazało mniej niż 10% respondentów.

Podstawowymi motywami podejmowania działalności na rynkach zagranicznych są chęć pełniejszego wykorzystania posiadanych zasobów, atrakcyjność zagranicznych rynków zbytu, bliskość geograficzna i kulturowa oraz dostępność materiałów, surowców oraz siły roboczej. Jako mniej znaczące wskazywano podążanie za kontrahentem, poszukiwanie nowych technologii, stagnację na rynku krajowym oraz perspektywy rozwojowe za granicą. Za zupełnie nieistotne badani uznali pomoc państwa przyjmującego. Wskazali także na inne powody podejmowania działalności, przede wszystkim na wcześniejsze doświadczenia osobiste i biznesowe związane z danym rynkiem.

Jako podstawową barierę w podejmowaniu działalności zagranicznej badani wskazywali wysoką konkurencyjność firm lokalnych, a w dalszej kolejności – nieznamość lokalnych przepisów prawnych oraz zwyczajów, odległość geograficzną i rozbudowaną biurokrację na rynku zagranicznym. Około jednej czwartej badanych zwróciło także uwagę na różnice kulturowe oraz problemy ze znalezieniem odpowiedniego partnera biznesowego, co też do pewnego stopnia może się wiązać z różnicami kulturowymi. Część badanych stwierdziła, że nie ma żadnych barier ani problemów z podejmowaniem działalności na rynkach zagranicznych. Związane jest to z obecnością na obcych rynkach od dłuższego czasu lub prowadzeniem działalności tylko na jednym rynku i dobrą jego znajomością.

## 2.2. Znaczenie różnic kulturowych w podejmowaniu działalności zagranicznej

W dalszej części badania ankietowani odnosili się do znaczenia różnic kulturowych w podejmowaniu i skutecznym prowadzeniu działalności na obcych rynkach.

Ponad połowa badanych wskazała, że różnice kulturowe są barierą w podejmowaniu działalności na rynkach zagranicznych, przy czym na bardzo duże znaczenie tego czynnika zwróciło uwagę 12,6% ankietowanych, a 43,2% stwierdziło, że ma on znacznie duże. Dla prawie 10% różnice kulturowe nie mają znaczenia w ogóle.

Zdaniem badanych najbardziej problematyczne pod względem radzenia sobie z różnicami kulturowymi są rynki azjatyckie, w tym zdaniem prawie 50% kraje Azji Wschodniej oraz zdaniem ponad 42% badanych – kraje Azji Środkowej. Ponad 30% ankietowanych wskazało również kraje Bliskiego Wschodu, a 24% kraje afrykańskie. Najmniej problematyczna pod względem kulturowym jest Australia, ale takie odpowiedzi mogą wynikać z faktu, że bardzo niewielki odsetek badanych w ogóle jest tym rynkiem zainteresowany. Mało problematyczne pod kątem różnic kulturowych są rynki europejskie, przede wszystkim Europa Zachodnia, oraz kraje Ameryki Północnej.

