

Anna Maria Migdał  
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

## Kulturowe uwarunkowania rozwoju MSP w Polsce

### Streszczenie

Celem prezentowanego artykułu przeglądowego było ukazanie wpływu uwarunkowań kulturowych na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Zaproponowano w nim systemowe podejście z wykorzystaniem modelu wymiarowego do rozpatrywania związków między kulturą narodową a funkcjonowaniem i rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw. Problemem stojącym przed badaczami zajmującymi się analizowaniem oddziaływania kultury na różne aspekty działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest bowiem stworzenie jednolitego systemu podejścia do wszystkich aspektów procesu badawczego.

Rozwiązania należy szukać w zastosowaniu do klasyfikacji i wyjaśniania wpływu uwarunkowań kulturowych modelu wymiarowego. Umożliwia on redukcję abstrakcyjnego pojęcia kultury do wymiarów kulturowych, a zatem elementów, które spełniają przynajmniej pewne warunki pozwalające na ich empiryczną weryfikację.

**Słowa kluczowe:** kultura narodowa, wymiary kultury, uwarunkowania rozwoju MSP.

**Kody JEL:** A13, D03, Z19

### Wprowadzenie

W Polsce dotychczas ukazało się niewiele opracowań poświęconych powiązaniom między kulturą narodową a przedsiębiorczością (Bogdanienko *et al.* 2007; Glinka 2008; Marody, Lewicki 2010; Turek 2011). W nurt tych rozważań wpisuje się niniejsze opracowanie, w którym starano się zaproponować systemowe podejście z wykorzystaniem modelu wymiarowego do rozpatrywania związków kultury narodowej z funkcjonowaniem i rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

### Poziomy wpływ kultury na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw

Wpływ kultury na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw można rozpatrywać na dwóch poziomach:

- oddziaływanie w skali makro,
- oddziaływanie w skali mikro (Migdał 2008).

Pierwszy z nich wynika z faktu, iż kultura wpływając na funkcjonowanie gospodarek poszczególnych państw, tworzy ogólne ramy działalności przedsiębiorstw. Tradycje kulturowe

są bowiem wyjątkowo trwałe i kształtują polityczne oraz gospodarcze zachowania społeczeństw. Postęp ekonomiczny, wzrost gospodarczy i dobrobyt społeczeństw uzależnione są w znacznej mierze od uwarunkowań kulturowych, a pewne wzorce kulturowe mają charakter prorozwojowy lub przeciwnie – hamują go (Fukuyama 1997; Harrison 1993, 1997, 2000; Harrison, Huntington 2003; Landes 2000; Weber 1994).

Drugi z poziomów oddziaływania kultury na funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora MSP, a więc oddziaływania skali mikro dostrzegalny jest w różnych sferach prowadzenia przez nie działalności gospodarczej, m.in. w zarządzaniu, działalności marketingowej oraz negocjacjach (Migdał 2008).

Jedną z głównych sfer działalności gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw, na którą wywierają wpływ uwarunkowania kulturowe jest szeroko rozumiane zarządzanie. Należy przy tym podkreślić, że nie wszystkie jego aspekty podlegają w jednakowym stopniu oddziaływaniu czynników kulturowych. Można zaobserwować szczególnie znaczące powiązania między kulturą narodową a kulturą organizacyjną przedsiębiorstw, jak również przyjętą w nich strategią zarządzania zasobami ludzkimi. Uwarunkowania kulturowe, a zwłaszcza normy i wartości wyznawane przez pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie wpływają na kształt jego kultury organizacyjnej: kształtują stosunki między przełożonymi a podwładnymi, ich postawy wobec oznak statusu oraz przywilejów, determinują preferowane przez nich sposoby myślenia i uczenia się, wpływają na postawy przedsiębiorstwa wobec pracowników, stosowane metody motywowania i nagradzania czy też sposoby rozwiązywania konfliktów.

Kolejną po zarządzaniu sferą działalności małych i średnich przedsiębiorstw, w przypadku której w szczególności widoczny sposób ujawnia się wpływ uwarunkowań kulturowych jest działalność marketingowa przedsiębiorstw. Oddziaływanie kultury na sferę marketingu dostrzegalne jest już na etapie planowania i realizacji badań marketingowych. Otoczenie kulturowe wywiera również niekwestionowany wpływ na poszczególne elementy marketingu-mix. Zdecydowanie w najsilniejszy sposób otoczenie społeczno-kulturowe oddziałuje na produkt i komunikację marketingową, w słabszy na dystrybucję, a relatywnie najsłabszy – na cenę.

