

Grażyna Rosa

Różnice kulturowe jako determinanta komunikacji w biznesie międzynarodowym

Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, 89-96

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Grażyna Rosa¹

RÓŻNICE KULTUROWE JAKO DETERMINANTA KOMUNIKACJI W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM

Streszczenie

Jednym z przejawów postępującej globalizacji jest coraz częstsze operowanie przedsiębiorstw na międzynarodowych rynkach. Wśród wielu aspektów, które towarzyszą wtedy firmom jest zróżnicowanie kulturowe. W artykule poruszono problematykę wpływu kultury na komunikację w biznesie międzynarodowym. Wskazano na różnorodne potrzeby kulturowe nabywców oraz na istotne różnice, które mają wpływ m.in. na prowadzenie negocjacji na globalnym rynku.

Wprowadzenie

Bardzo często dochodzi do komunikacji osób, grup lub narodów, które myślą, czują i zachowują się odmiennie. Mimo tych odmienności mają one do czynienia z problemami, których rozwiązywanie wymaga współpracy. Większość problemów biznesowych nie zatrzymuje się na granicach państw. Istotne zatem jest poznanie kultury, z jakiej pochodzą partnerzy biznesowi, jej uwarunkowań, potrzeb kulturowych oraz podstawowych obszarów powstawania rozbieżności w sposobie myślenia, reagowania, zachowania.

Definicje kultury

Słowo „kultura” ma wiele znaczeń, które odnoszą się do łaciny, w której kultura oznacza uprawianie ziemi. Kulturę można określić jako „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie”². Zgodnie z tą definicją, w skład kultury wchodzi nie tylko instytucje społeczne i wytwory materialne (ubrania, samochody, przedmioty codziennego użytku, narzędzia pracy itd.), ale także zasady współżycia społecznego, idee, przekonania, sposoby postępowania, wzory, kryteria ocen moralnych i estetycznych przyjęte w danej zbiorowości i wyznaczające obowiązujące zachowania³.

W większości języków zachodnich kultura jest utożsamiana z:

- a) cywilizacją lub określonym poziomem intelektualnym, którego przejawem jest wykształcenie, sztuka i literatura (określana jako kultura nr 1) lub

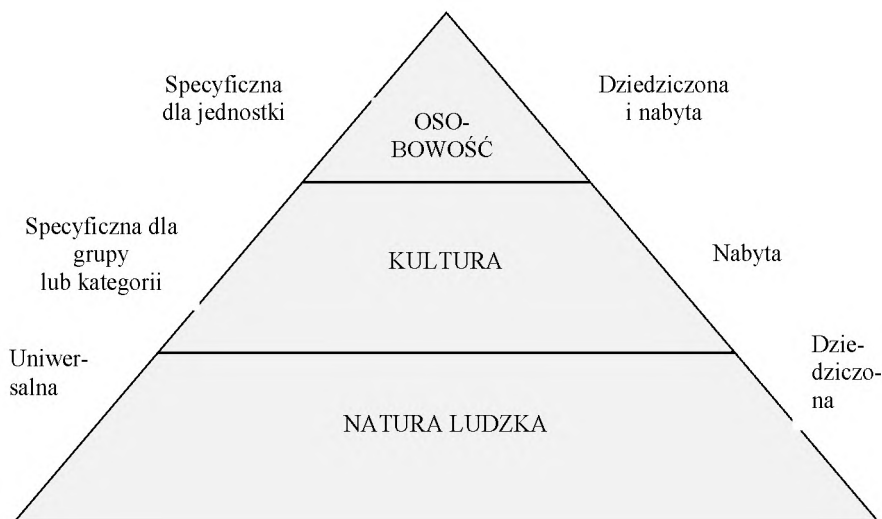
¹ Grażyna Rosa – dr hab. prof. US, Zakład Komunikacji Marketingowej, Katedra Marketingu Usług, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

² *Jednotomowa encyklopedia PWN*. Red. A. Krupa. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 424.

³ *Ibidem*, s. 424.

- b) zaprogramowaniem umysłu, określeniem sposobów myślenia, reagowania i odczuwania; obejmuje całą sferę codziennych zachowań, takich jak: sposób pozdrawiania się, okazywanie lub skrywanie uczuć, jedzenie, zachowanie fizycznej odległości w kontaktach z innymi, miłość, dbałość o higienę osobistą.

Zaprogramowanie umysłu można rozpatrywać na trzech poziomach, przedstawionych na rysunku 1.



