

# Marcin Komor

---

## Marketing międzykulturowy a Country Cluster : ujęcie teoretyczne

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 573-586

---

2011

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.

dr MARCIN KOMOR  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## MARKETING MIĘDZYKULTUROWY A COUNTRY CLUSTER – UJĘCIE TEORETYCZNE

### Streszczenie

Artykuł podejmuje rozważania dotyczące zróżnicowań kulturowych na rynkach międzynarodowych. Omówiono zagadnienia związane z pojęciem marketingu międzykulturowego. W artykule poruszono problematykę wpływu zróżnicowań kulturowych na standaryzację, dyferencjację, orientację przedsiębiorstw, marketing i biznes na rynkach międzynarodowych. Ponadto przedstawiono pojęcie i zakres marketingu międzykulturowego w działalności międzynarodowej przedsiębiorstw. Następnie zaprezentowano zróżnicowane kręgi kulturowe (Country Cluster) na podstawie różnych teorii i modeli. W tym kontekście przedstawiono znaczenie identyfikacji Country Cluster dla marketingu międzykulturowego i biznesu międzynarodowego.

### Wprowadzenie

Procesy globalizacji i internacjonalizacji lat 80. i 90. ubiegłego wieku przyczyniły się do wzrostu znaczenia elementów kulturowych w marketingu, zarządzaniu i biznesie międzynarodowym. Genezy internacjonalizacji i globalizacji należy poszukiwać w obrębie trzech dynamicznie sprzężonych procesów: rozwoju technologicznego, działań politycznych i prawnych oraz przemian kulturowych<sup>1</sup>. Niniejszy artykuł jest poświęcony rozważaniom dotyczącym przemian i zróżnicowań międzykulturowych istotnych w procesach internacjonalizacji, europeizacji i globalizacji. Podstawowym celem artykułu jest zaprezentowanie i omówienie kręgów kulturowych (Country Cluster) zidentyfikowanych na podstawie teorii i badań międzykulturowych, stosowanych w procesach internacjonalizacji.

### Pojęcie i zakres marketingu międzykulturowego

Zróżnicowania kulturowe między poszczególnymi krajami nabierają szczególnego znaczenia w aspekcie internacjonalizacji, standaryzacji i globalizacji rynków.

<sup>1</sup> M. Gorynia, R. Owczarzak, *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 1–2, s. 2.

Postawiona w 1986 r. przez T. Levitta<sup>2</sup> teza o standaryzacji i globalizacji rynków przyczyniła się z jednej strony do stosowania standaryzowanych koncepcji marketingowych, z drugiej zaś doprowadziła do zwiększenia uwagi na czynniki kulturowe, które wymagają stosowania adaptacji do rynków zagranicznych czy też dyferencjacji. Zwłaszcza tezy J. Naisbitta na temat paradoksu globalizacji oraz tezy dotyczące oddalania się kultur stały się antytezą dla pojęcia globalizacji, standaryzacji i przyczyniły się do wzrostu znaczenia dyferencjacji i elementów międzykulturowych w marketingu i biznesie na rynkach zagranicznych<sup>3</sup>. Wydaje się, że standaryzacja umożliwia przedsiębiorstwom korzyści wynikające z oszczędności kosztów przez ekonomię skali czy krzywą doświadczenia. Jednak wymaga się stosowania pewnego stopnia dyferencjacji ze względu na istniejące różnicowania kulturowe pomiędzy społeczeństwami. W marketingu jest stosowana najczęściej w formie adaptacji procesów i programów marketingowych poprzez dostosowanie do krajowych czy regionalnych różnicowań kulturowych.

