

# Ryszard Ratajski

---

## Praktyczne przykłady wpływu różnic kulturowych na marketing

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, 78-88

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*Ryszard Ratajski*<sup>1</sup>

## **PRAKTYCZNE PRZYKŁADY WPŁYWU RÓŻNIC KULTUROWYCH NA MARKETING**

### **Streszczenie**

Przed rozpoczęciem negocjacji biznesowych bardzo ważne jest poznanie kultury potencjalnych partnerów. Pomaga w tym dokonanie klasyfikacji kultur. Istotne jest, aby poznać, jaką dana kultura przywiązuje wagę do czasu; jak ważny jest status społeczny (kultury ceremonialne), czy ważniejsze jest wykonanie zadania czy też kontakt z ludźmi oraz czy kultury odznaczają się większą lub mniejszą ekspresyjnością. Takie ogólne dane nie dają kompletnych informacji potrzebnych do prowadzenia prawidłowych kontaktów z partnerami z obcych kultur, jednak w pewnym stopniu są pomocne w podejmowaniu decyzji.

### **Wielonarodowe strategie marketingowe**

W zależności od specyfiki produktu i rynku firma może wybrać różną metodę promowania sprzedaży danego produktu. Największe firmy wielonarodowe takie, jak Coca-Cola, Unilever, Eastman Kodak, PepsiCo czy Gillette, które sprzedają na całym świecie dobrze znane już produkty, posługują się głównie zunifikowaną strategią promocji sprzedaży (**ten sam produkt i ten sam przekaz reklamowy** wykorzystywany na wszystkich rynkach). Podejście to charakteryzuje się wieloma korzyściami, prostotą jednolitego przekazu reklamowego, niskimi kosztami, możliwością szybkiego zastosowania i wykonania założeń strategii, maksymalnym zyskiem z jednego produktu oraz nieponoszeniem dodatkowych kosztów na badania i rozwój produktu oraz jego adaptację dla różnych rynków. Realizacja tej strategii odbiera jednak możliwość wykorzystania wiedzy o danym rynku przez lokalnych menedżerów firmy wielonarodowej, którzy po prostu otrzymują gotowe materiały promocyjne z centrali firmy i nie mogą dokonać w nich żadnych zmian.

Istnieje jeszcze niewielka liczba produktów globalnych, które mają akceptowany przez wielu konsumentów „międzynarodowy wizerunek”. Zunifikowaną strategią marketingową wykorzystuje się więc przy promocji takich, dobrze już znanych produktów globalnych, jak Coca-Cola, Whisky Johny Walker, Haig, Black and White i inne gatunki tego alkoholu, a także niektóre włoskie wina, np. Cinzano i Martini oraz papierosy amerykańskie Marlboro, Philip Morris i Stuyvesant. Produkty te są w jednakowy sposób reklamowane w mediach narodowych i międzynarodowych. W reklamie tej chodzi głównie o upowszechnienie międzynarodowej akceptacji danego produktu.

Często mamy do czynienia z **tym samym produktem oraz różnymi przekazami reklamowymi**. Wynika to z określonej sytuacji rynkowej. W wielu bowiem krajach cel

<sup>1</sup> Ryszard Ratajski – dr inż., Zakład Marketingu, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska.

lub warunki użytkowania produktu są odmienne. Wtedy pożądana jest tylko adaptacja przekazu promocyjnego. Powinien on wychodzić naprzeciw oczekiwaniom klienta w stosunku do produktu. Odpowiednio „dopasowany” do danego rynku przekaz reklamowy musi akcentować różne możliwości wykorzystania produktu, przy czym on sam jest sprzedawany w formie niezmienionej. Czasami wystarczy ponieść bardzo niewielkie nakłady na dopasowanie opakowania i oznaczeń w walucie krajowej, aby dany produkt lepiej się sprzedawał na rynku określonego kraju. Taką strategię stosuje np. firma Rowntree, która sprzedaje cukierki i czekolady w różnych opakowaniach na rynkach krajów anglosaskich i w innych krajach. Zaletą tak niewielkiej adaptacji są bardzo niskie koszty, które więcej niż proporcjonalnie przyczyniają się do zwiększenia sprzedaży. Nieco większy wzrost kosztów może wystąpić w dziedzinie badań rynku, których celem jest lepsze poznanie oczekiwań nabywców i okoliczności użytkowania danego produktu. Chodzi tu, podobnie zresztą jak w każdym badaniu marketingowym, o stworzenie odpowiedniego dla każdego rynku zestawu promocji-mix obejmującego reklamę, materiały informacyjne rozdawane w punktach sprzedaży danego produktu i promocję sprzedaży.