Rys. 1. Poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego

Źródło: G. Hofstede: *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa 2000, s. 40.

Natura ludzka jest elementem wspólnym dla wszystkich istot ludzkich, otrzymywanym wraz z genami. „Zdolność człowieka do odczuwania strachu, złości, smutku, miłości, radości, potrzeba przynależności do grupy, chęć do zabawy lub odpoczynku, umiejętność obserwacji środowiska i wymiany poglądów są właśnie częścią natury ludzkiej”⁴. Sposób czy umiejętność radzenia sobie z uczuciami, sposób wyrażania strachu lub radości oraz postrzegania rzeczywistości są już kształtowane przez kulturę. Osobowość zaś jest zbiorem charakterystycznych dla jednostki wyjątkowych cech, często dziedziczonych z genami, ukształtowanych przez własne doświadczenia i wpływy otoczenia.

Wśród instytucjonalnych składników kultury wymienia się np. struktury społeczne i religijne, także wyrazy, przejawy intelektualne i artystyczne charakteryzujące dane społeczeństwo, a w niektórych źródłach także „życie polityczne”⁵. W skład współczesnego pojęcia szeroko rozumianej kultury wchodzi różne formy i techniki działania, różne rodzaje wytworów i narzędzi, systemy wierzeń i ideałów, zespoły norm

⁴ G. Hofstede: *Kultury i organizacje*. PWE, Warszawa 2000, s. 41.

⁵ E. Duliniec: *Marketing międzynarodowy*. PWE, Warszawa 2004, s. 63.

i wartości oraz postaw i wzorców zachowania. Wobec szerokiego zakresu omawianego pojęcia, w ramach kultury globalnej wyróżnia się trzy jej podzakresy, tj.⁶:

- kulturę materialną,
- kulturę niematerialną,
- kulturę społeczną.

Kultura materialna, zwana także cywilizacyjną, obejmuje technikę oraz działania i wytwory służące bezpośrednio zaspokojeniu podstawowych potrzeb człowieka. Kulturę materialną stanowią na przykład, odkrycia archeologiczne: gliniane dzbanki, broń, biżuteria.

Kultura niematerialna, czyli duchowa, zwana semiotyczną, zapewnia integrację społeczeństwa i jest narzędziem komunikowania się ludzi. Kultura ta obejmuje język, sztukę, wiedzę, przekonania, moralność, ideologię, religię, mity, symbole, orientacje.

Kultura społeczna, zwana też socjalną, obejmuje organizację społeczeństw i związane z nią wzory, normy postępowania oraz stosunków społecznych. Jak wynika z powyższych definicji, kultura jest tym wszystkim, co członkowie społeczności przejmują w następstwie swoich kontaktów z innymi, nie zaś dziedziczenie biologiczne. Jest ona przekazywana z pokolenia na pokolenie w procesie uspołecznienia i w efekcie jest czymś wyuczonym w procesie kontaktów społecznych, a nie zawartym w genach i zostaje częściowo rozmyślnie, a częściowo mimochodem wpojona młodszym członkom społeczeństwa⁷.

Uwarunkowania i potrzeby kulturowe

Kultura jest najbardziej podstawową determinantą ludzkich pragnień i zachowań. W jej skład wchodzi podstawowe wartości, spostrzeżenia, preferencje i zachowania, których jednostka uczy się od rodziny i innych podstawowych instytucji. Śledzenie przemian kulturowych i rozwoju potrzeb kulturowych może być pomocne w tworzeniu nowych sposobów obsługi klienta⁸. Kultura jest tym elementem otoczenia przedsiębiorstw, który odgrywa podstawową rolę w procesie komunikowania się z klientami. W marketingowej teorii zachowań konsumentów wyróżnia się też czynniki kulturowe, wpływające na zachowanie nabywcy. Należą do nich:

1. **Środowisko**, stanowiące najbliższe otoczenie człowieka (np. rodzina). Jest ośrodkiem kształtowania najważniejszych wzorców zachowań i cech osobowościowych jak: praktycyzm, indywidualizm, wygodnictwo, itp.
2. **Subkultura**, stanowiąca część kultury ogólnej. Przynależność do subkultury mogą wyznaczać takie cechy jak narodowość, rasa, wyznanie.
3. **Klasa społeczna**. Klasy społeczne są homogenicznymi i trwałymi grupami, zorganizowanymi w sposób hierarchiczny. Przynależność do określonej klasy oblige do zachowania się według przyjętych reguł, także w procesie zakupu. W Polsce jest to zjawisko o mocno zachwianej przejrzystości – klasy się przenikają, kryteria kwalifikacji do poszczególnych klas są płynne. Narasta bowiem proces rozwarstwiania się społeczeństwa.

