

Arnold Pabian  
Politechnika Częstochowska

## Przewycięzanie barier kulturowych w komunikacji marketingowej na rynkach zagranicznych

### Streszczenie

Celem artykułu jest wykazanie wyższości dywersyfikacji nad standaryzacją komunikacji marketingowej kierowanej na zagraniczne rynki, wyjaśnienie, jak dostosować taką komunikację do różnych wymiarów kultury, a także prezentacja rozwiązań o charakterze organizacyjnym, mających na celu jej usprawnienie. W artykule dokonano przeglądu ważniejszych modeli analizy różnic kulturowych, który wykazał znaczne kulturowe zróżnicowanie współczesnego świata. Oznacza to dla przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej i globalnej większą przydatność dywersyfikacji w stosunku do standaryzacji komunikatów marketingowych. Aby właściwie dywersyfikować komunikację, autor sugeruje wdrażanie w przedsiębiorstwach następujących rozwiązań: pozyskiwanie do służb marketingowych cudzoziemców pochodzących z kraju, w którym firma zamierza prowadzić działalność gospodarczą, wykonywanie badań marketingowych z udziałem obywateli takiego kraju, wysyłanie za granicę własnego personelu na długoterminowe staże i szkolenia. Proponowane rozwiązania mogą poprawić pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw prowadzących działalność za granicą. Artykuł ma charakter koncepcyjny. Wykorzystano w nim zarówno wyniki badań prezentowane w literaturze naukowej, jak również koncepcje i własne doświadczenia autora wynikające z pobytu w 36 różnych krajach świata.

**Słowa kluczowe:** komunikacja marketingowa, różnice kulturowe, wielokulturowy personel marketingowy.

**Kody JEL:** M31

### Wstęp

Każda kultura determinuje percepcję komunikatów marketingowych i zachowania nabywców na rynku. Kulturę kształtuje historia, religia, język, wartości, przekonania, idee i normy obowiązujące w poszczególnych państwach i ich regionach. Rezultatem oddziaływania tych czynników jest stosunek nabywców do komunikacji: pozytywny, jeżeli pozostaje w zgodzie z ich kulturą lub negatywny, jeżeli łamie obowiązujące w tej kulturze zasady. Jednym z warunków skutecznej komunikacji marketingowej jest więc uwzględnianie w jej kampaniach uwarunkowań kulturowych. Uwarunkowania te są bardzo różnorodne – nawet kraje sąsiadujące ze sobą różnią się kulturowo pod wieloma względami. Ta różnorodność utrudnia komunikację marketingową na zagranicznych rynkach i zwiększa koszty jej realizacji. Kampanie w wielu przypadkach trzeba dywersyfikować, ponieważ ich standaryzacja okazuje się bezużyteczna. Uwzględnianie różnic kulturowych w komunikacji marketingo-

wej wiąże się z dwoma poważnymi utrudnieniami: poznaniem i zrozumieniem tych różnic, a następnie uwzględnieniem ich w przekazach kierowanych do klientów. W artykule wyjaśniono, jak radzić sobie z tymi problemami. Celem artykułu jest wykazanie wyższości dywersyfikacji nad standaryzacją komunikacji marketingowej kierowanej na zagraniczne rynki, wyjaśnienie, jak dostosować taką komunikację do różnych wymiarów kultury, a także prezentacja rozwiązań o charakterze organizacyjnym, mających na celu jej usprawnienie. Autor pragnie podkreślić, że podjęta problematyka jest bardzo szeroka i w związku z tym została przedstawiona w tej pracy jedynie w zarysie. Skoncentrowano się na rynkach konsumenckich oraz komunikacji marketingowej odniesionej do przedsiębiorstw i postrzeganej przez pryzmat tzw. promocji mix (Pabian 2008a, s. 32).

### Zróżnicowanie kulturowe współczesnego świata

Główną przyczyną znacznego zróżnicowania kulturowego świata jest specyfika kulturowa tworzących go państw. Kultura jest zbiorem wartości, wierzeń, zachowań, zwyczajów i postaw, które odróżniają jedno społeczeństwo od drugich (Griffin, Pustay 2010, s. 108). K. Lee i S. Carter (2009, s. 107) wyróżniają cztery warstwy kultury: zewnętrzną (*outer layer*) w postaci kultury narodowej (*national culture*), wewnętrzną (*inner layer*), którą stanowi kultura biznesu (*business culture*), głębszą wewnętrzną (*deeper layer*) określaną jako kulturę organizacyjną (*organizational culture*) oraz rdzeń (*the core*) odzwierciedlający kulturę poszczególnych jednostek (*individual culture*). Różnice kulturowe rozpatruje się zazwyczaj z perspektywy poszczególnych państw. Odnosi się je również do grup krajów zwanych klastrami (*country clusters*).