Sprzedawany w Stanach Zjednoczonych Volkswagen combi reklamowany jest, podobnie jak w Europie, jako samochód rodzinny, zaś w wielu stanach typowo rolniczych także jako samochód „użytkowy” przydatny dla farmerów i akwizytorów przewożących niewielkie ilości towarów. W podobny sposób reklamowane są w poszczególnych krajach rowery, które w USA używane są głównie w celu rekreacyjnym, w Szwecji zdrowotno-rekreacyjnym, natomiast w Chinach są nadal podstawowym środkiem transportu. Gdy Polaroid wprowadził aparat SX-70 na rynek europejski, użył reklam telewizyjnych i drukowanych przedstawiających te same „sławy” co w Stanach Zjednoczonych. Osoby przedstawione w reklamach nie były jednak dobrze znane w Europie, dlatego reklama okazała się nieefektywna, a sprzedaż SX-70 była początkowo niska. Dopiero, gdy Polaroid zaadaptował promocję do lokalnych gustów, SX-70 zaczął odnosić sukces<sup>2</sup>. Adaptacja promocji jest mało kosztowną modyfikacją w porównaniu z fizyczną zmianą produktu, a może przynieść wiele korzyści.

W wielu krajach i regionach świata występują te same potrzeby konsumentów, którzy reagują w podobny sposób na jednolity przekaz reklamowy, nawet jeśli sprzedawany produkt został zaadaptowany do lokalnych warunków klimatycznych czy innych. Wtedy też firmy wielonarodowe posługują się zwykle strategią, w której występuje **zróżnicowany produkt i te same elementy promocji-mix**. Wiadomo, że nabywcy proszków do prania chcą, żeby ich ubrania i bielizna po wypraniu w domowych pralkach wyglądały jak nowe. Jednak w wielu krajach używane są różne typy pralek, które mają różną wydajność i jakość prania. Ponadto istnieją też bardzo duże różnice już nawet nie między krajami, lecz poszczególnymi miastami, jeśli chodzi o jakość wody dostarczanej przez miejskie wodociągi. W jednym mieście może to być woda „twarda”, mocno zanieczyszczona, a w innym „mięka”. Czynniki te zmusiły producentów proszków do prania (także wielu innych produktów kosmetycznych oraz sprzętu gospodarstwa domowego) do adaptacji produktów do lokalnych warunków użytkowania. Firmy wytwarzające te zróżnicowane produkty nie zrezygnowały jednak z jednolitej kampanii reklamowej.

---

<sup>2</sup> K. Kashami: *Beware the pitfalls of global marketing*. „Harvard Business Review” 1989, nr 9-10, s. 93-94.

Produkt może być także zmieniany z powodów prawnych. Przykładowo, Japonia ma najsurowsze przepisy dotyczące emisji spalin na świecie. Europejskie samochody, które nie są dostosowane do standardów emisji nie mogą być wprowadzone na rynek Japonii. Czasami produkt musi być modyfikowany, aby przezwyciężyć przeszkody społeczne i kulturowe. Amerykańska firma Jell-O wprowadziła na rynek brytyjski galaretkę w proszku. Skazane to było na porażkę ze względu na fakt, że Brytyjczycy byli przyzwyczajeni do kupowania galaretki w kształcie sześciątów<sup>3</sup>. Firma Exxon sprzedaje na całym świecie benzynę i inne produkty naftowe odpowiednio dostosowane do warunków klimatycznych występujących na rynkach poszczególnych krajów. Firma ta wylansowała slogan reklamowy „Put a tiger in your tank” („umieść tygrysa w swoim baku”). Wykorzystywano w nim nazwę zwierzęcia, które kojarzy się z takimi cechami, jak szybkość i zwinność, przynajmniej dla większości mieszkańców Europy, Ameryki i Azji. W niektórych jednak krajach, np. w Tajlandii, tygrys wcale nie oznacza zwierzęcia silnego i zwinnego. Wszystkie zwierzęta uważane są przez Tajów za stworzenia na niższym szczeblu rozwoju. W związku z czym reklama firmy Exxon wykorzystująca tygrysa nie wywołała pożądaných przez firmę reakcji<sup>4</sup>.

Jednak wykorzystywanie omawianej strategii promocji sprzedaży niektórych produktów na rynku globalnym daje zwykle bardzo dobre wyniki. Wiele firm międzynarodowych z powodzeniem stosuje we wszystkich krajach świata tę samą kampanię reklamową, publikując w prasie lokalnej i międzynarodowej zdjęcia znanych powszechnie aktorów filmowych, wykorzystując fragmenty głośnych filmów, występów znanych piosenkarzy itp. Strategia ta może przynosić zaplanowane zyski i przyczyniać się do zwiększenia udziału firmy w globalnym rynku danego produktu, o ile jednolity przekaz reklamowy nie będzie budził negatywnych skojarzeń. Czasami fatalny przykład hasła reklamowego może zniweczyć wysiłki firmy zmierzające do zwiększenia sprzedaży na rynku danego kraju.

Przykładem jest dobrze znany slogan reklamowy Pepsi-Coli „Bądź pełen życia z Pepsi” („Come alive with Pepsi). Slogan ten po przetłumaczeniu na język niemiecki brzmiał jednak „Wyjdę z grobu z Pepsi”, a przekład japoński bliski był wyrażeniu „Wyprowadź swych przodków z grona umarłych”. Nieumiejętne tłumaczenia spowodowały całkowite zniekształcenia tego, nośnego w krajach anglosaskich, sloganu. Tego rodzaju błędów można uniknąć posługując się metodą tłumaczenia „odwrotnego”.