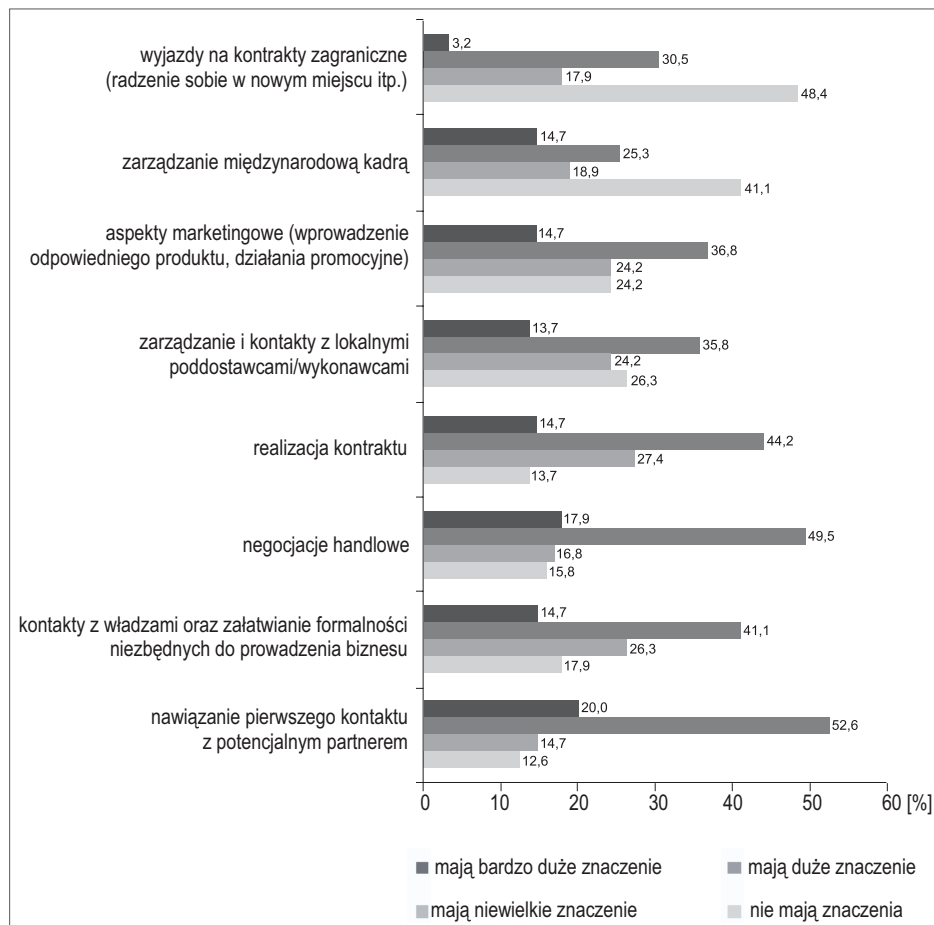
Na pytanie, z jakimi problemami związanymi z różnicami kulturowymi spotykają się badani na rynkach zagranicznych, najczęściej wskazywano na:

- rozbieżne zasady i inną kulturę prowadzenia biznesu oraz negocjacji handlowych,
- różną etykietę biznesową,
- szeroko pojęte problemy komunikacyjne, głównie językowe,
- rozbieżne zasady prowadzenia korespondencji (listy, maile, kontakt telefoniczny),
- problemy z prowadzeniem działań marketingowych,
- trudności w załatwianiu spraw urzędowych,
- problemy ze zrozumieniem odmiennej mentalności,

- duże przywiązanie do tradycji w niektórych krajach,
- niezrozumiałe przepisy i ustalenia dotyczące prowadzenia biznesu,
- słabą wiedzę na temat lokalnych zwyczajów i tradycji,
- brak wiedzy, w jaki sposób należy się zachowywać w obecności reprezentantów innych kultur,
- różnice religijne,
- problemy w nawiązaniu pierwszego kontaktu z potencjalnym partnerem,
- różnice w podejściu do czasu i punktualności, wywiązywania się z terminów oraz rozliczenia na czas.