Problem różnic kulturowych znalazł odzwierciedlenie w wielu koncepcjach służących ich analizie. Można do nich zaliczyć modele: G. Hofstede (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011), F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner (2002), R. Gesteland (Gesteland 1999), F. Kluckhohn i F. Strodtbeck (Robbins 1998), E. Hall (2009), I. Varner i L. Breamer (Murdoch 1999). Powołują się na nie twórcy książek poświęconych międzynarodowemu i globalnemu biznesowi (Cullen, Parboteeah 2010; Griffin, Pustay 2010; Kelly 2009), zarządzaniu (Peng 2009; Luthans, Doh 2009; Ahlstrom, Bruton, 2010; Deresky 2014), marketingowi (Lee, Carter 2009; Hollensen, 2007; Gillespie, Jeannet, Hennessey 2007; Kotabe, Helsen 2008; Clarke, Wilson 2009). Także autor tego artykułu ma duże doświadczenie dotyczące różnic kulturowych - przebywając w 36 różnych krajach świata stykał się bezpośrednio ze zróżnicowanymi kulturowo społecznościami. W swoich publikacjach nawiązuje do różnic kulturowych głównie w aspekcie zarządzania, marketingu oraz edukacji (Pabian 2004, s. 48-55; 2006, s. 65-70; 2007a, s. 67-70; 2007b, s. 52-55; Pabian, Pabian 2012a, s. 3-9; Pabian, Pabian 2012b, s. 117-124).

Kultury poszczególnych krajów opisuje się i porównuje w ujęciu międzynarodowym i globalnym, stosując tzw. wymiary kultury. Stanowią one podstawę do przypisywania państw do tzw. *country clusters*. J. Cullen, K. Parboteeah (2010 s. 193) definiują *country cluster* jako grupę krajów o podobnych wzorcach kulturowych. Autorzy ci powołują się na

badanie Global Leadership and Organizational Behaviour Studies (GLOBE). W projekcie GLOBE brało udział 170 badaczy, którzy zebrali dane od 17000 menadżerów z 62 krajów (Cullen, Parboteeah, 2010, s. 190). Na tej podstawie wyszczególniono następujące rodzaje GLOBE Country Clusters: Anglo, Latin Europe, Eastern Europe, Latin America, Confucian Asia, Nordic Europe, Germanic Europe, Sub-Saharan Africa, Middle East, Southern Asia. Polska należy do klastra Eastern Europe. W tabeli 1 przedstawiono zróżnicowanie kulturowe GLOBE Country Clusters.

**Tabela 1**  
**Zróżnicowanie kulturowe GLOBE Country Clusters**

Wyszczególnienie	Anglo	Confucian Asia	Eastern Europe	Germanic Europe	Latin America	Latin Europe	Middle East	Nordic Europe	Southern Asia	Sub-Saharan Africa
Orientacja na wydajność (performance orientation)	3	3	1	3	1	2	2	2	2	2
Asertywność (assertiveness)	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2
Orientacja na przyszłość (future orientation)	2	2	1	3	1	2	1	3	2	2
Orientacja na ludzi (humane orientation)	2	2	2	1	2	1	2	2	3	3
Kolektywizm instytucjonalny (institutional collectivism)	2	3	2	1	1	1	2	3	2	2
Kolektywizm wewnątrzgrupowy (in-group collectivism)	1	3	3	1	3	2	3	1	3	2
Egalitarianizm płci (gender egalitarianism)	2	2	3	2	2	2	1	3	2	2
Dystans władzy (power distance)	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
Unikanie niepewności (uncertainty avoidance)	2	2	1	3	1	2	1	3	2	2

Niska (low) – 1      Średnia (medium) – 2      Wysoka (high) – 3

Źródło: opracowano na podstawie: Cullen, Parboteeah (2010, s. 195).