Łącząc elementy omówionych wyżej strategii można posłużyć się kolejną, polegającą na **podwójnej adaptacji zarówno produktu, jak i promocji-mix**. Strategię tę stosuje się szczególnie często w odniesieniu do artykułów spożywczych, produktów chemicznych używanych w gospodarstwach domowych i wielu innych produktów konsumpcyjnych. Należy pamiętać, że w przypadku produktów konsumpcyjnych wystarczy dokonać często bardzo niewielkich zmian, aby dany produkt został zaakceptowany na rynku lokalnym.

Producenci mydła i proszku do prania dostosowują produkt do lokalnych warunków systemu wodociągów i pralek do prania bez zmiany promocji. Sprzęt gospodarstwa domowego również jest dostosowywany do elektryczności. Przykładowo, Procter&Gamble wprowadził proszek do prania Cheer w Japonii reklamując go jako proszek skuteczny w każdej temperaturze. Jednakże, większość Japończyków pierze

<sup>3</sup> S. Dibb, L. Simkin, W.M. Pride, O.C. Ferrell: *Marketing: concept and strategies*. Houghton Mifflin Company, Boston 1994, s. 713.

<sup>4</sup> A. Gwiazda: *Wielonarodowe strategie marketingowe*. „Marketing w Praktyce” 1997, nr 4, s. 22.

w niskiej temperaturze. Co więcej, Japończycy często dodają do prania dużo środków zmiękczających. Zatem Procter&Gamble zmodyfikował Cheer, aby był odporny na środki zmiękczające i zmienił promocję, w celu podkreślenia jego doskonałości w praniu w niskich temperaturach. Spowodowało to, że Cheer stał się jednym z najbardziej udanych produktów Procter&Gamble w Japonii.

Natomiast firma Nestle zaczęła sprzedawać kawę Nescafe na rynku brytyjskim po II wojnie światowej. Początkowo produkt ten nie przyjął się na rynku brytyjskim, na którym zwyczaj picia kawy granulowanej upowszechnili żołnierze amerykańscy. Po przeprowadzeniu przez firmę Nestle testów rynkowych, okazało się, że klienci brytyjscy wolą, podobnie jak Amerykanie, słabą kawę. Przy czym największą popularnością cieszyła się ona wśród młodych konsumentów, którzy poszukiwali dla siebie pewnej odmiany. Firma Nestle wprowadziła więc na rynek brytyjski nieco inny produkt (słabą kawę granulowaną) oraz zmieniła też dotychczasową kampanię reklamową, która została zaadresowana do młodszych konsumentów<sup>5</sup>.

Powyższe przykłady potwierdzają występowanie takich sytuacji rynkowych, kiedy konieczna jest adaptacja produktu i przekazu reklamowego. O tym, jaka to powinna być adaptacja i w jakim zakresie, powinny zdecydować testy marketingowe i analiza rynku.

Ostatnią omawianą strategią jest wynalezienie i wprowadzenie na rynek **nowego produktu**. Omówione strategie dostosowań produktu i adaptacji przekazu reklamowego są z powodzeniem stosowane głównie na rynkach krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo, gdzie mimo różnic, występują także znaczne podobieństwa między preferencjami konsumentów a sposobami użytkowania danego produktu. W wielu krajach rozwijających się trudno jednak dopatrzeć się analogii w strukturze potrzeb między mieszkańcami „trzeciego” świata i konsumentami z krajów zachodnich. Dlatego też adaptacja istniejącego produktu i jego sprzedaż w krajach trzeciego świata mogłyby przynieść nie tyle zyski, ale straty. Firmy międzynarodowe od dawna więc sprzedają na tych rynkach nowe produkty pod kątem potrzeb występujących na rynku określonego kraju. Termin „nowe produkty” oznacza tu także wyroby, które już dawno wyszły z użycia w USA czy Europie Zachodniej.

Przykładowo, trudno byłoby sprzedać supernowoczesne, elektryczne maszyny do szycia w wielu krajach afrykańskich, gdzie brak jest sieci elektrycznej. Jedna z czołowych w tej branży firm włoskich sprzedaje zatem w tych krajach i na Bliskim Wschodzie proste w obsłudze, napędzane ręcznie maszyny do szycia, które są wierną kopią modelu z lat 40. Podobnie postępuje firma Colgate Palmolive, która w wielu krajach trzeciego świata sprzedaje z zyskiem napędzane ręcznie pralki. General Motors skonstruował zaś samochód terenowy, który może być złożony w krajach rozwijających się przez mechaników bez specjalnego przeszkolenia. Samochód ten jest tak zbudowany, aby działał sprawnie w różnych warunkach, ma standardowe części i jest niedrogi<sup>6</sup>.

Natomiast w odniesieniu do coraz bardziej wymagających konsumentów użytkujących bardziej wyrafinowane technicznie produkty z krajów rozwiniętych gospodarczo, termin „nowe produkty” oznacza rzeczywiście produkty najnowszej generacji. Na ich opracowanie i wykonanie firmy muszą poświęcić ogromne nakłady,

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 23.

<sup>6</sup> S. Dibb, L. Simkin, W.M. Pride, O.C. Ferrell: *op.cit.*, s. 715.

które w przypadku produktów „nietrafionych” (tzn. tych, które zostaną odrzucone w czasie testów rynkowych) mogą też narazić firmę na poważne straty.