Następnie badani mieli określić, w których obszarach podejmowania działalności na rynkach zagranicznych różnice kulturowe są najbardziej problematyczne (rys. 1). Z wypowiedzi wynika, że największe znaczenie różnice kulturowe mają przy nawiązywaniu pierwszego kontaktu z potencjalnym partnerem biznesowym. Na taką odpowiedź wskazało ponad 70%, z czego 20% uznało, że różnice kulturowe mają bardzo duże znaczenie, a 52,6% stwierdziło, że mają znaczenie duże. Bardzo duży (prawie 18%) oraz duży (prawie 50%) wpływ zdaniem badanych można zaobserwować w przypadku negocjacji handlowych. Odmiennego zdania była nieco ponad jedna trzecia badanych. Różnice kulturowe mogą mieć istotne znaczenie przy załatwianiu formalności oraz w kontaktach z władzami zdaniem ponad 55% badanych, z czego prawie 15% uznało, że znaczenie to jest bardzo duże. Duży wpływ różnic kulturowych zdaniem prawie 35% badanych można zaobserwować w zarządzaniu oraz kontaktach z lokalnymi poddostawcami oraz wykonawcami. Ponad połowa ankietowanych uznała, że różnice kulturowe mają znaczenie przy realizacji kontraktu, w tym 44,2% stwierdziło, że to znaczenie jest duże, a 14,7%, że jest ono bardzo duże. Na duże znaczenie różnic kulturowych w działaniach marketingowych firmy na rynkach zagranicznych wskazało prawie 37% ankietowanych, a dla prawie połowy nie mają one znaczenia lub znaczenie to jest niewielkie. Zdaniem ponad 48% badanych wyjazdy na kontrakty zagraniczne nie mają znaczenia z punktu widzenia radzenia sobie z różnicami kulturowymi; odmiennego zdania było prawie 34% badanych, z czego 3,2% stwierdziło, że różnice te mają bardzo duże znaczenie, a ponad 30% uznało, że mają one znaczenie duże. Na brak znaczenia różnic kulturowych w zarządzaniu kadrą międzynarodową wskazało ponad 41% ankietowanych, z kolei ponad jedna czwarta uznała, że mają one duże znaczenie.

Biorąc pod uwagę elementy kultury najbardziej problematyczne przy podejmowaniu działalności na rynkach zagranicznych (rys. 2), badani wskazywali przede wszystkim na nawiązywanie i utrzymywanie relacji międzyludzkich oraz na nadmierną emocjonalność lub powściągliwość partnera, na stosunek do czasu i punktualności oraz język werbalny i niewerbalny. Dla ponad połowy ankietowanych sposób nawiązywania i utrzymywania relacji międzyludzkich ma duże



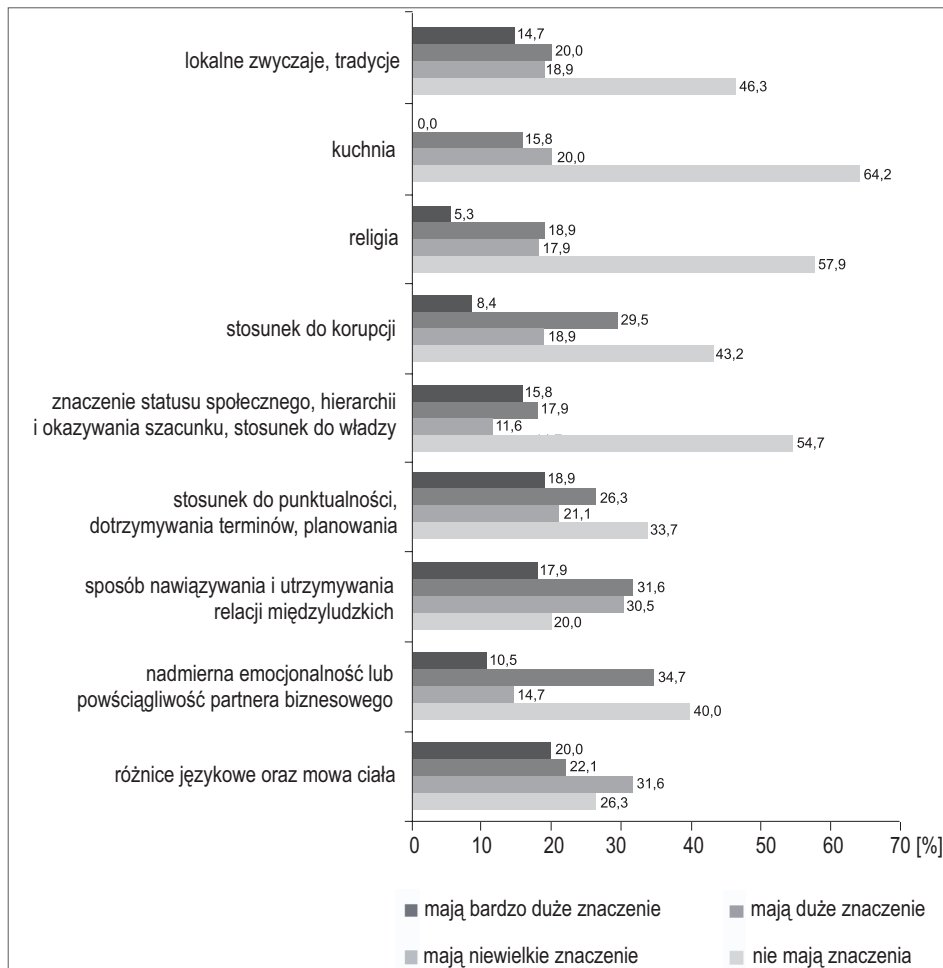
Rysunek 1. W których obszarach podejmowania działalności na rynkach zagranicznych różnice kulturowe są najbardziej problematyczne?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