Znacznie lepsze podejście do problemu różnic kulturowych przedstawiają R. Moran, P. Harris, S. Moran (2007, s. 541-555). Rezygnują bowiem z przypisywania poszczególnym krajom jednolitych cech kulturowych, wynikających z ich przynależności do tego samego klastra – opisują każde państwo oddzielnie uwypuklając specyficzne cechy kulturowe każdego z nich. Rozpatrując problem *Doing Business with Europeans* wyróżniają takie obszary, jak: Western Europe, Central Europe, Northern Europe, Southeastern Europe, Eurasia. Polskę zgodnie z jej położeniem geograficznym zaliczają do Central Europe.

Bardzo często cytowane na świecie, a także w Polsce są wyniki analizy różnic kulturowych zaproponowane przez G. Hofstede (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011). Punkt wyjścia tej analizy stanowiła baza danych ankietowych zebranych w przeszło 50 krajach świata. Na tej podstawie został stworzony model różnic kulturowych, oparty na następujących czterech wymiarach (*cultural dimensions*): dystans władzy (*power distance*), indywidualizm – kolektywizm (*individualism – collectivism*), męskość – żeńskość (*masculinity – femininity*) oraz unikanie niepewności (*uncertainty avoidance*). Następnie wskazani powyżej badacze przedstawili wskaźniki tych wymiarów kultury dla 76 krajów, w tym także dla Polski. Rozszerzając badanie o Chinese Value Survey wyodrębniono kolejny wymiar, który Geert Hofstede nazwał long-term orientation (*orientacja długoterminowa*). Wartości wskaźników dla tego wymiaru zostały obliczone dla 23 krajów, obejmujących również Polskę (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011). G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov podkreślają, że wskaźniki wymiarów (*indexes*) dla poszczególnych krajów okazały się równie aktualne w roku 2010, co w roku 1970. Świadczy to o trwałości i stabilności cech kulturowych (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 54). W tabeli 2 przedstawiono wskaźniki wymiarów kultury dla wybranych krajów reprezentujących prawie wszystkie kontynenty.

Tabela 2

**Wymiary kultury dla wybranych krajów według G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov**

Wymiary kultury	Wskaźnik	Polska	Austria	Australia	Japonia	Maroko	Peru	Malezja	Rosja	USA
Dystans władzy (power distance)	Power distance index (PDI)	68	11	38	54	70	64	104	93	40
Indywidualizm – kolektywizm (individualism – collectivism)	Individualism (IDV)	60	55	90	46	46	16	26	39	91
Męskość – żeńskość (masculinity – femininity)	Masculinity (MAS)	64	79	61	95	53	42	50	36	62
Unikanie niepewności (uncertainty avoidance)	Uncertainty avoidance index (UAI)	93	70	51	92	68	87	36	95	46
Orientacja długoterminowa (long-term orientation)	Long-term orientation (LTO-WVS)	38	60	31	88	14	25	41	81	26

Źródło: opracowano na podstawie: Hofstede, Hofstede, Minkov (2011, s. 71, 105, 150, 201, 261).

Warto również przytoczyć cechy kultur wynikające z badań R. Gesteland. Gromadził on materiały dotyczące kultur przez 30 lat, pełniąc funkcje menadżerskie w różnych krajach świata, prowadząc seminaria, rozmowy z biznesmenami, a także negocjacje w około 45 krajach (Gesteland 1999). R. Gesteland opisuje kultury różnych państw bazując na następującym zestawieniu przeciwstawnych ich rodzajów:

- kultura partnerska (PP) – kultura protransakcyjna (PT),

- kultura ceremonialna (C) – kultura nieceremonialna (NC),
- kultura polichroniczna (PCH) – kultura monochroniczna (M),
- kultura ekspresyjna (E) – kultura powściągliwa (P).

W tabeli 3 przypisano wybrane kraje do wyszczególnionych powyżej rodzajów kultur według R. Gestelanda.

**Tabela 3**  
**Kultury wybranych krajów według R. Gestelanda**

Wyszczególnienie	PP	PT	C	NC	PCH	M	E	P
Polska	x		x		x		x	
Indie	x		x		x			x
Kanada		x		x		x	x	
USA		x		x		x	x	
Niemcy		x	x			x		x
Meksyk	x		x		x		x	
Chiny	x		x			x		X
Rosja	x		x		x		x	

Źródło: opracowano na podstawie: Gesteland (1999, s. 135-298).