Należy zaznaczyć, że nie zawsze możliwa jest pełna adaptacja produktu, zasobów oraz wszystkich elementów marketingu-mix do wymogów danego rynku. Tylko nieliczne firmy międzynarodowe posługują się strategią marketingową opartą na pełnej standaryzacji produktów i przekazu reklamowego. Jednak i te firmy, np. Coca-Cola, dokonują czasami drobnej adaptacji w przekazie reklamowym. Przykładem jest spot reklamowy napoju Coke w Stanach Zjednoczonych, w której występuje gwiazda futbolu amerykańskiego, natomiast w reklamie tego samego produktu w Tajlandii wystąpił znany tajlandzki piłkarz. Jednak w przypadku firmy Coca-Cola większość elementów, takich jak wzornictwo produktu, marka, sposób pozycjonowania są identyczne. Standardowe podejście odzwierciedla się w sposobie wykorzystania wątku reklamowego, a także dokonuje się zwykle niewielkiej adaptacji.

## Dostosowanie działań marketingowych do warunków kulturowych

Istnieje wiele przykładów firm, które wchodząc na rynki międzynarodowe musiały zmierzyć się z różnicami kulturowymi, jakie napotkały na swojej drodze. Te, które dobrze poznały rynek i dostosowały produkty do danego otoczenia, osiągnęły sukces. Te, które nie skupiły się na preferencjach konsumentów, osiągnęły straty. Poniżej podano kilka przykładów firm, które z powodzeniem działają na rynkach marketingowych oraz tych, które straciły na swojej niewiedzy.

„Złote łuki **McDonald’sa** już od paru dziesiątek lat są rozpięte ponad przepaściami dzielącymi kultury”. Recepta firmy McDonald’s, z niewielkimi tylko modyfikacjami, zdaje się być bardzo skuteczna. Gdy McDonald’s otwierał swoją pierwszą restaurację w Dżakarcie na początku lat dziewięćdziesiątych w menu nie można było znaleźć słowa „hamburger”; był „Big Mac”, również różne „burgery”, ale żadnego „hamburgera”. W kraju o największej liczbie muzułmanów na świecie jakiegokolwiek odniesienie do ham (szynki) mogłoby być wręcz obraźliwe dla części konsumentów. Prawdopodobnie tylko nieliczni mieszkańcy Dżakarty wiedzą, że słowo „hamburger” wywodzi się od niemieckiego miasta Hamburg i że tak nazwany produkt zawiera wyłącznie wołowinę, nie zaś wieprzowinę. Kiedy „złote łuki” zaczęły się wznosić nad Indiami, słowo „hamburger” także było nieobecne, ale tym razem z dwóch powodów. Zarówno muzułmanie, jak i hinduiści powstrzymują się od jedzenia wieprzowiny, jak również dlatego, że czczą krowy i w żadnym wypadku nie tolerowałyby w menu wołowiny. Zamiast tego mają „burgery” z kurczaka i baraniny.

McDonald’s stanowi wzorzec marketingu w skali światowej, gdyż zapewnia klientom z gruntu identyczne doświadczenie kulinarne wszędzie, gdziekolwiek pojawia się „złote łuki”. Zwraca też uwagę na lokalne gusty i oczekiwania. Przykładowo:

- w Singapurze kielbaska „McMuffin”, serwowana w porze śniadaniowej, jest zrobiona z pikantnego mielonego mięsa drobiowego, nie zaś wieprzowego; około 15 procent mieszkańców tego państwa stanowią bowiem muzułmanie,
- w Singapurze oferuje się również „Kiasuburgera”, gigantycznych rozmiarów sandwicza; nazwa pochodzi od słowa oznaczającego w języku hokkien „obawiać się na czymś stracić”; „Kiasuburger” został pomyślany tak, aby singapurskie lakomczuchy były pewne, że nie wyjdą z restauracji głodne,

- w Japonii „złote luki” pojawiają się nie na deptakach handlowych w osiedlach podmiejskich, tak jak to jest w Stanach Zjednoczonych, lecz zdominowały restauracyjki przy dworcach kolejowych oraz stacjach metra i obsługują w większości klientów, którzy wolą dania na wynos,
- jako odpowiedź na obserwowaną tendencję do powrotu tradycyjnych japońskich upodobań, w jadłospisie obok „Big Maca” pojawia się często „Teriyakiburger”.; łagodne curry, różne dania z ryżu także są czasami włączane do menu w dążeniu do pokonania poważnych miejscowych konkurentów, takich jak Mosburger,
- w Moskwie trzeba uczyć pracowników restauracji miłego uśmiechania się do klientów, tak jak to jest w innych restauracjach firmy, ponieważ Rosjanie nie są przyzwyczajeni do uśmiechania się do obcych,
- ostatnio McDonald’s otworzył pierwszą kosztowną restaurację w Izraelu, w pobliżu Tel Awiwu, a restauracja w Mekce w Arabii Saudyjskiej podaje tylko wołowinę hała, czyli pochodzącą z uboju dokonanego zgodnie z regułami prawa islamskiego,
- europejscy klienci mogą zamówić: w Polsce koktajl mleczno-owocowy i Wieś Maca, w Holandii – „burgery” wegetariańskie, a w Norwegii – „burgery” z lososia.