lub bardzo duże znaczenie, w tym na bardzo duże znaczenie tego elementu kultury wskazało prawie 18%. Za nieistotny uznało go 20% badanych. Na nadmierną ekspresyjność lub powściągliwość partnerów biznesowych wskazało ponad 45% badanych, w tym na duże znaczenie tego czynnika zwróciło uwagę prawie 35%, a na bardzo duże znaczenie nieco ponad 10%. Dla 40% badanych ten czynnik nie ma w ogóle znaczenia. Według 40% ankietowanych mowa ciała oraz język mogą być problematyczne, dla ponad 31% mają znaczenie niewielkie, a dla ponad jednej czwartej badanych nie mają znaczenia w ogóle. Mniej niż 50% badanych uznało, że problematyczny na rynkach zagranicznych jest różny stosunek do czasu, w tym 26,3% stwierdziło, że ma to duże znaczenie, a prawie 19% uznało, że ma znaczenie bardzo duże. Zdaniem ponad 46% badanych lokalne zwyczaje i tradycje



cje nie mają znaczenia dla prowadzenia biznesu, a prawie 20% uznało, że ich znacznie jest niewielkie. Dla 20% mają one duże znacznie, a bardzo duże dla prawie 15%. Najmniej znaczącym elementem kultury przy prowadzeniu działań biznesowych jest kuchnia. Podobnie oceniono znaczenie religii – prawie 58% badanych uznało ten czynnik za nieistotny, chociaż prawie 24% stwierdziło, że religia jest istotna. Dla prawie 30% badanych duże znacznie ma stosunek do korupcji, a dla nieco ponad 8% badanych ma on znaczenie bardzo duże. Ponad 43% uznało, że stosunek do łapownictwa jest nieistotny. Zdaniem ponad połowy badanych status społeczny, hierarchia oraz okazywanie szacunku nie są problematyczne na rynkach zagranicznych.



Rysunek 2. Które elementy kultury są najbardziej problematyczne w ekspansji zagranicznej?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ponad 67% ankietowanych dobrze oceniło swoją znajomość kultury partnerów biznesowych. Bardzo dobrze oceniło ją prawie 15%, a prawie 18% uznało ją za przeciętną. Nikt nie oszacował, że jest ona słaba lub bardzo słaba. Ponad 65% badanych jako dobrą oceniło także wiedzę swoich pracowników, 16% – jako bardzo dobrą, a prawie 19% jako przeciętną. Ankietowani nie wskazali odpowiedzi „słabo” lub „bardzo słabo”. Takie wyniki mogą być spowodowane faktem, iż wiele ankietowanych przedsiębiorstw prowadzi działalność na konkretnych rynkach już od jakiegoś czasu, w związku z czym ich znajomość kultury kraju jest ugruntowana. Ponadto większość firm prowadzi interesy na rynkach europejskich, które kulturowo są do siebie dość zbliżone i nie następują większych problemów.