Tabele 1, 2 i 3 dobrze ilustrują kulturowe zróżnicowanie współczesnego świata. Dotyczy ono nie tylko krajów odległych od siebie, zlokalizowanych na innych kontynentach, lecz również położonych w bezpośrednim sąsiedztwie. Wiele państw posiada umiarkowanie lub skrajnie odmienne kultury, co znacznie komplikuje i utrudnia komunikację marketingową na ich terytoriach.

### **Kulturowe uwarunkowania komunikacji marketingowej**

Kultura kraju w poważnym stopniu decyduje o percepcji komunikatów marketingowych oraz wpływa na decyzje zakupowe konsumentów. Jej punktem wyjścia jest oczywiście promowana oferta przedsiębiorstwa w postaci produktów materialnych lub usług. Oferty te można podzielić na trzy kategorie:

- a) oferty uniwersalne w aspektach kulturowych, a więc takie, które można sprzedawać na zagranicznych rynkach praktycznie w niezmienniej formie, np. napoje bezalkoholowe Pepsi czy też Coca-Cola,
- b) oferty wymagające pewnych modyfikacji wynikających z lokalnych uwarunkowań oraz kultury, np. sprzedaż komputerów w Japonii wiąże się między innymi z koniecznością ich oprogramowania na bazie znaków języka japońskiego (ideogramów), umieszczenia takich znaków na klawiaturach, dostosowania sprzętu do napięcia 100V, użycia wtyczek o odmiennej niż w Polsce konstrukcji,

- c) oferty dostosowane do lokalnej kultury, np. elektroniczne garnki do przygotowania ryżu (*electronic rice cookers*) sprzedawane w Japonii czy też zegary wskazujące godziny modlitw oraz położenie Mekki oferowane w krajach arabskich.

Komunikaty marketingowe dotyczące takich ofert powinny być poprawne pod względem języka, w jakim są prezentowane na zagranicznym rynku, także kolorystyki oraz nie obrażać uczuć religijnych. Komunikacja marketingowa wymaga starannego doboru treści komunikatów. Niektóre nazwy zagranicznych marek nie pasują do kultury danego kraju. Przykładowo w języku polskim takie nazwy firm, jak Osram, Kupa, Menda, Elektroodbyt Praha mogą wywoływać specyficzne skojarzenia u potencjalnych klientów. Treściom werbalnym i pisanim towarzyszy zwykle określona kolorystyka. Użycie nawet najbardziej sugestywnych barw zachęcających do zakupu, lecz sprzecznych z kulturą narodową wywoła negatywne reakcje i osłabi pozycję firmy na zagranicznym rynku (kolory żałobne, weselne, barwy narodowe itd.). Komunikacja marketingowa nie powinna również naruszać uczuć religijnych, np. obraźliwe będzie zachęcanie Arabów do odwiedzania restauracji czy kawiarni w ciągu dnia w miesiącu zwanym ramadanem.

Komunikacja marketingowa determinowana jest również przez wiele wymiarów kultury wskazanych w poprzedniej części artykułu. Ważniejsze z nich omówiono poniżej.

Pierwszą cechą kulturową, którą warto rozpatrzyć stanowi dominacja indywidualizmu lub kolektywizmu (*individualism–collectivism*) w społeczeństwie. Terminy te odzwierciedlają rolę przypisywaną jednostce i grupie. Dobro jednostki jest przedkładane nad dobro wspólnoty (indywidualizm) lub ważniejsza jest lojalność względem kolektywu (kolektywizm). Jak wynika z tabeli 2, na świecie występują kraje o wysokim, np. Australia (IDV=90) oraz o niskim wskaźniku indywidualizmu, np. Peru (IDV=16). W kulturach kolektywistycznych w przeciwieństwie do kultur indywidualistycznych komunikacja marketingowa powinna eksponować grupy, a nie jednostki. W tych kulturach „rzadkością są obrazy, na których występuje pojedyncza osoba (jeżeli nikt nie przyłącza się do tej osoby, to produkt nie może być dobry!)” (Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 418).