Wszystkie te lokalne wariacje menu pomogły firmie McDonald’s stać się „numerem jeden” w branży szybkich dań niemal na całym świecie. Filipiny należą do nielicznych wyjątków, gdzie miejscowa sieć Jollibee „zepchnęła” „Big Maca” na drugie miejsce. Jollibee zaspokaja filipińskie gusta przygotowując befsztyki, obsmażane kawałki kurczaków i spaghetti na słodko, a zarazem pikantnie. McDonald’s walczy o odzyskanie pierwszej pozycji, wprowadzając dodatkowe, odpowiadające miejscowym konsumentom dania takie, jak pikantne befsztyki, ryż i kielbaski „Longganisa”.

W latach siedemdziesiątych i na początku lat osiemdziesiątych wszystkie bez wyjątku restauracje pod „złotymi lukami” były bezalkoholowe, podobnie jak to jest w Stanach Zjednoczonych. Jednak w ciągu drugiej połowy lat osiemdziesiątych wielu europejskich klientów zaczęło się przenosić do miejscowych restauracji, w których mogli rozkoszować się kuflem piwa lub kieliszkiem wina do posiłku. Toteż po wewnętrznej debacie w kierownictwie, McDonald’s postanowił uczynić wyjątek w swojej globalnej strategii i zezwolić europejskim koncesjonariuszom na oferowanie konsumentom wina lub piwa, zgodnie z lokalnymi upodobaniami i przyzwyczajeniami. W efekcie utraceni klienci powrócili pod „złote luki”<sup>7</sup>.

**Linie lotnicze** nauczyły się również modyfikacji menu, aby sprostać kulturowym preferencjom konsumentów. American Airlines na niektórych trasach podaje pizzę, Kiwi serwuje dania odpowiadające muzułmanom, El Ar – koszerne hamburgery dla dzieci, Japa Air Lines – potrawy bez pieprzu, natomiast na pokładzie samolotów Lufthansy można zamówić dania wegetariańskie.

Oprócz spółki McDonald’s, również inne firmy zaangażowane w marketing szybkich dań w skali całego świata dostosowują swoją ofertę do lokalnych gustów. Do przykładów takich firm można zaliczyć:

1. Burger King zmodyfikował jadłospis w Singapurze, dodając curry z kurczaka oraz „Rendangburgera” – kawałki duszonej wołowiny w ostrym i aromatycznym sosie.

<sup>7</sup> R. Gesteland: *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 118-120.

2. Wendy's oferuje swoim japońskim klientom sandwicze ze smażonymi kotletami wieprzowymi, podawane z miseczką ryżu.
3. Firma Kentucky Fried Chicken zrezygnowała w Japonii z tłuczonych ziemniaków i sosów do pieczenia, natomiast dodała frytki i curry z kurczaka podawane z ryżem oraz zmniejszyła o połowę zawartość cukru w sałatce z surowej kapusty.
4. Dunkin Donuts sprzedaje w Azji Południowo-Wschodniej interesujące odmiany swoich pączków, zawierające np. mango.
5. Pizza Hut oferuje w Singapurze wiele odmian swojej specjalności. Wierzch pizzy „Singapura” jest pokryty mięsem wołowym, cebulą i płatkami suszonego chili, pizzę „Kelong” znamionują sardynki, cebula i świeże chili, a wyróżnikiem pizzy „Merlion” jest baranina ze strączkami chili. Natomiast do pizz przeznaczonych dla Tajów dodaje się na wierzchu ananasa, a ponadto stawia się na stołach miseczki z ostrym sosem.
6. Shakey's oferuje w Singapurze pizzę o nazwie „Temasek Special” z marynowaną wołowiną, świeżymi ogórkami, sosem satay i strączkami chili. Stali bywalcy mogą też skomponować własny wierzch z takimi składnikami, jak zielony groszek oraz ziarna kukurydzy.
7. Campbell Soups zajmuje się komponowaniem całej gamy zup dla Azjatów w swym laboratorium badawczo-rozwojowym w Hongkongu. Pierwszym osiągnięciem była zupa z rukwii wodnej z kaczych żołądków. Właściwie Campbell nauczył się dostosowywać swoją ofertę do regionalnych upodobań na macierzystym, amerykańskim rynku, robiąc łagodne zupy dla Środkowego Zachodu, a bardziej pikantne dla stanów południowo-zachodnich. To doświadczenie „u siebie” pomogło na rynku meksykańskim, gdzie zaoferowano zagęszczoną zupę „Chile Poblano”.
8. Blue Diamond Growers, światowa potęga w marketingu migdałów, przyprawia je na potrzeby sprzedaży w Meksyku sproszkowanym chili, serem i cytryną<sup>8</sup>.