Wobec powyższego wzrosła rola marketingu międzykulturowego, który można określić jako dostosowanie koncepcji marketingowej i strategii do różnicowań kulturowych na rynkach międzynarodowych wynikających z rytuałów, zwyczajów, tradycji, religii, języka, zachowań czy przyzwyczajzeń. Marketing międzykulturowy obejmuje analizę, planowanie, koordynację i kontrolę wszystkich aktywności przedsiębiorstwa ukierunkowanych na rynki międzynarodowe uwzględniającą czynniki wpływu i uwarunkowania kulturowe, niezależnie od wybranych form działalności zagranicznej<sup>4</sup>. Marketing ten bazuje na wcześniejszej analizie i zmniejszaniu barier kulturowych przez dostosowywanie koncepcji produktu do specyficznych wymagań konsumentów żyjących w danej strefie kulturowej<sup>5</sup>. J.C. Usunier i B. Walliser uważają, że marketing międzykulturowy jest rozwiązaniem dla dylematu między globalną konkurencją a nieglobalnym popytem, marketing międzykulturowy próbuje uwzględniać narodowe różnicowania oraz wykorzystać wspólne narodowe cechy<sup>6</sup>. Ponadto można uznać marketing międzykulturowy za naukę interdyscyplinarną, w której oprócz mikroekonomicznych teorii marketingu międzynarodowego są wykorzystywane inne dyscypliny, jak metody statystyczne, etnologia, antropologia, socjologia, psychologia czy komparatystyka prawnicza i po-

<sup>2</sup> T. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, May–June, s. 92–102.

<sup>3</sup> Zob. J. Naisbitt, *Global Paradox. The Bigger the World Economy, the More Powerful Its Smallest Players*, William Morrow & Company, Inc., New York 1994.

<sup>4</sup> C. Mennicken, *Interkulturelles Marketing. Wirkungszusammenhänge zwischen Kultur, Konsumverhalten und Marketing*, DUV, Wiesbaden 2000, s. 90.

<sup>5</sup> K. Mazurek-Lopacińska, *Niektóre dylematy rozwoju marketingu globalnego*, „Świat Marketingu” 2001, nr 11, [www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=602287](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=602287).

<sup>6</sup> J.C. Usunier, B. Walliser, *Interkulturelles Marketing*, Gabler, Wiesbaden 1993, s. 128.

lityczna<sup>7</sup>. Wyjaśnienia wymaga rozgraniczenie pomiędzy marketingiem międzynarodowym a marketingiem międzykulturowym. Zdaniem D. Lindnera, podstawowe różnicowanie dotyczy tego, że punktem wyjścia marketingu międzynarodowego są kraje, a marketingu międzykulturowego – kultury<sup>8</sup>. Marketing międzykulturowy charakteryzuje się szczególnym znaczeniem analizy elementów otoczenia kulturowego na rynkach docelowych w podejmowaniu decyzji marketingowych oraz może przejawiać się w<sup>9</sup>:

- odwoływaniu się do uniwersalnych, ponadnarodowych wartości kulturowych,
- ujednoczeniu działań marketingowych na rynkach różnych krajów w przypadku ich podobieństw kulturowych,
- uwzględnieniu lokalnej specyfiki kulturowej rynków docelowych,
- uwzględnieniu wewnętrznego różnicowania kulturowego krajów (segmentów kulturowych).

Głównym celem marketingu międzykulturowego jest przygotowanie, prowadzenie i kontrola działalności marketingowej na rynkach międzynarodowych przy uwzględnieniu istniejących różnicowań kulturowych. Podstawowym zadaniem marketingu międzykulturowego jest identyfikacja, analiza i ocena istniejących różnicowań kulturowych na rynkach międzynarodowych. Do czynników kulturowych na rynkach zagranicznych można zaliczyć m.in. rytuały, wartości, normy społeczne, język, świadomość narodową, religie, symbole, wartości społeczne, przyzwyczajenia, mentalność, zachowania. Identyfikacja różnicowań kulturowych jest istotnym elementem działań marketingowych, ponieważ czynniki kulturowe wpływają na zachowania jednostek, grup społecznych, konsumentów, organizacji, przedsiębiorstw. Wpływ kultury może przejawiać się w<sup>10</sup>:

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

---

<sup>7</sup> Ch. Emrich, *Interkulturelles Marketing-Management: Erfolgsstrategien, Konzepte, Analysen*, 2. Ueberarb. und erg. Aufl., DUV, Wiesbaden 2009, s. 392.