Kolejna ważna cecha kulturowa to męski lub żeński profil społeczeństwa (*masculinity – femininity*). Przykładem kraju męskiego jest Japonia (MAS=95), natomiast żeńskiego Szwecja (MAS=5) i Norwegia (MAS=8). Wskazane jest, aby komunikacja marketingowa w krajach o kulturze żeńskiej oscylowała wokół takich wartości, jak: skromność, troskliwość, delikatność, kompromis, porozumienie, dobre relacje z innymi ludźmi, jakość życia. Natomiast w krajach o kulturze męskiej może być oparta na wartościach, do których zalicza się: asertywność, ambicje, stanowczość, odpowiedzialność, nieustępliwość, agresywność, konfrontację, siłę, wyzwania. Wykazano również, że „członkowie kultur żeńskich czytają więcej fikcji, a kultur męskich – przekazów o faktach. Koresponduje to z opinią, że mężczyźni chętniej mówią o faktach (report talk), gdy kobiety o stosunkach międzyludzkich” (Mikułowski-Pomorski 2012, s. 321).

Pewien potencjał komunikacyjny tkwi w wymiarze kultury zwanym long-term orientation. W tabeli 2 pokazano różne kształtowanie się wskaźnika LTO-WVS dla wyszczególnionych w niej krajów. Niższe jego wartości oznaczają większe koncentrowanie się na



przeszłości (*past orientation*) niż na przyszłości (*futur orientation*). Nawiązywanie w komunikacji marketingowej do różnych wątków historycznych może więc poprawić percepcję komunikatów w krajach o silnej *past orientation*. Wiele możliwości w tym zakresie mają przedsiębiorstwa o długiej i chlubnej historii. Powoływanie się na wydarzenia historyczne o charakterze narodowym wymaga szczegółowej analizy w aspektach etycznych i prawnych.

W komunikacji marketingowej ma również znaczenie dystans władzy (*power distance*). Wskaźnik PDI dla krajów występujących w tabeli 2 kształtuje się w granicach od 11 (Austria) do 104 (Malezja). Ten wymiar kultury wpływa chociażby na dobór mediów, w których komunikaty są zamieszczane. Przykładowo, „członkowie społeczeństw dużego dystansu władzy i zarazem silnego unikania niepewności traktują prasę jako podstawowe źródło informacji, ponieważ uważają ją za głos władzy. Mają też większe zaufanie do reklam. Członkowie społeczeństw małego dystansu władzy, chociaż czytają dużo gazet, nie darzą ich zaufaniem” (Mikułowski-Pomorski 2012, s. 321).

Spśród rodzajów kultur opisywanych przez R. Gestelanda (por. tabela 3) w aspekcie komunikacji marketingowej na uwagę zasługują kultury ekspresyjne (np. Włochy, Grecja, Meksyk) i powściągliwe (np. Chiny, Japonia, Indie). Zaleca się minimalizowanie różnic między tymi wymiarami kultury a zachowaniem aktorów w komunikatach marketingowych. W kulturach ekspresyjnych zachowania powinny być raczej ekspresyjne (głośne wypowiedzi, ożywiona gestykulacja, wyrazista mimika, mniejszy dystans przestrzenny), natomiast w kulturach powściągliwych raczej powściągliwe (mniej słów, ograniczona gestykulacja i mimika, większy dystans przestrzenny). Ważne jest również uwzględnianie w zachowaniach ceremonialności, jeżeli komunikat jest emitowany w kulturach ceremonialnych lub jej eliminowanie w kulturach nieceremonialnych. W kulturach ceremonialnych (np. Niemcy, Chiny, Rosja) ceni się różnice w statusie społecznym, szacunek wyraża się używając tytułów poprzedzających nazwiska, stosuje się liczne rytuały dotyczące wymiany wizytówek, podpisywania umów, zachowań podczas poczęstunków. W kulturach nieceremonialnych (np. USA, Kanada, Australia) ceremonialność ograniczona jest do minimum. W komunikacji marketingowej warto również brać pod uwagę uwarunkowania, których źródłem są kultury propartnerskie (zachowanie harmonii między ludźmi, unikanie konfliktów i konfrontacji, wyczerpanie na punkcie zachowania twarzy i godności własnej, mało otwarty, wysoce kontekstowy sposób wyrażania się, aby nikogo nie urazić) oraz protransakcyjne będące ich przeciwieństwem.