Przed kilku lat, gdy poszukiwano najbardziej znaczących symboli mijającego wieku, okazało się, że jednym z nich jest kowboj reklamujący papierosy **Marlboro**. Jego powszechnie do dziś znany wizerunek stał się ikoną, niedościgłym wzorem skutecznej reklamy i natchnieniem *creative directors*. Wartość marki Marlboro wyceniono w roku 2000 na ponad 21 mld dolarów. Dużą była w tym zasługa skoncentrowanej kampanii reklamowej. W latach pięćdziesiątych Marlboro na rynkach światowych promowane było przez dwanaście różnych agencji reklamowych. Co najmniej siedem z nich przygotowywało programy promocyjne w Europie. W zarządzie Philip Morris uważano, że należy uszanować lokalne odrębności, stosowano zatem różne reklamy. Jednak z chwilą, gdy stworzony przez Barnetta kowboj „przełapował” po psychice amerykańskiego konsumenta, skutecznie odrywając go od innych marek, zdecydowano się na kolejny eksperyment. Na wszystkich rynkach, gdzie sprzedawano Marlboro, pojawiła się ta sama reklama. W ten sposób po raz pierwszy zastosowano globalną strategię promocyjną. Było to nie tylko tańsze, ale przede wszystkim udowodniło, że jeśli reklama nawiązuje do archetypów, jeśli jest w stanie manipulować skojarzeniami, to tak naprawdę nie ma dla niej żadnych granic.

---

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 121-122.



Zdaniem antropolog Jessici Jaffe, Marlboro Man łączy w sobie cechy pożądane zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety. Jest silny, tajemniczy i niezależny. Jest przede wszystkim autentyczny. Jessica Jaffe twierdzi, że samotny kowboj w reklamie Marlboro w niezwykle prosty sposób pozwala widzom odkryć ich najskrytsze fantazje i pragnienia. To właśnie ta tajemnicza siła oddziaływania spowodowała, iż na wyspach brytyjskich zezwolono na reklamę Marlboro tylko pod warunkiem, że w reklamach nie pojawi się Marlboro Man. Tak bardzo obawiano się jego atrakcyjności, że z góry założono, iż jego pojawienie się spowoduje wzrost palenia tytoniu wśród młodych ludzi<sup>9</sup>.

Mimo, że kowboj ten okazał się sukcesem marketingowym, istniały rynki gdzie jego oddziaływanie było znikome lub nawet negatywne. Rynkiem takim były kraje Ameryki Południowej. Podczas, gdy kowboj był uosobieniem bohaterstwa w Stanach Zjednoczonych i wielu innych krajach, w Ameryce Południowej można nazwać go nieładnie „pastuch”. Podczas, gdy na Dzikim Zachodzie, życie ich wypełnione było niesamowitymi przygodami, w krajach Ameryki Południowej był to tylko niezbyt atrakcyjny zawód.

Podczas projektowania **opakowania** na określony rynek zagraniczny, powinny być wzięte pod uwagę zakazy i nakazy charakterystyczne dla dominującej na nim religii. Na ilustracjach opakowań należy unikać rysunków, które mogą wywołać negatywne skojarzenia, a tym samym przyczynić się do braku powodzenia produktu na rynku. Znany jest przykład polskiego **przedsiębiorstwa cukierniczego**, które nie uwzględniło religii jako czynnika mającego duży wpływ na nabywanie i spożywanie produktów konsumpcyjnych. Przedsiębiorstwo to wysłało do Indii cieszące się popularnością wśród Polaków „krówki”. Choć były to tylko cukierki, które opakowano z wizerunkiem krowy, towar nie znalazł nabywców. Mówiąc o wyglądzie produktu nie należy zapominać, że islam zabrania przedstawiania ludzi i zwierząt w sztuce, a więc prezentując je na opakowaniach można złamać zasady religijne<sup>10</sup>.

Różnice w zwyczajach konsumpcyjnych Europejczyków i Amerykanów przyczyniły się do doprowadzenia **parku rozrywki Disney'a** pod Paryżem na skraj bankructwa. Spółka Disney, jedna z firm odnoszących największe sukcesy marketingowe na świecie, na początku wzbierała się przed przystosowaniem swojej koncepcji świadczenia usług żywieniowych do oczekiwań europejskiego konsumenta. Po otwarciu Euro-disneyland'u w 1993 roku restauracje znajdujące się na terenie parku oferowały zbyt mało miejsc siedzących. Podczas gdy Amerykanie zwiedzający oba parki Disney'a w swoim kraju, w Kalifornii i na Florydzie, jadają obiad, kiedy przyjdzie im na to ochota, to Francuzi i inni Europejczycy chcieli go jeść w tym samym czasie, około pierwszej po południu, i nie chcieli stać godzinę lub dłużej w kolejkach. Sprawę pogarszało jeszcze to, iż w restauracjach tych nie podawano ani wina, ani piwa. Było to spowodowane tym, że jadalnie w amerykańskich parkach Disney'a uważane są za restauracje „rodzinne”, w których nie sprzedaje się napojów alkoholowych. Europejskie przyzwyczajenia i oczekiwania były jednak całkiem odmienne. Pod koniec 1993 roku Euro Disney zanotował straty sięgające miliarda dolarów, czyli ogromnej kwoty, nawet jak na tak dużą firmę. Kierownictwo spółki szybko zareagowało, mianując Europejczyka na stanowisko dyrektora ds. organizacyjnych, który dokonał

<sup>9</sup> M. Łuszczak: *Globalny kowboj z krainy Marlboro*. „Marketing w Praktyce” 2003, nr 10, s. 9-11.