Oddziaływanie kultury na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw można obserwować również na płaszczyźnie negocjacji, w tym zwłaszcza negocjacji handlowych. Oddziaływanie uwarunkowań kulturowych zauważalne jest w wielu aspektach związanych zarówno z samym przygotowaniem oraz organizacją negocjacji od strony merytorycznej oraz technicznej, jak i ich późniejszym przebiegiem. Można je dostrzec m.in. w następujących kwestiach: pojmowanie przez strony istoty procesu negocjacyjnego, organizacja zespołu negocjacyjnego, stosunek do czasu, z którego wynika tempo negocjacji i ilość czasu, jaką strony są skłonne poświęcić na negocjacje, znaczenie etykiety oraz przywiązanie do reguł

i rytuału, preferowany sposób komunikacji, ekspresja emocji, podejmowanie decyzji czy sposób formułowania kontraktu.

Kultura oddziałuje również na tak istotną z punktu widzenia funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sferę jak skłonność do innowacyjności.

## **Wymiary kulturowe jako podstawa analiz wpływu kultury na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw**

Zrozumienie wpływu kultury na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw wymaga rozpoznania samego pojęcia kultury. Kultura jest zjawiskiem bardzo złożonym i trudnym do jednoznacznego zdefiniowania, czego następstwem jest duża liczba proponowanych ujęć teoretycznych. Najbardziej wyczerpującą analizę zagadnienia i największy zbiór (168 definicji) sformułowanych przez specjalistów różnych nauk można odnaleźć w obszernej pracy A.L. Kroebera i C. Kluckhohna (1952). Autorzy pogrupowali prezentowane określenia kultury w sześć głównych typów, wyróżniając:

- definicje opisowe (opisowo-wyliczające = nominalistyczne)<sup>1</sup>,
- definicje historyczne,
- definicje normatywne:
  - a) akcentujące rolę zasad,
  - b) akcentujące relacje między zachowaniem a ideałami i wartościami,
- definicje psychologiczne:
  - a) podkreślające przystosowanie oraz rolę kultury jako środka służącego rozwiązywaniu problemów,
  - b) podkreślające rolę uczenia się,
  - c) podkreślające rolę nawyków,
  - d) czysto psychologiczne,
- definicje strukturalne,
- definicje genetyczne:
  - a) kładące nacisk na kulturę jako produkt albo artefakt,
  - b) kładące nacisk na poglądy (idee),
  - c) kładące nacisk na symbole,
  - d) pozostałej kategorii.

Typ definicji opisowych sprowadza określanie kultury do wyliczania jej części składowych, czyli tworzących ją dziedzin. Definicje historyczne kładą z kolei nacisk na tradycję (dziedzictwo) jako czynnik konstytuujący kulturę, a dla określenia kultury są w nich używane takie wyrażenia, jak dziedziczenie czy dorobek. Definicje normatywne podkreślają

<sup>1</sup> Kroeber i Kluckhohn określili ten typ definicji jako opisowe, natomiast w polskich opracowaniach stosowane jest określenie opisowo-wyliczające lub nominalistyczne. Zob. Kłoskowska (1983a; 1983b).

podporządkowanie zachowań ludzkich normom, wzorom i modelom. Traktowane są jako elementy konstytutywne kultury, a podporządkowanie się im jest właściwością zachowań kulturalnych. W tym ujęciu kultura jest rozumiana jako zespół norm obowiązujących członków danej zbiorowości ludzkiej i warunkujących jej trwanie. W definicjach zaliczanych do kategorii definicji psychologicznych uwzględniane są natomiast mechanizmy psychologiczne kształtowania się kultury, a więc proces uczenia się, naśladownictwo, wytwarzanie nawyków, internalizacja norm obowiązujących w danej zbiorowości oraz wartości przez tę zbiorowość uznawanych czy też wpływ kultury na kształtowanie się osobowości jednostek. Do tej grupy zalicza się również definicje określające kulturę jako aparat przystosowawczy. Definicje strukturalne podkreślają przede wszystkim strukturę konkretnej kultury, a więc jej zasadnicze elementy, koncentrują się na całościowym charakterze poszczególnych kultur i ich wewnętrznym powiązaniu, opisują określoną kulturę (lub różne), a nie o kulturze w ogóle. Przy formułowaniu definicji genetycznych zwraca się uwagę na wyjaśnienie pochodzenia kultury i jej przeciwstawienie naturze. Podkreśla się również jej charakter jako produktu społecznego współżycia ludzi, akcentując społeczne źródła kultury. Kultura w świetle definicji genetycznych jest zbiorem społecznie nabywanych wartości akceptowanych przez społeczeństwo jako całość i przekazywanych wśród jego członków za pomocą języka i symboli. W rezultacie kultura odzwierciedla podzielane przez społeczeństwo treści i zwyczaje.