Szczególne miejsce w dobie zrównoważonego rozwoju zajmuje tzw. działalność promocyjna w koncepcji *ustainability* opisana przez A. Pabiana (2013, s. 12-17). A. Pabian i B. Pabian wykazali, że rodzaj kultury wpływa na stopień akceptacji zasad *sustainability*, co rzutuje również na zachowania dotyczące zrównoważonej promocji mix (Pabian, Pabian 2012, s. 3-9).

## Wielokulturowy personel marketingowy

Prowadzenie działalności gospodarczej na zagranicznych rynkach wymaga konkretnych, przemyślanych działań mających na celu sprawne pokonywanie barier kulturowych w sferze

komunikacji marketingowej. Można wskazać kilka przydatnych rozwiązań, które zwiększą prawdopodobieństwo odniesienia przez przedsiębiorstwo sukcesu na trudnych międzynarodowych rynkach. Rozwiązania te polegają na pozyskiwaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach w zakresie międzynarodowej komunikacji marketingowej, szkoleniu i rozwoju własnej kadry oraz właściwie prowadzonych badaniach marketingowych.

Szczególny nacisk w zakresie pozyskiwania kadr trzeba położyć na rekrutację osób o wielokulturowych kompetencjach nazywanych przez autora w dalszej części tego artykułu wielokulturowymi pracownikami marketingu. Najprostszym przykładem takiego pracownika jest osoba o podwójnej orientacji kulturowej, np. Polak, który wiele lat przebywał w Chinach, zna język chiński oraz tamtejszą kulturę lub Chińczyk, który osiedlił się i pracuje w Polsce. Osoby o wyższym poziomie wielokulturowości (potrójna, poczwórna itd. orientacja kulturowa) byli przez wiele lat obywatelami kilku krajów poznając panujące w nich zwyczaje. W Polsce pozyskanie pracownika marketingu o podwójnej orientacji kulturowej jest trudne, a o orientacji wielokulturowej bardzo trudne. Polskiemu przedsiębiorcy potrzebna jest wielokulturowa kadra, wywodząca się z krajów, w których prowadzi on lub zamierza prowadzić działalność gospodarczą. Wielokulturowy pracownik marketingu posiada unikalną umiejętność: potrafi przestawiać się z jednej kultury na drugą i dzięki temu dostosowywać komunikację marketingową do uwarunkowań występujących na zagranicznym rynku.

Szkolenie i rozwój własnej kadry w zakresie wielokulturowości to drugi podstawowy nurt działań mających na celu usprawnienie komunikacji marketingowej kierowanej na zagraniczne rynki. Może on przyjmować formę kursów językowych, kursów szkoleniowych, studiów podyplomowych, staży w zagranicznych filiach własnego przedsiębiorstwa lub w innych organizacjach. Przykładem firmy, która opiera swój globalny rozwój na takich właśnie praktykach jest Samsung, korporacja zajmująca w 2014 roku siódme miejsce w rankingu najcenniejszych marek świata (wartość marki: 45,5 miliarda dolarów)<sup>1</sup>. „Od ponad 20 lat korporacja co roku wysyła za granicę 200 najbardziej utalentowanych młodych pracowników na intensywny trzymiesięczny kurs językowy połączony z rocznym zagranicznym stażem. Przez pierwsze pół roku jedynym zajęciem pracowników jest nauka języka, poznawanie kultury danego kraju oraz budowanie sieci kontaktów dzięki podróżom i nawiązywaniu przyjaźni. W drugim półroczu każdy z nich wykonuje projekt według własnego pomysłu i z własnego wyboru” (Khanna, Song, Lee 2012, s. 114). Kadra marketingowa podlegająca zagranicznym szkoleniom nabywa wiedzę i umiejętności, które pozwalają unikać komunikacyjnych błędów i skuteczniej oddziaływać na zagranicznych nabywców dóbr materialnych i usług. Wielokulturowe kształtowanie własnej kadry to trudne, kosztowne i długotrwałe działanie. Wymaga zgody dyrekcji przedsiębiorstwa oraz aktywności obejmującej pełny cykl zarządzania, który obejmuje: planowanie wielokulturowych zasobów ludzkich, organizowanie im pracy w aspektach strukturalnych i czynnościowych, zapewnienie odpowiedniego przywództwa oraz kontrolę efektów działania.