<sup>8</sup> D. Lindner, *Interkulturelles Marketing: Grundlagen; Strategien; Chancen; Risiken*, Verlag Dr. Müller, Sarbruecken 2004, s. 73.

<sup>9</sup> E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2009, s. 68.

<sup>10</sup> K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 248.

Istniejące na rynkach zagranicznych zróżnicowania kulturowe wymagałyby od przedsiębiorstw daleko idącej dyferencjacji koncepcji i strategii marketingowej. Ze względu zwłaszcza na stronę kosztową międzynarodowej działalności gospodarczej, np. realizowaną poprzez ekonomię skali, która zmierza jeśli nie do standaryzacji poprzez globalizację – to przynajmniej do łączenia podobnych kulturowo krajów, regionów czy społeczeństw w Country Cluster. Poziom standaryzacji w zidentyfikowanych Country Cluster oraz poziom dyferencjacji między Country Cluster jest wysoki. Umożliwia to przedsiębiorstwom w kręgach kulturowych stosowanie ujednoliconych koncepcji, strategii i działań marketingowych. Homogeniczne kulturowo grupy krajów umożliwiają stosowanie standaryzowanych koncepcji marketingowych w zakresie procesów i w znacznym stopniu programów, np. standaryzowanych produktów i marki, zbliżonych cen, dystrybucji czy polityki promocji. Przedsiębiorstwa mogą w wyróżnionym kręgu kulturowym stosować orientację regiocentryczną poprzez działalność w formie strategii regionalnej rozumianą jako jedną z orientacji zaproponowaną przez D.A. Heenana i H.V. Perlmuttera<sup>11</sup>. Regionem w tym wypadku będzie Country Cluster, czyli grupa zbliżonych kulturowo krajów, względem których jest stosowane ujednolicone zarządzanie, formy internacjonalizacji, strategii czy marketing, np. w kręgu łacińskiej Europy czy Azji Południowej według kręgów kulturowych modelu GLOBE. Orientacja regiocentryczna wynika z powiązania elementów orientacji policentrycznej (strategii multinarodowej) z orientacją geocentryczną (strategii globalnej). Jej charakterystyczną cechą jest wysoki stopień standaryzacji w regionie (wybranych krajach) oraz wysoki stopień dyferencjacji między regionami. Można stwierdzić, że orientacja regiocentryczna w marketingu międzykulturowym polega na stosowaniu standaryzacji, globalizacji tak głębokiej, jak to kulturowo możliwe, i dyferencjacji na tyle, na ile to jest kulturowo konieczne. Wobec powyższego zadaniem marketingu międzykulturowego jest opracowanie kryteriów kulturowych umożliwiających podział regionów na zbliżone kulturowo Country Cluster.

W celu identyfikacji zbliżonych kulturowo Country Cluster można wykorzystać wyniki badań międzykulturowych, np. G. Hofstede'a czy modelu GLOBE. Ze względu na interdyscyplinarność pojęcia marketingu międzykulturowego posłużyć można się również wynikami badań w innych dyscyplinach, np. socjologii, psychologii, zarządzania, nauk politycznych (np. teoria S. Huntingtona). Ważną rolę w stworzeniu kręgów kulturowych odgrywa identyfikacja wymiarów kultury, które mogą następnie posłużyć do podziału krajów lub społeczeństw na kręgi kulturowe. Interesujący wydaje się stosunek autorów badań międzykulturowych do kryteriów służących identyfikacji zbliżonych kulturowo krajów kręgów kulturowych. S. Ro-

<sup>11</sup> Szczegółowe wyjaśnienie orientacji: D.A. Heenan, H.V. Perlmutter, *Multinational organization development*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1979, s. 18–20.