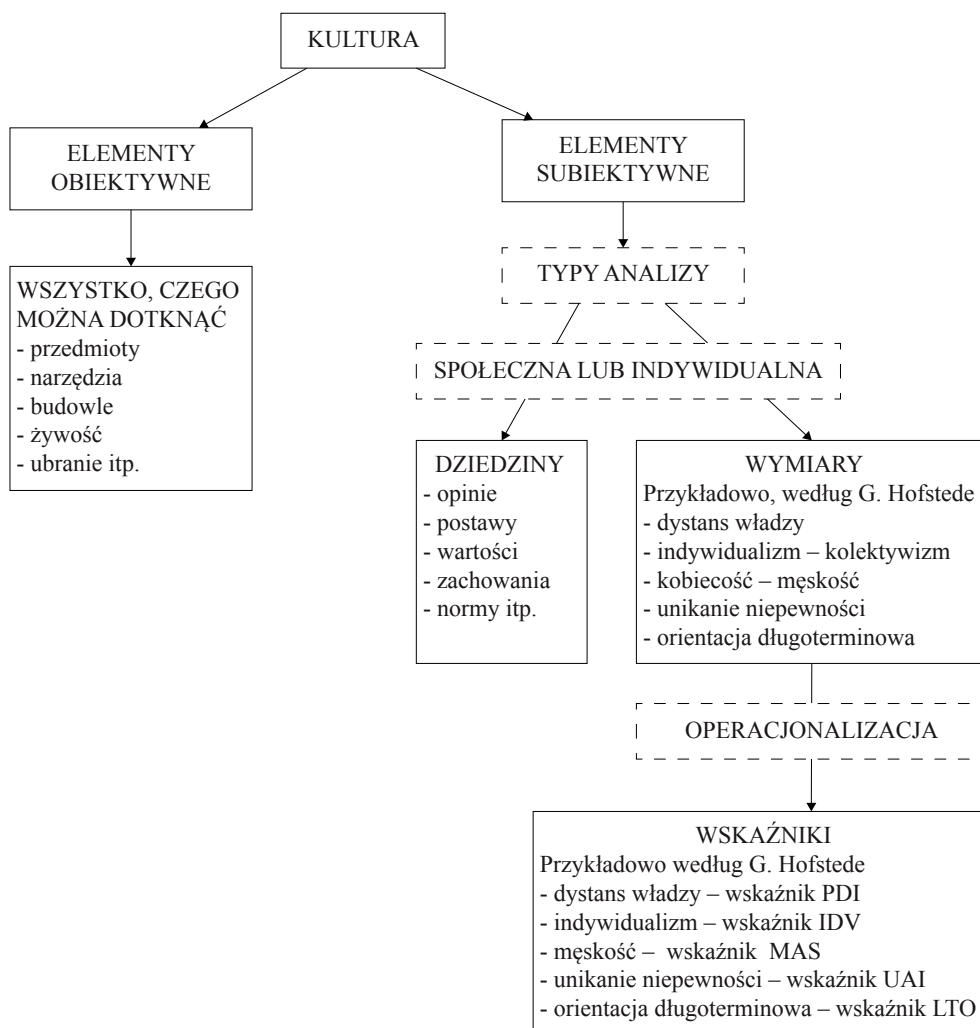
W tym miejscu należy podkreślić, iż od czasu opublikowania pracy Kroebera i Kluckhohna minęło ponad 50 lat i w tym czasie zaproponowano nowe ujęcia oraz sformułowano kolejne definicje kultury. Niemniej jednak wprowadzony przez autorów sposób organizowania terminologii znajduje zastosowanie również współcześnie. Przedstawione typy definicji można bowiem traktować jako „typy idealne”, które pozwalają uporządkować ogromny zasób literatury poświęconej kulturze i bardzo różnorodnych podejść do tego zjawiska.

Ze względu na konstrukcję niniejszego artykułu – kwestie wpływu kultury na rozwój przedsiębiorstw sektora MSP będą prezentowane na poziomie kultury narodowej – zdecydowano się przyjąć definicję zaproponowaną przez Kłoskowską, zgodnie z którą „kultura narodowa stanowi szeroki i złożony układ (syndrom) sposobów działania, norm, wartości i symboli, wierzeń, wiedzy i dzieł symbolicznych, który przez jakąś zbiorowość społeczną uważany jest za własny, jej w szczególności przysługujący, wyrosły z jej tradycji i historycznych doświadczeń oraz obowiązujący w jej obrębie” (Kłoskowska 1991, s. 5).