Pomimo wskazywania na dobrą znajomość różnic kulturowych badani często poszerzają swoją wiedzę z tego zakresu na poszczególnych rynkach. Głównymi źródłami wiedzy są konsultacje z osobami, które znają specyfikę prowadzenia działalności na konkretnych rynkach (prawie 74% wskazań). Badani poszukują także informacji w internecie na stronach firm doradczych, blogach (ponad 47%), biorą udział w szkoleniach komercyjnych (prawie 40%), a także poszukują informacji na stronach organizacji otoczenia biznesu (prawie 30%). Prawie 35% ankietowanych wskazało także na inne źródła poszukiwania informacji i uzupełniania wiedzy: własne doświadczenia zdobyte na rynkach zagranicznych, doświadczenia pracowników, znajomych i zaprzyjaźnionych firm, indywidualne spotkania ze specjalistami, udział w szkoleniach organizowanych przez własny dział szkoleniowy w firmie oraz wykorzystanie wiedzy pracowników z poszczególnych rynków.

Prawie 67% badanych stwierdziło, że wzięłoby udział w szkoleniach w zakresie przygotowania pod kątem kulturowym. Ponad 33% było odmiennego zdania.

Wśród obszarów tematycznych, które powinny się znaleźć w programie szkolenia, badani wskazywali przede wszystkim na sposoby nawiązywania kontaktu z partnerem w konkretnym kraju oraz budowanie długoterminowych relacji (60% wskazań), kontakt wirtualny z osobami z innych kultur (ponad 23%), protokół dyplomatyczny i etykietę biznesową (ponad 22%) oraz negocjowanie z partnerami oraz władzami (20%). Ponad 10% badanych wskazało także na zarządzanie zespołem wielokulturowym oraz aspekty kulturowe w działaniach marketingowych.

## Podsumowanie

Badanie przeprowadzone zostało wśród polskich firm podejmujących ekspansję zagraniczną, w szczególności w formie bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Podmioty biorące udział w badaniu reprezentowały różne branże, formy prawne oraz rodzaje prowadzonej działalności. Zatrudniają one różną liczbę pracowników.

Z zaprezentowanych danych wynika jeden generalny wniosek, iż badani nie postrzegają różnic kulturowych jako bardzo istotnej bariery w podejmowaniu ekspansji zagranicznej. Zdaniem przeszło połowy mają one znaczenie, ale nie jest ono decydujące. Różnice kulturowe mogą w pewnym sensie przeszkadzać czy utrudniać ekspansję, ale na pewno nie determinują jej zaniechania. Należy jednak zauważyć, że zdecydowana większość polskich przedsiębiorców koncentruje się nadal na rynkach europejskich, które kulturowo są do siebie zbliżone. Ponadto trzeba stwierdzić, iż badane firmy nie do końca się orientują, czym są różnice kulturowe i jaki mogą one wywierać wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej poza granicami kraju. Badani często wskazywali na problemy związane z daną sferą prowadzenia biznesu, ale nie byli świadomi, że może się to wiązać z niepełnym przygotowaniem lub niewiedzą kulturową dotyczącą konkretnego rynku. Lepsze poznanie partnera mogłoby zaoszczędzić wielu problemów i pomóc w sprawniejszym funkcjonowaniu na obcym rynku. Należy pamiętać, że w biznesie obie strony chcą się dogadać i „zrobić interes”, dlatego pokonywanie różnic nie musi stanowić problemu.