Kultura jest jednym z najistotniejszych czynników wpływających na zachowania konsumentów. Sposoby ubierania, odżywiania się, urządzenia mieszkania, formy

⁶ N. Goodman: *Wstęp do socjologii*. Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1992, s. 39.

⁷ K. Żelazna, I. Kowalczyk, B. Mikuta: *Ekonomika konsumpcji, elementy teorii*. Wyd. SGGW, Warszawa 2002, s. 136.

⁸ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE, Warszawa, 2002, s. 302.

zachowania się w pewnych sytuacjach, stosunek do innych ludzi, system norm społecznych, uznawane wartości itd. są przejawami określonego dziedzictwa kulturowego. Swoje źródła w kulturze danego społeczeństwa mają również takie zjawiska psychologiczne, jak przekonania, postawy czy przesady⁹.

Nieodłącznym elementem każdej kultury są potrzeby kulturowe. Najbardziej znane potrzeby określił w swojej hierarchii A.H. Maslow. Do potrzeb kulturowych zaliczył potrzeby przynależności i miłości (np. przynależność do rodziny, akceptacja przez przyjaciół), potrzeby uznania (np. prestiż, osiągnięcie sukcesu, szacunek) i potrzeby samorealizacji, które są najwyższą grupą potrzeb w hierarchii i obejmują m.in. potrzeby wiedzy i rozumienia oraz estetyczne¹⁰. Stanowią one potrzeby rozwoju jednostki i są zazwyczaj uwarunkowane społecznie i kulturowo.

Przynależność do wspólnot, którymi są rodziny, społeczności lokalne, grupy rówieśnicze, narody, wspólnoty religijne, rasy, mniejszości narodowe, ma ogromne znaczenie dla każdego człowieka. Więzy społeczne łączą ludzi i dostarczają im wiele cennych wartości oraz zaspokajają ich potrzeby kulturowe. Wspólnoty te cechuje wysoki stopień poczucia przynależności grupowej i identyfikowania się jednostek z grupą oraz pielęgnowanie wspólnych wartości grupowych¹¹.

Rodzina stanowi najważniejszą wspólnotę dla jednostki. Z członkami rodziny nawiązuje się bowiem pierwsze i najtrwalsze więzi emocjonalne. Od rodziny każdy człowiek oczekuje miłości, akceptacji, współczucia, pocieszenia itp., a kiedy to otrzymuje, zyskuje poczucie bezpieczeństwa i potwierdzenia własnej wartości. Ponadto rodzina przekazuje swoim członkom treści, wzory kulturowe i obyczaje¹². Przekazując człowiekowi w procesie usamodzielniania podstawowe dziedzictwo kulturowe własnego narodu, jest także niezbędnym pomostem, za pośrednictwem którego jednostka wchodzi w większą wspólnotę, a więc staje się członkiem danego narodu.

Grupy rówieśnicze z reguły tworzą spontanicznie dzieci kilku- lub kilkunastoletnie. Tu kształtują się autorytety i trwalsze relacje oraz pojawiają się rywalizacja i koalicje. Nastolatki tworzą inną odmianę wspólnoty, tzw. paczkę młodzieżową. Wpływa ona na kształtowanie postaw i opinii swoich członków oraz ukierunkowuje proces podejmowania przez nich decyzji. W grupie tej zazwyczaj pojawiają się pierwsze przyjaźnie, które uczą człowieka partnerskiego współżycia z innymi.

Wytworami kultury, które pozwalają człowiekowi lepiej zaspokoić potrzeby bytowe, porządkować świat społeczny, redukować najróżniejsze lęki i obszary niepewności, porozumiewać się, definiować i utrzymywać tożsamość grupową, są¹³:

- język,
- wiedza i przekonania,
- wartości i normy moralne,
- zwyczaje i obyczaje.

Każdy z tych elementów zawiera w sobie pewien zbiór społecznych znaczeń i przekonań, pewien rodzaj wartościowania i pewien podkład emocjonalny (przeżycie). W realnym funkcjonowaniu społeczeństwa są one ze sobą połączone, w głowach ludzi najczęściej mieszane, a na ich zachowania wpływają jako całościowy, lecz

⁹ S. Gajewski: *Zachowanie się konsumenta a współczesny marketing*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994, s. 116.