Kultura w całej swej złożoności jest pojęciem niezwykle szerokim i trudnym do jednoznacznego zdefiniowania, co w istotny sposób utrudnia przekształcenie pojęcia w zmienną mierzalną i prowadzenie badań empirycznych. Podczas omawiania zagadnień związanych z wpływem kultury na rozwój przedsiębiorstw sektora MSP konieczne staje się zatem redukcjonowanie abstrakcyjnego i rozmytego pojęcia do ograniczonych elementów, które spełniają przynajmniej pewne warunki pozwalające na ich empiryczną weryfikację. W prowadzonych dotychczas badaniach z zakresu uwarunkowań kulturowych badacze starali się precyzować

pojęcie kultury przez wyodrębnianie jej aspektów, a następnie ich przyporządkowanie do dwóch podstawowych komponentów kultury, tj. elementów obiektywnych oraz elementów subiektywnych. Do pierwszej grupy zalicza się elementy, które można zobaczyć i dotknąć, np. ubrania, przedmioty użytkowe, jedzenie czy architekturę, a do drugiej – te elementy, których nie można ani zobaczyć ani dotknąć, tj. normy społeczne, obyczaje, postawy i wartości (Triandis 1972; Matsumoto, Juang 2007).

**Wykres 1**  
**Redukowanie abstrakcyjnego pojęcia kultury**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Matsumoto, Juang (2007, s. 69).

Dla potrzeb niniejszego opracowania i badania zależności między kulturą narodową a rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, zdecydowano się na wykorzystanie określonych wymiarów kulturowych, które zostały wyodrębnione we wcześniejszych badaniach. Jednocześnie skoncentrowano się na takich koncepcjach klasyfikacji kultur oraz wymiarach (konstruktach), które spełniają trzy kryteria:

1. zostały uznane za najistotniejsze ze względu na problematykę pracy;
2. są już zweryfikowane w wielu badaniach empirycznych – przynajmniej częściowo;
3. cieszą się największym uznaniem wśród badaczy i autorów publikacji poświęconych tejże problematyce na całym świecie.

Pierwsze trzy wymiary tj. dystans władzy, indywidualizm – kolektywizm oraz unikanie niepewności wybrano spośród konstruktów zawartych w pracach G. Hofstede i jego współpracowników (G. Hofstede 1980; 1983, 2000, 2001; G. Hofstede, G.J. Hofstede 2007; G. Hofstede *et al.* 2011).

Dystans władzy obrazuje stosunek do zjawiska nierówności między ludźmi, a definiowany jest jako zakres oczekiwań i akceptacji wobec nierównego rozkładu władzy, wyrażanych przez mniej wpływowych członków (podwładnych) instytucji lub organizacji (termin *instytucja* oznacza w tym przypadku podstawowe struktury społeczne, takie jak rodzina, szkoła czy społeczność lokalna, natomiast pod pojęciem *organizacji* rozumie się miejsce pracy).

W kulturach o małym dystansie władzy uważa się, że nierówności między ludźmi powinny być zmniejszane a hierarchia w organizacjach wynika z odgrywania różnych ról, które są ustalone ze względów czysto pragmatycznych i można zaobserwować dążenie do decentralizacji. W kulturach o dużym dystansie władzy nierówności między ludźmi są natomiast zarówno uzasadnione, jak i pożądane, a hierarchia w organizacjach jest odzwierciedleniem różnic w statusie i egzystencjalnej wyższości lub niższości.

Drugim wymiarem jest kolektywizm i indywidualizm. Miarą tego podziału są stosunki jednostki z innymi ludźmi oraz stopień przeciwstawiania pragnienia osobistej wolności potrzebie więzi społecznej. W kulturach, gdzie dominuje kolektywizm dobro grupy przedkładane jest nad dobro jednostki, a ludzie od urodzenia należą do silnych, spójnych grup wewnętrznych, zapewniających im bezpieczeństwo i opiekę w zamian za niekwestionowaną lojalność. W kulturach indywidualistycznych interes jednostki jest ważniejszy niż interes grupy, a więzy między jednostkami są luźne i każda ma na uwadze przede wszystkim siebie i swoją najbliższą rodzinę.

Następny z wymiarów – unikanie niepewności – obrazuje stopień zagrożenia, odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych i powodujących niepewność. Charakteryzuje on postawę ludzi wobec nadchodzących zmian i różnego rodzaju ryzyka. Wyraża się to m. in. odczuwaniem stresu w zetknięciu z nową sytuacją i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju normy prawne, przepisy czy też zwyczaje. Uwzględniając ten wymiar można wyróżnić kul-

tury o słabym i silnym unikaniu niepewności. W kulturach, które cechuje unikanie słabe liczba praw i przepisów powinna być ograniczona do niezbędnego minimum, zaś w kulturach o unikaniu silnym występuje znaczna emocjonalna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów, nawet jeśli nie będą się one sprawdzać w praktyce.

Czwartym wymiarem jest orientacja długoterminowa, która oznacza rozwijanie cnót przynoszących korzyści w przyszłości i dbałość o cechy, sprzyjające osiągnięciu celów w długim okresie, a w szczególności wytrwałość (upór) i oszczędność. Przeciwnym biegunem tego wymiaru jest natomiast orientacja krótkoterminowa, która oznacza przypisywanie dużej wartości cechom mającym znaczenie dla przeszłości i terażniejszości zwłaszcza takim jak poszanowanie tradycji, „zachowanie twarzy” oraz wywiązywanie się ze społecznych powinności.