nen i O. Shenkar duże znaczenie przywiązują w ramach tworzenia kręgów kulturowych do bliskości geograficznej poszczególnych krajów oraz do języka którym posługują się poszczególne społeczeństwa<sup>12</sup>. Z kolei przeprowadzone przez L. Kolmana, N. Noorderhavena, G. Hofstede'a, E. Dienes badania w czterech krajach Europy Środkowej (Polsce, Czechach, Słowacji, Węgrzech) – wydawałoby się znacznie zbliżonych kulturowo – wskazują na znaczne zróżnicowania w wartościach kulturowych między tymi krajami, które są na tyle duże, że nie można stworzyć z tych krajów jednego Country Cluster. Interesujące jest, że takie kraje jak Słowacja i Czechy różnią się znacznie w ramach tych badań w czterech z pięciu zastosowanych wymiarów kultury<sup>13</sup>. Powyższe przykłady wskazują, że w zależności od zastosowanych kryteriów, metodologii badań, zidentyfikowanych wymiarów kultury stworzone kręgi kulturowe mogą się znacznie różnić w badaniach międzykulturowych różnych autorów. W literaturze występuje wiele modeli i badań międzykulturowych umożliwiających identyfikację podobieństw lub zróżnicowań kulturowych pomiędzy poszczególnymi społeczeństwami – stanowiących podstawę do tworzenia kręgów kulturowych ze zbliżonych kulturowo krajów czy społeczeństw.

### Country Cluster – typologia G. Hofstede'a

Najbardziej znanym i często cytowanym badaniem międzykulturowym jest typologia kultury przedstawiona przez holenderskiego naukowca G. Hofstede'a, który przeprowadził badania w 50 krajach wśród pracowników koncernu IBM (ok. 116 tys. respondentów) na różnych pozycjach organizacyjnych. Hofstede wyróżnił pięć wymiarów kulturowych, które pozwalają na zidentyfikowanie i wyjaśnienie istniejących zróżnicowań kulturowych (orientacja długookresowa powstała w ramach jego współpracy z M. Bondem w latach 1991–1986)<sup>14</sup>. Na podstawie przeprowadzonych badań autor ten wyróżnił następujące wymiary kultury: dystans władzy; indywidualizm/kolektywizm; męskość/kobiecość; unikanie niepewności; orientacja długoterminowa.

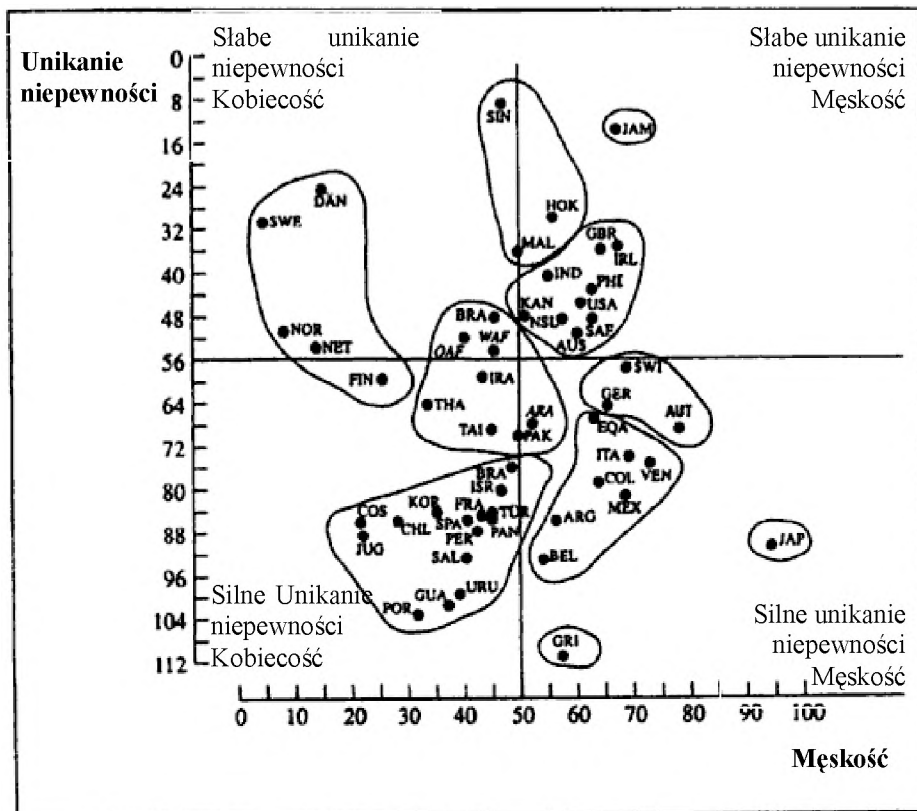
Przedstawione przez G. Hofstede'a wymiary kultury przedstawiające odmienności lub podobieństwa kulturowe można wykorzystać do zidentyfikowania kulturowo zbliżonych krajów w grupy kulturowe (Country Cluster). W tym celu można uwzględnić zarówno wszystkie wymiary kulturowe, jak i stworzyć Country Cluster na podstawie wybranych zmiennych. Na rysunku 1 zaprezentowano sześć kręgów