¹⁰ L. Rudnicki: *Zachowanie konsumentów na rynku*. PWE, Warszawa 2000, s. 42.

¹¹ K. Bolesta-Kukulka: *Socjologia ogólna*. Wyd. ASPRA-JR, Warszawa 2003, s. 127.

¹² H. Januszek, J. Sikora: *Podstawy socjologii*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 51.

¹³ K. Bolesta-Kukulka: *op. cit.*, s. 169.

niekoniecznie spójny logicznie światopogląd. Można powiedzieć, że języki i symbole, będące elementami rytuałów religijnych, narodowych, regionalnych i zawodowych, służą przede wszystkim do społecznej komunikacji. Przekonania, zwyczajne i obyczaje zapewniają społeczną integrację i tożsamość, a wartości i normy moralne pełnią funkcje regulacyjne¹⁴. Wpływ kultury przejawia się więc w¹⁵:

- a) przyjętym układzie wartości, postaw, preferencji,
- b) hierarchii potrzeb jednostki, grupy społecznej,
- c) systemie instytucji społecznych (organizacje, regulacje prawne i polityczne, system kształcenia),
- d) charakterze zwyczajów, definicji, obrzędów,
- e) rodzajach i cechach wzorców zachowań, w znaczeniu takich wartości, jak wierność, zaangażowanie, honor, godność, odwaga, skłonność do ryzyka,
- f) znaczeniu przypisywanemu różnym symbolom i kolorom.

Różnice kulturowe – istota, podstawowe obszary i źródła

Badania nad kulturą pozwalają na określenie różnic w sposobie myślenia, odczuwania, zachowaniu różnych grup i kategorii ludzi. Różnice kulturowe objawiają się w różnych aspektach. Najlepiej obejmują zagadnienie takie kategorie, jak: symbole, bohaterowie, rytuały oraz wartości.

Jądro kultury stanowią wartości definiowane jako skłonności do dokonywania określonego wyboru. Stanowią one odzwierciedlenie uczuć będących biegunami odczuwania, np.: dobry – zły, czysty – brudny, ładny – brzydki, naturalny – sztuczny, racjonalny – irracjonalny¹⁶.

Wartości są podstawowymi umiejętnościami, kształtującymi się w rozwoju dziecka w pierwszych dziesięciu latach życia. Jest ono wtedy na tyle małe, że nie dyskutuje z nimi, nie ocenia, a tylko przyswaja. Tak ukształtowany system wartości bardzo trudno zmienić w późniejszym czasie. Z badań prowadzonych nad interpretacją wartości wynika, że można dostrzec następujące prawidłowości w zachowaniach respondentów:

- a) wartości wyrażające to, co chcielibyśmy, czyli wyobrażenie świata idealnego,
- b) wartości wyrażające to, czego chcemy naprawdę, czyli faktyczne oczekiwania wobec istniejącej rzeczywistości.

Różnica między tymi stanami tkwi w normach. Są one rozumiane jako standardy wartości obowiązujące w danej grupie. Stan idealny jest wyrażany w normach absolutnych i dotyczy kwestii etycznych, natomiast deklaracja rzeczywistej chęci to norma statystyczna, wskazująca na wybory dokonywane przez większość. O tym, czego chce człowiek, decydują więc względy ideologiczne, natomiast o tym, czego chce naprawdę, decydują względy praktyczne.

Rytuały są społecznie niezbędnymi, zbiorowymi działaniami. Przykładem mogą być zwyczaje powitań, pożegnań, sposoby okazywania szacunku innym, ceremonie i obchody różnych uroczystości.

Bohaterowie to postaci, współczesne lub historyczne, realne lub fikcyjne, które utożsamiają pewne cechy szczególnie cenione w danej kulturze i tym samym stanowią

¹⁴ K. Bolesta-Kukulka: *op.cit.*, s. 169.

¹⁵ K. Mazurek-Lopacińska: *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*. PWE, Warszawa 2003, s. 248.

¹⁶ Por. G. Hofstede: *op.cit.*, s. 44.

rodzaj wzorca zachowań. Mogą do nich należeć bohaterowie z bajek, filmów, nawet telenoweli.