Następne dwa wymiary wybrano spośród konstruktów zaproponowanych przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera (2002); F. Trompenaarsa i P. Woolliamsa (2003, 2004). Pierwszym z nich był wymiar uniwersalizm – partykularyzm, który dotyczy sposobu oceny zachowań innych ludzi. Sprowadza się do odpowiedzi na pytanie czy ważniejsze są zasady czy relacje. Wyróżnia się dwa odmienne rodzaje zachowań i ocen: na jednym biegunie znajdują się zachowania i oceny uniwersalistyczne, które oparto na powszechnie przyjętych w danej kulturze zasadach postępowania, kodeksach i standardach; na drugim biegunie spotyka się zachowania i oceny wynikające ze zobowiązań partykularystycznych, których zakres zależy od stopnia zażyłości między poszczególnymi osobami.

Drugi z wymiarów określany jako wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność, dotyczy stosunku do otoczenia (środowiska naturalnego) i znajduje odzwierciedlenie w odpowiedzi na pytanie czy człowiek kontroluje środowisko naturalne i w pełni decyduje o sobie samym, czy też jest zależny od środowiska. Innymi słowy: czy w wytyczaniu kierunków działania ważniejsze są wewnętrzne sądy, decyzje i zobowiązania, czy sygnały, wymagania i trendy świata zewnętrznego, do których należy się dostosować? Wewnątrzsterowność oznacza przyjmowanie wobec środowiska naturalnego postawy dominowania, graniczącej z agresywnością, z kolei zewnątrzsterowność oznacza postawę podporządkowywania się prawom środowiska naturalnego oraz działającym w nim siłom.

Kolejnym z konstruktów wybranych dla potrzeb niniejszych rozważań jest wymiar zaproponowany przez R. Ingleharta i badany w ramach projektu WVS, na którego biegunkach znajdują się: przeżycie, tj. wartości materialistyczne oraz samoekspresja, tj. wartości postmaterialistyczne (Inglehart 1997, Inglehart *et al.* 2004; Inglehart, Welzel 2005). Odpowiada on na pytanie o wartości dominujące w danej kulturze. Dla kultur nastawionych na przeżycie charakterystyczne są trudne warunki materialne, w których rodzina, władza i tradycjonalizm są gwarantami ładu i zapewniają ludziom przetrwanie. Nacisk kładziony jest na zapewnienie bezpieczeństwa fizycznego i ekonomicznego, czyli na wartości materialistyczne, zaś w kulturach nastawionych na nacisk kładziony jest na pozytyw-

ne doświadczenia i emocje w życiu ludzi oraz na rozluźnienie rygorów podporządkowania autorytetom i normom obyczajowym. Podkreśla się więc w nich potrzebę samorealizacji i samoekspresji, czerpanie satysfakcji z własnego życia oraz zgodę na to, by inni ludzie dążyli do podobnych stanów, zgodnie ze swymi osobistymi preferencjami, czyli na wartości postmaterialistyczne.

Niezależnie od wymiarów uwzględnionych w przedstawionych wcześniej koncepcjach, które spełniają wszystkie trzy kryteria wyboru, postanowiono odnieść się również do typologii omówionych w pracach E.T. Halla (ze względu na ich istotne znaczenie Wymiary zaproponowane przez Halla nie zostały poddane operacjonalizacji przez samego autora. Kolejni badacze podejmowali próby wyliczenia konkretnych wskaźników umożliwiających bardziej precyzyjne ustalenie miejsc poszczególnych kultur narodowych na kontinuum obu wymiarów (Cardon 2008). Wymiar pierwszy, którego biegunami są mono- i polichroniczność, obrazuje stosunek ludzi do zjawiska czasu i opiera się na wprowadzonych przez autora pojęciach czasu monochronicznego (czasu M) oraz polichronicznego (czasu P), jako dwóch wariantach użytkowania czasu i przestrzeni. W kulturach posługujących się czasem monochronicznym preferowane jest wykonywanie jednej rzeczy w danym czasie, co wiąże się z koniecznością planowania, segmentacji i dokładności w wykonywaniu zaplanowanych czynności. Czas jest odczuwany i wykorzystywany w sposób linearny, porównywany jest do drogi, która prowadzi od przeszłości w przyszłość. Z kolei dla kultur posługujących się czasem polichronicznym (nielinearny i traktowany jak cykl), charakterystyczne jest wykonywanie kilku czynności równocześnie. Nacisk kładzie się raczej na zaangażowanie ludzi w działanie i zakończenie przedsięwzięć niż na posłuszeństwo wobec założonych planów.