Należy także stwierdzić, że najbardziej kłopotliwymi rynkami pod kątem różnic kulturowych są rynki wschodnio- i środkowoazjatyckie oraz Bliski Wschód, co wynika zapewne ze znaczących różnic między Europą a tymi częściami świata. Zaskakujący może być fakt, że wiele firm jako problematyczne postrzega rynki Europy Środkowo-Wschodniej. Niewykluczone, że wynika to po części stąd, iż w wielu krajach nadal kształtuje się kultura biznesu, a rynki dostosowują się do nowych warunków; poza tym mieszkańcy części krajów z tej grupy różnią się pod względem mentalności od Polaków bardziej niż mogłoby się wydawać.

Największe problemy związane z różnicami kulturowymi dotyczą nawiązywania kontaktu z potencjalnymi partnerami, negocjacji handlowych, komunikacji – zarówno bezpośredniej, jak i wirtualnej i listowej, a także różnego podejścia do prowadzenia biznesu. Generalnie problemy dotyczą raczej początkowej fazy kontaktów biznesowych.

Badani uzupełniają swoją wiedzę z zakresu różnic kulturowych, korzystając z wielu źródeł informacji. Przede wszystkim cenią sobie kontakty z osobami, które mają doświadczenia wyniesione z poszczególnych rynków – przedsiębiorców interesuje głównie wiedza praktyczna, najlepiej gotowa recepta na pojawiające się problemy, cenią doświadczenie i wiedzę z pierwszej ręki. Czerpią oni informacje również ze stron internetowych (zwłaszcza blogów i for), uczestniczą w szkoleniach komercyjnych, a także korzystają z wiedzy swoich pracowników pracujących w konkretnych krajach. Co interesujące, pomimo wskazywania na dość dobrą znajomość rynków krajów partnerskich badani wyrażali chęć udziału w różnych formach edukacji (np. szkoleniach, ale także np. konsultacjach on-line i telefonicznych) dotyczących różnic kulturowych. Poszerzenie wiedzy z tego zakresu

może być istotne punktu widzenia ekspansji na kolejne rynki i ułatwić poruszanie się na nich.

Badani częściej interesowali się szkoleniami czy innymi formami poszerzania wiedzy międzykulturowej, jeśli mieli większą świadomość znaczenia różnic kulturowych. Dotyczy to w większości firm, które prowadzą lub próbują prowadzić działalność w krajach pozaeuropejskich, a w szczególności azjatyckich czy afrykańskich. Zderzenie się z odmiennością uświadomiło im konieczność odpowiedniego przygotowania i poznania różnic, co może zwiększyć skuteczność prowadzenie biznesu.

Zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji z zakresu poruszania się w międzykulturowym świecie biznesu, a z drugiej strony często brak świadomości kulturowej stanowią pewne wyzwania zarówno dla firm szkoleniowych, jak i władz zaangażowanych w promocję polskiej ekspansji zagranicznej. Wydaje się, iż warto byłoby zaproponować pewne formy doszkalania, które zaspokajałyby zapotrzebowanie przedsiębiorców na tego rodzaju wiedzę.

Rozwiązaniem, które mogłyby zaoferować podmioty zaangażowane w promocję inwestycji (stosowanym zresztą w wielu krajach wspierających inwestorów rodzimych w ekspansji zagranicznej, np. w Korei Południowej), są różnego rodzaju konsultacje z tzw. *country experts*, doświadczonymi w prowadzeniu biznesu na konkretnym rynku. Konsultacje mogą odbywać się zarówno w formie elektronicznej, jak i telefonicznej. Równie istotne mogłyby być spotkania bezpośrednie z doświadczonymi ekspertami z danego rynku, prowadzone w formie szkoleń (dobrym rozwiązaniem byłaby współpraca z profesjonalnymi firmami szkoleniowymi specjalizującymi się w tematyce międzykulturowej) lub rozmów na zasadzie pytań i odpowiedzi na najbardziej palące problemy występujące na danym rynku.