Ważnym sposobem usprawniania komunikacji marketingowej w skali międzynarodowej, także w aspektach kulturowych są badania marketingowe. Powinny je wykonywać zarów-

<sup>1</sup> <http://www.biztok.pl/biznes/top-20-najcenniejszych-marek-swiata> [dostęp: 30.12.2014].



no agencje, którym zlecono opracowanie kampanii reklamowo-promocyjnych, jak również przedsiębiorstwa, które posiadają wyspecjalizowane służby i same potrafią opracować ich programy. Badania wcale nie muszą być kosztowne. Duży potencjał tkwi w tzw. badaniach fokusowych, które wykonuje się na bazie kilku/kilkunastoosobowych grup złożonych z cudzoziemców. Problemem w tego typu badaniach może być dobór uczestników grupy fokusowej oraz ich zgromadzenie w jednym miejscu. Pomocne okazują się w takich przypadkach badania fokusowe *on-line*.

## Podsumowanie

Dowodem na znaczne kulturowe zróżnicowanie współczesnego świata są różnice w wymiarach kultury, które przypisuje się poszczególnym krajom. Do wymiarów tych zalicza się między innymi: dystans władzy, indywidualizm-kolektywizm, męskość-żeńskość, unikanie niepewności, orientację długoterminową. Praktycznie każde państwo posiada swoją specyfikę kulturową, którą powinno się uwzględniać w komunikacji marketingowej. Aby to było możliwe trzeba dysponować wiedzą i doświadczeniem dotyczącym kultury danego kraju. I tutaj pojawia się poważny problem. Dostępne źródła literaturowe, w tym anglojęzyczne, nie zawsze są przydatne w praktyce: zawierają charakterystyki kulturowe tylko niektórych krajów świata, koncentrują się na wybranych aspektach kultury, zawarte w nich informacje są zbyt ogólne i często nie uwzględniają zmian wynikających z lokalnych uwarunkowań. Tak więc wtórne źródła informacji na temat kultury mogą stanowić jedynie dodatkowy, pomocniczy zasób wiedzy. Najważniejsze są informacje z pierwszej ręki, w szczególności takie którymi dysponują ludzie obcujący przez dłuższy czas z obcą kulturą. W związku z tym autor sugeruje trzy rozwiązania mogące usprawnić komunikację marketingową na zagranicznych rynkach: pozyskiwanie do służb marketingowych cudzoziemców pochodzących z kraju/krajów w których przedsiębiorstwo prowadzi/zamierza prowadzić działalność gospodarczą, wysyłanie za granicę własnego personelu na długoterminowe staże i szkolenia, wykonywanie badań marketingowych z udziałem obywateli danego kraju. Takie działania pozwolą właściwie dopasować komunikaty marketingowe do wartości i norm kulturowych obowiązujących w danym państwie, co pozytywnie wpłynie na ich percepcję i decyzje zakupowe jęgo obywateli.

## Bibliografia

- Ahlstrom D., Bruton G. (2010), *International Management. Strategy and Culture in the Emerging World*, South-Western Cengage Learning, Australia.
- Browaeyns M., Price R. (2008), *Understanding Cross-Cultural Management*, Prentice-Hall, New York.
- Clarke G., Wilson I. (2009), *International Marketing*, McGraw-Hill, New York.
- Cullen J., Parboteeah K. (2010), *International Business. Strategy and the Multinational Company*, Routledge, London-New York.