Drugi wymiar zaproponowany przez Halla opiera się na istnieniu różnic w sposobie komunikacji i pojęciu kontekstu. W odczuciu tego autora komunikacja nie ogranicza się bowiem jedynie do prostej wymiany sygnałów między jej uczestnikami, a o jej treściach i przebiegu decyduje ogólny kontekst kulturowy, wyznaczany przez zasady życia. Kontekst odgrywa niezmiernie istotną rolę w procesie przekazywania informacji, przez wywieranie wpływu na zmianę odcieni znaczeniowych. Nieosadzony w kontekście kod językowy jest niekompletny, gdyż obejmuje tylko część komunikatu. Biegunami wymiaru są komunikacja wysoko kontekstowa (ang. *High-Context Communication, HC*) i komunikacja nisko kontekstowa (ang. *Low-Context Communication, LC*). Cechą charakterystyczną komunikacji lub przekazu na poziomie wysokiego kontekstu jest to, „że większość informacji bądź zawiera się w fizycznym kontekście, bądź jest zinternalizowana w człowieku, a tylko nieznaczna jej część mieści się w zakodowanej, bezpośrednio nadawanej części przekazu” (Hall 2011, s. 32). Z tego względu komunikacja jest w znacznym stopniu uzależniona od stałych czynników, takich jak środowisko, status, relacje siły, role uczestników i niewerbalne aspekty komunikacji. Z kolei cechą charakterystyczną komunikacji lub przekazu na poziomie niskiego kontekstu jest to, że większość informacji mieści się w kodzie bezpośrednim.



## **Kultura polska przez pryzmat wybranych wymiarów kulturowych – implikacje dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw**

Kulturę polską cechuje średni wskaźnik dystansu władzy i ambiwalentny do niej stosunek. Z władzą należy się liczyć, ale jednocześnie łatwo zakwestionować uprawnienia do jej sprawowania (Kolman *et al.* 2003). Z badań wynika, że w kulturach o małym dystansie władzy występują wyższe wskaźniki innowacyjności.

Kultura polska pod względem wymiary indywidualizm – kolektywizm mieści się mniej więcej pośrodku skali. Istotną rolę w kulturze polskiej odgrywają zarówno więzy prywatne, jak i zawodowe. Charakterystyczne jest formowanie grup opartych na silnym zaufaniu i wspólna praca w celu pokonania trudności (Yanouzas, Boukis 1993). Często unika ponoszenia indywidualnej odpowiedzialności, która ulega rozproszeniu na bliżej niezidentyfikowanych członków grupy. Może to być – podobnie jak w kilku innych przypadkach – pozostałość po ustroju socjalistycznym i gospodarce planowanej centralnie (Kolman *et al.* 2003). Biorąc pod uwagę ten wymiar należy pamiętać, że rozwojowi przedsiębiorczości, a tym samym rozwojowi małych i średnich firm sprzyja bardziej indywidualizm kulturowy niż kolektywizm (Hayton *et al.* 2002).

Polskę charakteryzuje wysoki wskaźnik unikania niepewności, co znajduje odzwierciedlenie w silnym odczuwaniu przez Polaków stresu w zetknięciu z nową sytuacją i potrzebie przewidywalności, której efektem jest tworzenie wszelkiego rodzaju norm prawnych i przepisów, nawet jeśli wiadomo, że nie będą przestrzegane. Kolejnym przejawem dużego unikania niepewności jest stosunek Polaków do władzy i przywiązywanie bardzo dużego znaczenia do kwestii legitymacji (uprawnień) do sprawowania władzy (Jankowicz, Pettitt 1993; Jankowicz 1994). Wysoki wskaźnik unikania niepewności nie sprzyja również innowacyjności i postawom przedsiębiorczym.

Pod względem wymiaru orientacji długoterminowej i kwestii związanych z podejściem do przyszłości i planowania, Polska znajduje się mniej więcej pośrodku skali, nieco bliżej bieguna orientacji krótkookresowej. W rezultacie z jednej strony oczekuje się szybkich korzyści wynikających z ponoszonych wysiłków, a jednocześnie ceni się takie cechy jak wytrwałość i systematyczność w celu stopniowego osiągnięcia wyników. Niemniej jednak zbliżenie w kierunku orientacji krótkookresowej skutkuje niską stopą oszczędności i relatywnie skromnymi nakładami na inwestycje, co może negatywnie wpływać na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.

Polska zaliczana jest do kultur o nastawieniu partykularystycznym. Przywiązuje się w niej o wiele większą wagę do relacji międzyludzkich i szczególnych okoliczności, do których można odwołać się przy rozpatrywaniu konkretnego problemu, niż do ustalonych przepisów czy norm. W tym miejscu należy podkreślić, że czynnikiem kształtującym partykularystyczne podejście w kulturze polskiej był obowiązujący ustrój socjalistyczny i gospodarka centralnie planowana. Wspomniane podejście może przyczyniać się do ograniczenia

rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw m.in. ze względu na nieterminową realizację zobowiązań.