<sup>12</sup> S. Ronen, O. Shenkar, *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*, „The Academy of Management Review” July 1985, s. 444.

<sup>13</sup> L. Kolman, N.G. Noorderhaven, G. Hofstede, E. Dienes, *Cross-cultural differences in Central Europe*, „Journal of Managerial Psychology” 2003, Vol. 18, Iss. 1, s. 86–87.

<sup>14</sup> Wyjaśnienie wymiarów kultury: G. Hofstede, *Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values*, Newbury Park, London 1980; G. Hofstede, *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage, Thousand Oaks. Ca. 2001.

kulturowych oraz trzy niezależne kraje zidentyfikowane ze względu na kobiecość/męskość oraz unikanie niepewności.



Rys. 1. Country Cluster ze względu na męskość/kobiecość i unikanie niepewności

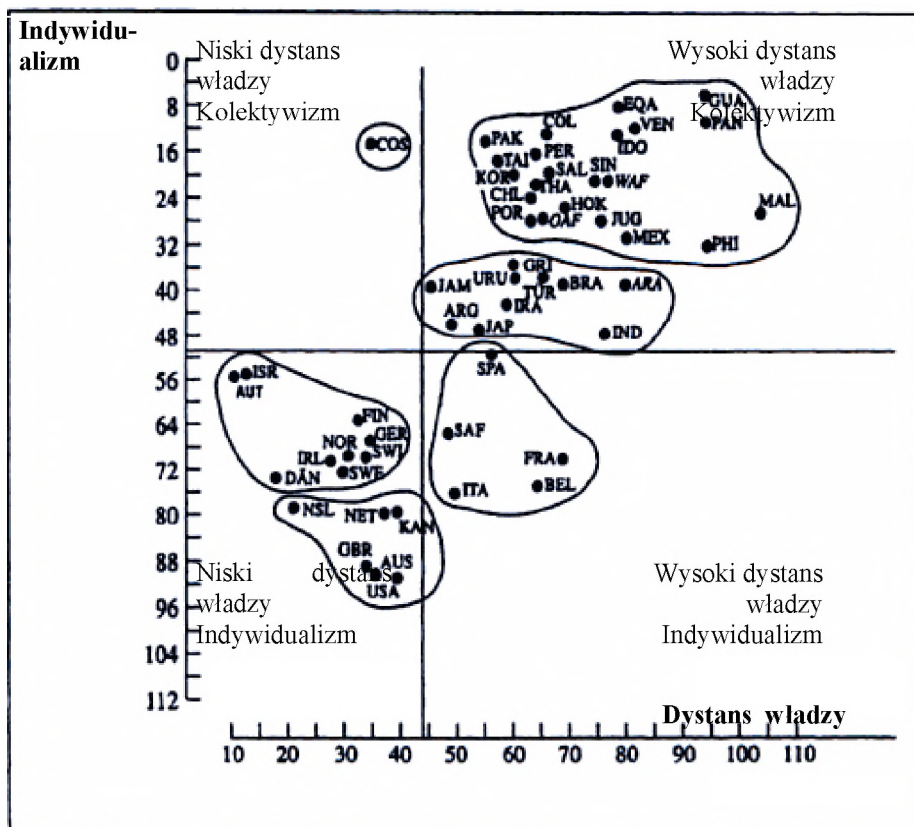
Źródło: G. Hofstede za: C. Emrich, *Interkulturelles Marketing-Management: Erfolgsstrategien, Konzepte, Analysen*, 2. Ueberarb. und erg. Aufl., DUV, Wiesbaden 2009, s. 97.