Symbole oznaczają słowa, gesty, obrazy lub przedmioty, które mają określone znaczenie i szczególny wizerunek, są rozpoznawalne tylko przez członków danej grupy. Pod pojęciem kategorii symbolu można rozumieć język, żargon, sposób ubierania się, styl zachowań, fryzurę, niektóre posiadane przedmioty, miejsca spotkań, flagi, szaliki, oznaki statusu (np. pióro, teczka, okulary, samochód, biżuteria). Symbole stale się zmieniają na skutek zmian w otoczeniu międzynarodowym, są przejmowane z innych kultur, ustępują miejsca nowym.

W badaniach nad różnicami kulturowymi przynależność do danego państwa stanowi często kryterium klasyfikacji kultur. Można spotkać określenia dotyczące pewnych zachowań: typowo niemieckie, typowo japońskie. Nie jest to wyraźne kryterium klasyfikacji, ale ze względu na możliwości pozyskania informacji i danych, najbardziej optymalne.

Różnice kulturowe w negocjacjach

Do klasycznych zachowań niewerbalnych wśród których występują podstawowe różnice należą:

1. Bliskość przestrzenna (element proksemiczny).
2. Dotykanie (element haptyczny).
3. Kontakt wzrokowy (element oczny).
4. Ruchy (element kinetyczny).

Klasyczny dystans przestrzenny między negocjatorami jest określany jako odległość na wyciągnięcie ręki. Istnieją jednak różnice charakteryzujące zachowanie negocjatorów w różnych krajach. Można więc wyróżnić dystans przestrzenny mały, od 20 do 35 cm, charakterystyczny dla świata arabskiego, w Europie – dla krajów romańskich, oraz dystans duży 40-60 cm, charakterystyczny dla większości krajów azjatyckich, północnej, środkowej i wschodniej Europy oraz krajów północnoamerykańskich

Dotykanie w trakcie negocjacji jest elementem, który może wzbudzać wiele nieporozumień. Istnieją bowiem duże różnice w podejściu do dotykania się podczas negocjacji. Skrajnością są zachowania Amerykanów, często klepiących partnerów po ramionach, szturchających łokciem, ściskających z radości, Francuzów, też preferujących kontakt dotykowy, oraz Brytyjczyków – powściągliwych, „bezdotykowych”. Analizując zachowania Europejczyków, można zaryzykować stwierdzenie, że kontakt dotykowy maleje z południa Europy na północ. W krajach romańskich jest popularny i oczekiwany, w krajach środkowoeuropejskich – sporadyczny, zaś w krajach północnoeuropejskich – bardzo rzadki. Odmianą kontaktu dotykowego jest uścisk dłoni. Przykładowo, Europejczycy podają rękę przy powitaniu i pożegnaniu. Różnice pomiędzy uściskami dłoni przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Różnice pomiędzy uściskami dłoni

Uścisk dłoni	
Niemcy	Mocny, energiczny, często wymieniany
Francuzi	Lekki, szybki, często wymieniany
Brytyjczycy	Umiarkowany pod każdym względem
Latynosi	Mocny, często wymieniany
Amerykanie	Mocny, rzadko wymieniany
Arabowie	Delikatny, powtarzany, przeciągający się
Koreańczycy	Umiarkowanie mocny
Azjaci	Bardzo delikatny, rzadko wymieniany

Źródło: R. R. Gestland: *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s.78.

Kontakt wzrokowy jest najbardziej sugestywną kategorią mowy ciała. Można wyróżnić następujące rodzaje kontaktu wzrokowego:

- intensywny – charakterystyczny dla świata arabskiego oraz romańskich krajów europejskich, śródziemnomorskich,
- stały – kraje północnoeuropejskie i północnoamerykańskie,
- umiarkowany – kraje afrykańskie, Tajlandia, Korea Południowa,
- niebezpośredni – większość krajów azjatyckich.

Zachowania o charakterze kinestetycznym charakteryzują w zasadzie dwie kategorie: mimika i gestykulacja. Do głównych elementów w zakresie których występują największe rozbieżności należą: unoszenie brwi, gesty, pokazywanie palcem, przywoływanie palcem, pukanie się w czoło, kciuk do góry, znak zwycięstwa, znak „ok”. Różnice w znaczeniu uniesionych brwi przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Różnice w znaczeniu uniesionych brwi

Unoszenie brwi	
Amerykanie i Kanadyjczycy	Zainteresowanie, zdziwienie
Brytyjczycy	Sceptycyzm
Niemcy	„Ale jesteś bystry”
Filipińczycy	„Cześć”
Arabowie	„Nie”
Chińczycy	Niezgadanie się z czymś

Źródło: R.R. Gesteland: *op.cit.*, s. 82.