Kultura polska zaliczana jest do kultur zewnątrzsterownych, cechuje ją postawa podporządkowywania otoczeniu i towarzyszy przekonanie o dominacji praw środowiska naturalnego oraz działających w nim sił. Takie podejście może stanowić barierę w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Kultura polska zaliczana jest w dalszym ciągu do kultur materialistycznych, w których przeważają wartości przeżyciowe i materialistyczne, jakkolwiek można zaobserwować przesuwanie się w kierunku kultury, w której dominują wartości postmaterialistyczne. Dla kultur materialistycznych, w tym także polskiej, charakterystyczny jest fakt iż rodzina, władza i tradycjonalizm są gwarantami ładu i zapewniają przetrwanie członkom społeczności. Nacisk kładziony jest na zapewnienie bezpieczeństwa fizycznego i ekonomicznego. Z badań wynika, że wartości postmaterialistyczne są negatywnie skorelowane z aktywnością przedsiębiorczą (Uhlener, Thurik 2007).

Można uznać, że obecnie Polska znajduje się na kontinuum kontekstowości mniej więcej w środku skali, a jeszcze kilka lat temu znajdowała się bliżej wysokiego ekstremum. Wskazywało na to nasycenie procesów komunikacyjnych środkami pozawerbalnymi i pośrednimi oraz wysoki stopień nasycenia komunikacji werbalnej przysłowiami, przypowieściami i odnośnikami do wiedzy kolektywnej. Przyczyniła się do tego nie tylko tradycja – w przeważającej części wiejska, uznająca prymat natury, cykliczności i powtarzających zjawisk – ale również 50 lat w historii Polski, kiedy aluzyjność przekazu (np. ze względów cenzorskich) była wysoko cenioną i pożądaną cechą wypowiedzi, zarówno ustnej, jak i pisemnej. Swoiste kodowanie, dwuznaczność, gra słów, podteksty itp. wynikały z potrzeby przekazywania rzeczywistej informacji poza oficjalnymi kanałami, a często także za ich pomocą, a więc wymagały umiejętnego zaprogramowania komunikatu w sposób zrozumiały wyłącznie dla wybranych odbiorców. Taki rodzaj kodowania wynikał w mniejszym stopniu z wielu setek lat tradycyjnych form komunikowania, a bardziej z potrzeb narzuconych przez czynniki polityczno-społeczne niedawnej historii. Specyficzne kodowanie jest cechą wysokiego kontekstu, gdzie również forma jest treścią. Sposób komunikowania właściwy Polsce różnił się więc w zasadniczy sposób zarówno od komunikacji właściwej kulturom niskiego kontekstu, jak i kultur kontekstu wysokiego, takich jak w krajach Wschodu, gdzie kodowanie ma wielotyśną tradycję. Obecnie można zaobserwować przesuwanie się Polski na kontinuum kontekstowości w kierunku niskiego kontekstu, co jest wynikiem m. in. postępującej demokratyzacji (Murdoch 1999). Przesunięcie bliżej bieguna niskiego kontekstu może wpływać pozytywnie na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.

W zakresie wymiaru monochroniczność – polichroniczność kultura polska zajmuje miejsce mniej więcej pośrodku skali. Z jednej strony przejawia się to w dążeniu do przestrzegania harmonogramów i punktualności w relacjach biznesowych, z drugiej zaś – na-

dał w wielu sytuacjach relacje międzyludzkie cenione są wyżej niż dotrzymanie terminów, co może w negatywny sposób oddziaływać na funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw.

## Zakończenie

Reasumując należy podkreślić, że przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania teoretyczne wymagają dalszej weryfikacji, w tym zwłaszcza przekrojowych badań empirycznych. Problemem stojącym przed badaczami zajmującymi się analizowaniem oddziaływania kultury na różne aspekty działalności gospodarczej przedsiębiorstw jest stworzenie jednolitego systemu podejścia do wszystkich aspektów procesu badawczego. Rozwiązania należy szukać w zastosowaniu klasyfikacji i wyjaśnieniu wpływu uwarunkowań kulturowych modelu wymiarowego. Umożliwia on redukcję abstrakcyjnego pojęcia kultury do wymiarów kulturowych, a zatem elementów, które spełniają przynajmniej pewne warunki pozwalające na ich empiryczną weryfikację.