Na rysunku 2 przedstawiono pięć kręgów kulturowych (Country Cluster) oraz jeden niezależny kraj zidentyfikowane ze względu na męskość/kobiecość i dystans władzy według wyników badań G. Hofstede'a. Zaprezentowane przez niego wymiary międzykulturowe w poszczególnych krajach posłużyły innym badaczom na stworzenie modeli oraz do pogrupowania krajów w tzw. Country Cluster.

J. Henry dokonał identyfikacji kręgów kulturowych na podstawie czterech wymiarów kultury G. Hofstede'a: męskość/kobiecość, indywidualizm/kolektywizm, dystans władzy i unikanie niepewności. Zaproponował pogrupowanie krajów w następujące osiem Country Cluster<sup>15</sup>:

<sup>15</sup> J. Henry, *Creativity and Perception in Management*, (The Open University 2001), Sage, London, Thousand Oaks 2002, s. 137.

- a) bardziej rozwinięte kraje łacińskie – Argentyna, Brazylia, Belgia, Francja, Hiszpania;
- b) mniej rozwinięte kraje łacińskie – Chile, Kolumbia, Meksyk, Peru, Wenezuela, Jugosławia, Portugalia;
- c) bardziej rozwinięte kraje azjatyckie – Japonia;
- d) mniej rozwinięte kraje azjatyckie – Hong Kong, Indie, Filipiny, Singapur, Tajwan, Tajlandia;
- e) Bliski Wschód – Grecja, Turcja, Iran;
- f) germański – Niemcy, Austria, Szwajcaria, Włochy, Izrael, RPA;
- g) angielski – Wielka Brytania, Irlandia, USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia;
- h) nordycki – Dania, Finlandia, Norwegia, Szwecja, Holandia.



Rys. 2. Country Cluster ze względu na męskość/kobiecość i dystans władzy

Źródło: G. Hofstede za: C. Emrich, *Interkulturelles Marketing-Management...*, s. 97.

Typowymi Country Cluster według Henry'ego wydają się kraje kultury nordyckiej, które charakteryzują się niskim stopniem dystansu władzy i niskim pozio-



mem męskości/kobiecości, średnim indywidualizmu/kolektywizmu oraz niskim lub średnim unikania niepewności. Przeciwieństwem Country Cluster nordyckiego jest grupa bardziej rozwiniętych krajów łacińskich charakteryzująca się wysokim stopniem męskości/kobiecości, unikania niepewności i dystansu władzy oraz średnim indywidualizmu/kolektywizmu. Interesujący jest fakt, że Henry jako jeden z niewielu autorów do jednego Country Cluster, czyli grupy mniej rozwiniętych krajów łacińskich, zaliczył zarówno kraje południowo-amerykańskie (Argentynę i Brazylię), jak i kraje europejskie (Belgię, Francję i Hiszpanię). Podobnie nietypowa wydaje się grupa krajów Bliskiego Wschodu – do religijnie, językowo, politycznie i geograficznie odmiennego Iranu dołączyły kraje europejskie: Grecja i Turcja. W grupie krajów kultury germańskiej są obok właściwych dla tej kultury krajów (Niemcy, Austria, Szwajcaria) również tak nietypowe, jak Włochy, Izrael czy Republika Południowej Afryki.