<sup>10</sup> M. Bartosik: *Opakowanie na eksport*. „Marketing w Praktyce” 2000, nr 3, s. 30.

zmian. Jedną z modyfikacji był ważny dodatek do menu: zwiedzający mogli pić piwo lub wino w parku, który obecnie nazywa się Disneyland Paris i ma całkiem spore konto w banku.

Dla ludzi z Disney'a fiasko w Europie było tylko chwilową przerwą w olśniewającym paśmie sukcesów marketingowych w różnych kulturach. Nawet jednak tej „wpadki” można było uniknąć, gdyby dyrektorzy spółki przestudiowali „europejską historię” firmy McDonald's, innej supergwiazdy marketingu w skali światowej<sup>11</sup>.

Firma **Maxwell House** także dostosowuje, wydawałoby się standaryzowany produkt, jakim jest kawa. Potrzeby nabywców w skali międzynarodowej co do tego produktu są jednakowe; mnóstwo ludzi lubi wypić rano filiżankę aromatycznej, smacznej kawy. Jednak konsumenci ze Stanów Zjednoczonych wolą spożywać ją w postaci instant albo zmielonej. Brytyjczycy piją kawę tylko w postaci instant, a we Francji i Niemczech klienci używają tego napoju jedynie w postaci ziarnistej. Producent dostosował się do zmiennych w skali krajów gustów i preferencji sprzedając kawę w odpowiednich postaciach na poszczególnych rynkach<sup>12</sup>.

## Rola języka i jego wpływu na markę na rynkach międzynarodowych

Lapsusy językowe mogą wywołać śmiech, ale również oburzenie. Nazwy towarów w niezmienionej postaci często nie mogą być przenoszone na rynki zagraniczne, ponieważ brzmią dziwnie, niezręcznie<sup>13</sup>. Do przykładów takich wpadek językowych można zaliczyć:

1. Likier „Irish Mist” (Irlandzka Mgielka) sprzedawał się dość kiepsko w Niemczech, ponieważ Mist oznacza po niemiecku gnój lub tandetę.
2. Ludzie od marketingu z pewnej włoskiej firmy z okolic Florencji produkującej papier toaletowy nazwali swój produkt „Soffass”. Niezbyt dokładnie odczytana lub niezbyt wyraźnie wymówiona nazwa, zwłaszcza w skojarzeniu z papierem toaletowym, może dla Anglosasa oznaczać: „miękka pupa”.
3. Model samochodu terenowego Mitsubishi Pajero, cieszący się uznaniem w różnych zakątkach świata, nie spotkał się z miłym przyjęciem w Hiszpanii. Powodem było znaczenie jego nazwy, która na rynku hiszpańskim oznaczała onanizm.
4. Rozgłos zyskały trudności Forda z użyciem języka hiszpańskiego. Firma ta wprowadziła na rynek hiszpańskojęzyczny model samochodu terenowego pod nazwą Fiera, co po hiszpańsku oznacza „starą paskudną babę”.
5. Znany jest także przypadek firmy ESSO, której nazwa na rynku japońskim oznacza „gasnący samochód”.
6. Nazwa była także przyczyną niepowodzenia polskich pianin na rynku fińskim. Produkt bowiem nosił nazwę Calisia, a w języku fińskim jest to wyraz bardzo nieprzyzwoity<sup>14</sup>.
7. Zabawna historia wiąże się z akcją promocyjną, jaką General Motors przeprowadził w Hiszpanii w związku z wprowadzeniem na rynek samochodu „Chevrolet nova”, co miało oznaczać „Chevrolet gwiazda”. Natomiast wymowa słów nova (gwiazda)

<sup>11</sup> R. Gesteland: *op.cit.*, s. 117-118.

<sup>12</sup> G. Miętek: *Działać globalnie, myśleć lokalnie*. „Marketing w Praktyce” 1996, nr 2, s. 54.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 53.

<sup>14</sup> M. Bartosik: *op.cit.*, s. 31.

- i no-va (nie jedzie) jest jednakowa. Złośliwcy zaczęli określać nowy samochód jako taki, który „nie jedzie”. W tej sytuacji koncern zmienił nazwę samochodu na chevrolet caribe.
8. Dyskusyjna wydaje się reklama pewnej amerykańskiej linii lotniczej działającej w Brazylii, prezentującej luksusowe „saloniki rendez-vous” znajdujące się w jej samolotach. Po jakimś czasie przewoźnik dowiedział się, że „rendez-vous” oznacza w Brazylii pomieszczenie wynajmowane do uprawiania miłości.
  9. We francuskojęzycznej części Kanady, w prowincji Quebec, w wielu punktach sprzedaży ukazała się reklama przedstawiająca fantastyczne właściwości nowego detergentu, który zmywa nawet najbardziej zabrudzone części, czyli „les partes de sale”. Detergent zalegał półki sklepów, gdyż ów idiomatyczny zwrot językowy oznacza „części intymne”.
  10. Anegdotyczna jest historia polskiej firmy, zajmującej się importem i sprzedażą obuwia sportowego, która chciała zaistnieć na rynku angielskim. Nazwa tej firmy to Athlete’s Foot. Niestety mieszkańcy tego rynku tak właśnie określają schorzenie zwane „syndromem śmierdzącej stopy”<sup>15</sup>. Nie trzeba więc wyjaśniać w tym przypadku konieczności zmiany nazwy.
  11. Uzasadniona jest także porażka niemieckiej firmy na rynku francuskim, gdy wprowadziła swój lakier do włosów pod nazwą Caby-Net, co po francusku oznacza toaletę.
  12. Kiedy Fiat wprowadzał na rynek swój model 127, włoscy specjaliści od nazewnictwa zaproponowali dla niego imię Rustica. W języku włoskim brzmi to atrakcyjnie, ale samochód miał być sprzedawany pod tą samą nazwą w całej Europie. Zaś w angielskim Rustica kojarzy się z rdzą (rust). Dlatego zrezygnowano z tej nazwy.
  13. Znane są także na rynku polskim żarówki firmy OSRAM czy czasopismo Burda, których nazwy kojarzą się Polakom jednoznacznie.