## Bibliografia

- Bogdanienko J., Kuzel M. Sobczak I. (red.) (2007), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Cardon P.W. (2008), *A Critique of Hall's Contexting Model: A Meta-Analysis of Literature on Inter-cultural Business and Technical Communication*, "Journal of Business and Technical Communication", t. 22, nr 4.
- Fukuyama F. (1997), *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Wrocław.
- Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Hall E.T. (1987), *Bezgrośny język*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Hall E.T. (2001), *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu: USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Harrison L.E. (2000), *Under-development Is a State of Mind – The Latin American Case*, Madison Books, Lanham, Meryland.
- Harrison L.E. (1997), *The Pan American Dream: Do Latin America's Cultural Values Discourage True Partnership with the United States and Canada?*, Basic Books, New York.
- Harrison L.E. (1993) *Who prospers? How Values Shape Economics and Political Success*, Basic Books, New York.
- Harrison L.E., Huntington S.P. (red.), (2003), *Kultura ma znaczenie: jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Hayton J.C., George G., Zahra S.A., (2002), *National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 26 (4).

- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Hofstede G. (1983), *Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions*, (w:) Deregowski J.B., Dziurawiec S., Annis R.C. (red.), *Expiscations in Cross-Cultural Psychology*, Swets & Zeitlinger, Lisse.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Mankiv M. (2011), *Kultury i organizacje*, wyd. 3 zm., PWE, Warszawa.
- Inglehart R. (1997), *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, Princeton.
- Inglehart R. (red.) et al. (2004), *Human Beliefs and Values: A Cross-Cultural Sourcebook based on the 1999-2002 values Surveys*, Siglo XXI Editores, Mexico City.
- Inglehart R., Welzel Ch. (2005), *Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence*, Cambridge University Press, Cambridge, Wielka Brytania.
- Jankowicz A.D. (1994), *The New Journey to Jerusalem: Mission and Meaning in the Managerial Crusade to Eastern Europe*, "Organization Studies", vol. 15.
- Jankowicz A.D., Pettitt S. (1993), *World in Colussion: an Analysis of an Eastern European Management Development Initiative*, "Management Education and Development", vol. 24.
- Kłoskowska A. (1983a), *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa.
- Kłoskowska A. (1983b), *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa.
- Kłoskowska A. (1991), *Kultura narodowa*, (w:) Eadem (red.), *Encyklopedia Kultury Polskiej XX wieku*, Wiedza o Kulturze, Wrocław.
- Kolman L. et al. (2003), *Cross-cultural Differences in Central Europe*, "Journal of Managerial Psychology", vol. 18, no. 1
- Kroeber A.L., Kluckhohn C. (1952), *Culture. A Critical Review of Concepts and Definition*, "Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University, Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Cambridge.
- Landes D. (2000), *Bogactwo i nędza narodów. Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy?* Muza, Warszawa.
- Marody M., Lewicki M. (2010), *Przemiany ideologii pracy*, (w:) Kochanowski J. (red.) *Kultura i gospodarka*, Scholar, Warszawa.
- Matsumoto D., Juang L. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk.
- Migdał A.M. (2008), *Czynniki kulturowe w lokalizacji przedsiębiorstw*, „Kwartalnik Celny”, nr 1 (3).
- Murdoch A. (1999), *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Triandis H.C. et al. (1972), *The Analysis of Subjective Culture*, John Wiley & Sons, New York.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Trompenaars F., Woolliams P. (2003), *Business Across Cultures*, Capstone Publishing, Chichester, Wielka Brytania.
- Trompenaars F., Woolliams P. (2004), *Marketing Across Cultures*, Capstone Publishing, Chichester, Wielka Brytania.

- Turek D. (2011), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości indywidualnej*, (w:) Lichniak I. (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa. Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Uhlaner L., Thurik R. (2007), *Postmaterialism Influencing Total Entrepreneurial Activity Across Nations*, "Journal of Evolutionary Economics", vol. 17.
- Weber M. (1994), *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Test, Lublin.
- Yanouzas J.N., Boukis S.D., (1993), *Transporting Management Training into Poland: Some Surprises and Disappointments*, "Journal of Management Development", vol. 12.

## Cultural Determinants of SME Development in Poland

### Summary

An aim of the presented review article is to show impact of the cultural determinants on development of small and medium-sized enterprises in Poland. The author proposed in it a system approach with the use of a dimension model to consider relationships between the national culture and functioning and development of small and medium enterprises. A problem faced by researchers dealing with analysing the impact of culture on various aspects of enterprises' economic activities is to set up a uniform system of approach to all aspects of the research process.

A solution should be searched in an application of the dimension model to classification and explanation of the impact of cultural determinants. It enables reduction of the abstract notion of culture to cultural dimensions, hence, to the elements which meet at least some conditions allowing their empirical verification.

**Key words:** national culture, culture dimensions, determinants of SME development.

**JEL codes:** A13, D03, Z19

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Anna Maria Migdał  
Akademia Finansów i Biznesu Vistula  
ul. Stokłosy 3  
02-787 Warszawa  
tel.: 22 457 23 00  
e-mail: a.migdal@vistula.edu.pl