### Country Cluster – model GLOBE

W początku lat 90. ubiegłego wieku pod kierunkiem R.J. House'a zostały zainicjowane badania międzykulturowe pod nazwą GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), których celem było zebranie danych empirycznych dotyczących wspólnych zależności pomiędzy kulturą społeczeństwa, kulturą przedsiębiorstw oraz stylami zarządzania. Badania GLOBE należą do jednych z najbardziej interesujących i kompleksowych badań międzykulturowych, których przewaga względem innych tego typu badań wynika z ich metodologii. W badaniach GLOBE wyróżniono dziewięć wymiarów kulturowych: unikanie niepewności (*uncertainty avoidance*); dystans władzy (*power distance*); kolektywizm instytucjonalny (*institutional collectivism*); kolektywizm grupowy (*in-group collectivism*); równouprawnienie płci (*gender egalitarianism*); asertywność (*assertiveness*); orientacja przyszłościowa (*future orientation*); orientacja zadaniowa (*performance orientation*); orientacja humanitarna (*humane orientation*)<sup>16</sup>. W modelu GLOBE na podstawie przeprowadzonych badań i zaproponowanych wymiarów kultury, które częściowo bazują na wymiarach zaproponowanych przez G. Hofstede'a (np. unikanie niepewności, indywidualizm/kolektywizm), zostały zidentyfikowane Country Cluster. W modelu GLOBE dokonano pogrupowania kultur społeczeństw według zbliżonych do siebie cech w następujące kręgi kulturowe (Country Cluster)<sup>17</sup>:

<sup>16</sup> R.J. House, M. Javidan, *Overview of Globe*, w: *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, ed. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, V. Gupta, Sage, Thousand Oaks., Ca. 2004, s. 11–14; F.C. Brodbeck, *Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt*, „OrganisationsEntwicklung” 2006, nr 3, s. 19.

<sup>17</sup> Zob. V. Gupta, P.J. Hanges, *Regional and climate Clustering of Societal Cultures*, w: *Culture, Leadership, and Organizations...*, s. 191; J.S. Chhokar, F.C. Brodbeck, R.J. House: *Introduction*,

- a) kultura angielska – Australia, Kanady (tylko angielskojęzyczna), Anglia, Irlandia, Nowa Zelandia, RPA (białe społeczeństwo), USA;
- b) kultura nordycka – Dania, Finlandia, Szwecja;
- c) kultura Europy Wschodniej – Albania, Gruzja, Grecja, Węgry, Kazachstan, Polska, Rosja, Słowenia;
- d) kultura łacińskiej Europy – Francja, Izrael, Włochy, Portugalia, Hiszpania, Szwajcaria (francuskojęzyczna);
- e) kultura germańska – Austria, Niemcy, Holandia, Szwajcaria (niemieckojęzyczna);
- f) kultura Ameryki Łacińskiej – Argentyna, Boliwia, Brazylia, Kolumbia, Kostaryka, Ekwador, Salwador, Gwatemala, Meksyk, Wenezuela;
- g) kultura Bliskiego Wschodu – Egipt, Kuwejt, Maroko, Katar, Turcja (niektórzy autorzy uwzględniają w tym kręgu kulturowym również Arabię Saudyjską);
- h) kultura Azji Południowej – Indie, Indonezja, Iran, Malezja, Filipiny, Tajlandia;
- i) Azja konfucjańska – Chiny, Hong Kong, Japonia, Singapur, Korea Południowa, Tajwan;
- j) Afryka (poniżej Sahary) – Namibia, Nigeria, RPA (czarne społeczeństwo), Zambia, Zimbabwe.

Interesujące jest, że w modelu GLOBE wyróżniono nie kultury krajów, lecz kultury społeczeństw (stanowi przewagę modelu w stosunku do innych badań międzykulturowych). Wobec powyższego zidentyfikowano następujące tzw. częściowe kultury: w Niemczech (znajdujące się w germańskim kręgu kulturowym), Szwajcarii (niemieckojęzyczna została zakwalifikowana do niemieckiego Country Cluster, a francuskojęzyczna do kręgu łacińskiej Europy) i Republice Południowej Afryki (białe społeczeństwo RPA przypisano do kręgu kultury angielskiej, a czarne społeczeństwo RPA zakwalifikowano do Country Cluster – afrykańskiego).