Jednym z podstawowych czynników wpływających na różnicowanie marek na rynku międzynarodowym są języki. Olbrzymie ich zróżnicowanie ma szczególnie wpływ na główny element marki, jaki stanowi jej nazwa. Ważne jest bowiem jej brzmienie. Powinno ono być takie, aby nabywcy na różnych rynkach mogli tę nazwę bez kłopotów wymówić i by nie nasuwała ona niewłaściwych skojarzeń<sup>16</sup>. Z tego względu wiele firm różnicuje marki swoich produktów na określonych rynkach zagranicznych. Przykładowo, zróżnicowane są nazwy niektórych marek koncernu Unilever. Jego proszek Omo nazywa się w Niemczech Sunil, we Francji Skip, w Szwecji Via, a u Anglosasów Persil. Zróżnicowane są też marki koncernu w przypadku innej grupy produktów. We Włoszech używana jest marka Kapitan Findus, we Francji Kapitan Iglo, a w Anglii Capital Birds Eye. Marki lokalne wykorzystywane są także dla identycznego płynu do płukania tkanin: Kuschelweich, Snuggle, Mimosin, Cojaline czy Huggie. W tym przypadku wspólna jest tylko postać misia występującego na opakowaniu. Nazwa marki Algida, należąca także do koncernu Unilever różni się w zależności od rynku, na którym jest oferowana, np. na rynku środkowoeuropejskim (m.in. w Polsce, Bułgarii) – Algida, na Węgrzech i w Austrii – Eskimo, w Niemczech i Rosji – Longnese, w Belgii, Portugalii i Holandii – Ola,

<sup>15</sup> J. Altkorn: *Strategia marki*. PWE, Warszawa 1999, s. 65.

<sup>16</sup> Szerzej: J. Mazur, A. Sznajder: *Marketingowa orientacja przedsiębiorstw*. Wyższa Szkoła Handlu i Prawa, Warszawa 1995.

w Hiszpanii – Frigo, na rynku włoskim – Eldorado, itp. Jednolity jest znak Algidy, który przedstawia chorągiewki z biało-czerwonymi paskami i niebieskim napisem.

## **Zakończenie**

Przy prowadzeniu działalności marketingowej na rynkach międzynarodowych należy poświęcić wiele uwagi takim elementom kultury jak: religia, język, uprzedzenia i obyczaje, znaczenia symboli, liczb i kolorów, poziom wykształcenia, poczucie estetyki oraz wzory konsumpcji. Na nastawienie konsumentów do produktów pochodzących z zagranicy wpływa tzw. etnocentryzm konsumencki polegający na preferencji produktów krajowych.

Szczególnie dużo trudności w dostosowaniu strategii marketingowej na rynku zagranicznym może przysporzyć religia danego kraju, jego język oraz znaczenia danych symboli, kolorów itd. Firma, która nie poświęci czasu i funduszy na poznanie danej kultury oraz nie zwróci uwagi na istotne elementy kultury może stracić o wiele więcej. Rzadko kiedy można wprowadzić na dany rynek produkt lub promocję w postaci niezmienionej. Zazwyczaj jest konieczna zmiana choćby minimalna (zmiana opakowania, koloru produktu itd.).

Znanych jest bowiem wiele przykładów przedsiębiorstw, które nie dostosowały elementów strategii do danej kultury i odniosły niepowodzenie. Jedne z nich dostatecznie szybko zauważyły pomyłkę i w odpowiednim momencie dokonały odpowiednich zmian. Inne niestety musiały pogodzić się z porażką. Słuszne jest powiedzenie: „Człowiek mądry po szkodzie”. Nawet wśród największych korporacji globalnych istnieją takie, którym nie zawsze udaje się dostosować do warunków kulturowych na danym rynku. Inne natomiast są profesjonalistami, swobodnie przechodzącymi z kultury do kultury.

## **PRACTICAL EXAMPLES OF THE INFLUENCE OF CULTURAL DIFFERENCES ON THE MARKETING**

### **Summary**

It is very important to recognize the culture of potential partners before beginning of business negotiations. The classifications of cultures can help in such preparation. The important issues are: recognizing the culture attitude towards time; what the importance of social status is (ceremonial cultures); whether it is more important to accomplish results or interacting with people; whether the cultures have bigger or smaller expressiveness. Such general data do not give the complete necessary information for proper negotiations with partners from foreign cultures; they are, however, to a certain extent helpful in making decisions.