Jako że badani nie do końca są świadomi, czym są różnice kulturowe i jak wpływają one na różne etapy ich ekspansji, przy promowaniu tego typu działań należałoby zwracać uwagę na elementy, które przedsiębiorcy znają i uważają za istotne. Informacja o uwzględnieniu kontekstu kulturowego może stanowić dodatek. Należy wskazać na problem czy obszar prowadzenia działań, a nie na elementy kultury. Szkolenia mogłyby nosić tytuł „Pozyskiwanie oraz skuteczna współpraca z klientem na rynku X – aspekty kulturowe/aspekty prawno-kulturowe”. Współpraca jest pojęciem dość szerokim i może zawierać wiele elementów istotnych dla odbiorców szkolenia. Tematyka kulturowa powinna być powiązana z szerszym kontekstem ekspansji na rynki zagraniczne, a w szczególności z wymogami administracyjno-prawnymi obowiązującymi na danym rynku. W materiałach promocyjnych podkreślać należy głównie treści związane z pozyskiwaniem klientów na rynkach zagranicznych, takie jak: sposoby dotarcia do klienta i nawiązania pierwszego kontaktu, wykorzystanie pośredników, kontakt wirtualny z przedstawicielami innych kultur, prowadzenie negocjacji, rozwiązywanie konfliktów

czy etykieta biznesowa. W przypadku niektórych rynków istotne byłoby także zwrócenie uwagi na sprawę kontaktów z władzami.

Głównymi obszarami zainteresowania powinny być rynki pozaunijne. Należałoby się skupić w szczególności na Azji Wschodniej i Południowej, Bliskim Wschodzie, ale także krajach afrykańskich oraz Ameryce Południowej. Są to kraje zdecydowanie mało rozpoznane, w których kultura biznesu różni się od polskiej. Ponadto niezależne badania wśród polskich przedsiębiorców wskazują, że kraje tych regionów otwierają przed rodzinnymi firmami interesujące perspektywy.

Pomimo iż różnice kulturowe nie są największą barierą w podejmowaniu ekspansji zagranicznej, dobre przygotowanie w tej dziedzinie jest istotne. Ludzie w różnych częściach świata myślą w odmienny sposób, inaczej podchodzą do prowadzenia biznesu i wzajemnych relacji, odmiennie się komunikują. Zdaniem Andrzeja Szumowskiego, wiceprezesa Wyborowej SA: „Może się wydawać, że w zglobalizowanym świecie różnice kulturowe tracą na znaczeniu. Jest jednak przeciwnie – lepiej radzą sobie przedsiębiorcy, którzy dobrze czują specyfikę lokalnych tradycji i potrafią się w niej poruszać” [Szumowski, 2012]. Ponadto, jeśli przyjrzymy się światowym gigantom, wyraźnie widać, że inwestują w odpowiednie przygotowanie kulturowe swoich pracowników, a ich zaniedbania w tym zakresie stają się powszechnie znane jako wpadki biznesowe uwarunkowane kulturowo. Z tych względów wydaje się, iż inwestycja w przygotowanie międzykulturowe zarówno po stronie przedsiębiorstw, jak i władz zajmujących się promocją ekspansji zagranicznej może okazać się opłacalna i przynieść korzyści na przyszłość.

Artykuł został opracowany w oparciu o badania prowadzone w ramach stażu w projekcie „BRing. Nauki społeczne dla gospodarki”, współfinansowanego w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego na podstawie dofinansowania nr UDA-POKL.04.02.00-00-126/11-00.

#### Bibliografia

- Bartosik-Purgat M., 2006, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gesteland R., 1999, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hofstede G., 2007, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- PwC, 2012, *Polski Czempion. Doświadczenia polskich firm inwestujących na rynkach zagranicznych*, Raport PwC, Wrocław–Warszawa.
- Szumowski A, 2014, *Pokonać lęk przed obcym*, THINK THANK, <http://www.mttp.pl/polska-i-swiat> [dostęp: 24.03.2014].
- UNCTADSTAT, 2014, <http://unctadstat.unctad.org/TableView/tableView.aspx> [dostęp: 24.03.2014].