- Deresky H. (2014), *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, Pearson, New York.
- Gesteland R. (1999), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gillespie K., Jeannet J., Hennessey H. (2007), *Global Marketing*, Houghton Mifflin Company, New York.
- Griffin R., Pustay M. (2010), *International Business*, Pearson, New York.
- Hall E. (2009), *Ukryty wymiar kultury*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hollensen S., (2007), *Global Marketing. A decision-oriented approach*, Prentice-Hall, New York.
- Kelly P. (2009), *International Business and Management*, South-Western Cengage Learning, Australia.
- Khanna T., Song J., Lee K. (2012), *Paradoks sukcesu Samsunga*, „Harvard Business Review Polska”, nr 6.
- Kotabe M., Helsen K. (2008), *Global Marketing Management*, John Wiley and Sons, Inc., US.
- Lee K., Carter S. (2009), *Global Marketing Management. Changes, New Challenges and Strategies*, Oxford University Press, New York.
- Luthans F., Doh J. (2009), *International Management. Culture, Strategy and Behavior*, McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Mikułowski-Pomorski J. (2012), *Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym*, Universitas, Kraków.
- Moran R., Harris P., Moran S., (2007), *Managing Cultural Differences*, Elsevier, New York.
- Murdoch A. (1999), *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Pabian A. (2004), *Kulturowe bariery w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.
- Pabian A. (2006), *Cudzoziemcy na stanowiskach kierowniczych w opinii młodych Polaków*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1.
- Pabian A. (2007a), *Dyrektor obcokrajowiec – obawy i nadzieje Polaków*, „Ekonomika Organizacji Przedsiębiorstw”, nr 7.
- Pabian A. (2007b) *Klient cudzoziemiec*, „Marketing w Praktyce”, nr 1.
- Pabian A. (2008), *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa.
- Pabian A. Pabian B. (2012a), *Perspektywy rozwoju koncepcji sustainability w aspekcie różnic kulturowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 2.
- Pabian A., Pabian B. (2012b), *Internacjonalizacja polskich uczelni w aspekcie różnic kulturowych*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2/40.
- Pabiana A. (2013), *Działalność promocyjna w koncepcji sustainability*, „Marketing i Rynek”, nr 8.
- Peng M. (2009), *Global Strategic Management*, South-Western Cengage Learning, Australia.
- Robbins S. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- <http://www.biztok.pl/biznes/top-20-najcenniejszych-marek-swiata> [dostęp: 30.12.2014].

## Overcoming Cultural Barriers in Marketing Communication in Foreign Markets

### Summary

An aim of the article is to show the superiority of diversification over standardisation of marketing communication addressed to foreign markets, to explain how to adjust such communication to various dimensions of culture as well as to present the solutions of the organisational nature aimed at improvement thereof. In his article, the author carried out an overview of major models of the analysis of cultural differences displaying a considerable cultural diversification of the contemporary world. This means for the enterprises operating in the international and global scale a greater usefulness of diversification vis-à-vis standardisation of marketing messages. In order to properly diversify communication, the author suggests implementation at enterprises of the following solutions: acquiring to the marketing services foreigners from the country where the company is going to carry out its business, carrying out marketing research with participation of citizens of such a country, sending abroad one's personnel on long-term practices and training. The proposed solutions may improve the competitive position of Polish enterprises carrying out their activity abroad. The article is of the conceptual nature. The author made use in it both research findings presented in the academic literature and concepts and author's own experience stemming from his stay in 36 different countries around the world.

**Key words:** marketing communication, cultural differences, multicultural marketing staff.

**JEL codes:** M31

## Преодоление культурных барьеров в маркетинговой коммуникации на зарубежных рынках

### Резюме

Цель статьи – доказать превосходство диверсификации над стандартизацией маркетинговой коммуникации, направленной на зарубежные рынки, выяснить, как приспособить такую коммуникацию к разным измерениям культуры, а также представить решения в организационном плане, направленные на ее усовершенствование. В статье провели обзор более важных моделей анализа культурных отличий, который показал значительную культурную дифференциацию современного мира. Это обозначает для предприятий, действующих в международном и глобальном масштабе, большую пригодность диверсификации маркетинговых сообщений по сравнению со стандартизацией. Чтобы правильно диверсифицировать коммуникацию, автор подсказывает внедрение на предприятиях следующих решений: привлечение к маркетинговым службам иностранцев, происходящих из страны, в которой фирма намеревается осуществлять хозяйственную деятельность, выполнение маркетинговых обследований с участием граждан такой страны, командиров-

ку за рубеж собственного персонала на долгосрочную стажировку и курсы обучения. Предлагаемые решения могут повысить конкурентоспособность польских предприятий, осуществляющих деятельность за рубежом. Статья имеет концептуальный характер. В ней использовали как результаты изучения, представленные в научной литературе, так и концепции и собственный опыт автора, вытекающий из его пребывания в 36 разных странах мира.

**Ключевые слова:** маркетинговая коммуникация, культурные отличия, многокультурный маркетинговый персонал.

**Коды JEL:** M31

Artykuł nadesłany do redakcji w październiku 2016 roku

©All rights reserved

Afiliacja:  
prof. dr hab. Arnold Pabian  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
ul. Dąbrowskiego 69  
42-201 Częstochowa  
e-mail: arnold.p@wp.pl