Najbardziej niejednoznacznym gestem jest posługiwanie się lewą ręką: w kulturze islamskiej i buddyjskiej niedopuszczalne jest dotykanie nie ludzi lub wręczanie, np. wizytówek. Pokazywanie palcem w większości krajów nie należy do zasad dobrego zachowania i należy się tego gestu wystrzegać. Przywoływanie palcem jest w Europie i Ameryce gestem bardzo popularnym, natomiast w całej Azji przywołuje się tak tylko psy i kobiety lekkich obyczajów. Zastępuje go natomiast ruch zagarniający prawą dłoń.

Pukanie się w czoło oznacza w większości krajów niewerbalne przekonanie o głupocie rozmówcy (np. Francja, Włochy, Niemcy, Polska), choć w Hiszpanii i Wielkiej Brytanii gest ten odnosi się do jego wykonawcy i oznacza przekonanie o własnej bystrości. W Holandii natomiast wszystko zależy od ułożenia palca, którym ten gest jest wykonywany: jeśli pionowo w prawą stronę głowy to oznacza przekonanie o rozumności drugiej osoby, jeżeli zaś puka się palcem ułożonym poziomo – przekonanie o głupocie rozmówcy.

Kciuk do góry w większości krajów oznacza pochwałę, w sensie: wspaniale, ale np. Niemcy odczytują go jako jedynkę, natomiast cały Bliski i Środkowy Wschód jako gest obraźliwy. Znak zwycięstwa to gest w kształcie litery V, stworzony poprzez dwa palce: środkowy i wskazujący, dłonią zwróconą na zewnątrz. Jednakże odwrócenie dłoni jest gestem bardzo obraźliwym w stosunku do rozmówcy. Najbardziej niejednoznacznym gestem jest znak „ok.”, czyli kółko zrobione z kciuka i palca wskazującego. Amerykanie odczytują go jako zapewnienie, że wszystko w porządku, Japończycy kojarzą z monetą i rozmową o pieniądzu, Francuzi utożsamiają z zerem, czyli niczym. Negatywną wymowę ma ten gest na Półwyspie Iberyjskim, w Ameryce Łacińskiej, niektórych krajach Europy i Rosji.

Różnice kulturowe występują również w zakresie podstawowych poczęstunków, np. kawy. Japończycy lubią kawę w puszkach sprzedawaną na gorąco i na zimno z automatów, natomiast w Europie upodobania zmieniają się wraz z szerokością geograficzną: z południa na północ kawa staje się z bardzo czarnej coraz jaśniejsza, Grecy i Egipcjanie preferują kawę słodką, mocną i z fusami, Włosi wolą kawę paloną z karmelem (daje ciemniejszy kolor, większą moc i specyficzny smak), Francuzi piją średnio paloną kawę o średnio intensywnym zapachu, Wiedeńczycy wolą kawę wyłącznie w filiżankach ze słodką bitą śmietanką na wierzchu (kawa po wiedeńsku), Niemcy i Skandynawowie preferują niezbyt mocną kawę o nieco kwaskowym smaku. Określenie „kawa zwykła” ma najbardziej różnorodne znaczenie w Stanach Zjednoczonych: od czarnej, poprzez kawę z mlekiem, z mlekiem i cukrem aż po prawdziwą (z kofeiną).

Zakończenie

Wspólne wypracowanie skutecznych rozwiązań w zakresie komunikacji w skali światowej wymaga zrozumienia różnic kulturowych w sposobie myślenia, odczuwania i zachowania, zarówno na szczeblu rządowym jak i biznesowym. Przyczyną wielu niepowodzeń jest bowiem ich ignorowanie w sposobie myślenia partnerów. Przestrzeganie znajomości tych różnic jest niemal tak samo ważne jak czynniki natury merytorycznej.

CULTURAL DIFFERENCES AS A DETERMINANT OF COMMUNICATION IN INTERNATIONAL BUSINESS

Summary

One of the aspects of expanding globalization is the phenomenon of more and more often enterprises operation on international markets. Among many aspects, which accompany enterprises in this situation, there are cultural differences. The paper describes the issues of culture influence on communication in international business. Various cultural needs of buyers as well as significant differences are indicated, which influence, among other, negotiation processes on global market.