### Country Cluster według S. Ronena i O. Shenkara

S. Ronen i O. Shenkar zaproponowali w 1985 r. kilka kręgów kulturowych<sup>18</sup>. Wynikły one z badania przez autorów dystansu kulturowego pomiędzy poszczególnymi krajami na podstawie zachowań międzykulturowych pracowników przedsiębiorstw. W ramach badań zostały ustalone zmienne (ukierunkowane na wykonywana praca), które można uwzględnić w czterech grupach: zadowolenie z pracy, zna-

---

w: *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, ed. F.C. Brodbeck, J.S. Chhokar, R.J. House, Lawrence Erlbaum Associates, New York 2007, s. 13.

<sup>18</sup> Szczegółowe wyjaśnienie: S. Ronen, O. Shenkar, *Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis*, „The Academy of Management Review” July 1985, s. 435–454.

czenie celów pracy, zmienne dotyczące przedsiębiorstwa oraz zachowań międzyludzkich i znaczenia pracy. Na podstawie porównań tych zmiennych między poszczególnymi krajami zostały stworzone zbliżone kulturowo Country Cluster. S. Ronen i O. Shenkar zaproponowali następujące osiem kręgów kulturowych i jeden Country Cluster niezależny<sup>19</sup>:

- a) nordycki (Nordic) – Finlandia, Dania, Szwecja, Norwegia;
- b) germański (Germanic) – Niemcy, Austria, Szwajcaria;
- c) angielski (Anglo) – USA, Wielka Brytania, Irlandia, Australia, Nowa Zelandia, Kanada, RPA;
- d) łacińska Europa (Latin European) – Francja, Belgia, Włochy, Hiszpania, Portugalia;
- e) Ameryka Łacińska (Latin American) – Argentyna, Chile, Meksyk, Wenezuela, Peru, Kolumbia;
- f) Daleki Wschód (Far Eastern) – Singapur, Malezja, Hong Kong, Filipiny, Wietnam, Indonezja, Tajwan, Tajlandia;
- g) Bliski Wschód (Near Eastern) – Turcja, Iran, Grecja;
- h) arabski (Arab) – Bahrajn, Kuwejt, Oman, Arabia Saudyjska, Abu Dhabi, Zjednoczone Emiraty Arabskie;
- i) niezależny (Independent) – Indie, Bazylia, Japonia, Izrael.

Krytyka zaproponowanych przez S. Ronena i S. Shenkera kręgów kulturowych dotyczyła (podobnie jak badań G. Hofstede'a) tego, czy koncepcja ta przedstawia różnicowania istniejące w stosunku do pracy i kultury pracy pomiędzy poszczególnymi krajami, czy różnicowania kulturowe pomiędzy społeczeństwami krajów. Podobnie dyskusyjne są zaproponowane przez autorów kręgi kulturowe – tzn. czy dotyczą one kręgów kulturowych społeczeństw, czy raczej pewnej kultury pracy, kultury przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych. Mimo pewnej krytyki zaproponowane przez Ronena i Shenkera kręgi kulturowe z pewnością są przydatne dla zarządzania międzynarodowego, marketingu międzykulturowego i badań międzykulturowych na rynkach międzynarodowych.

### Wybrane grupy kręgów kulturowych

Samuel P. Huntington – wybitny amerykański politolog, przedstawił w 1993 r. w swoim artykule *The Clash of Civilization* teorię zderzenia cywilizacji dotyczącą tego, że religijne i kulturowe różnicowania mogą być źródłem potencjalnych konfliktów<sup>20</sup>. Ponadto uważał, że kultura i tożsamość kulturowa, będąca w szerokim pojęciu tożsamością cywilizacji, kształtuje wzorce potencjalnego konfliktu na świe-

<sup>19</sup> Ibidem, s. 449.

<sup>20</sup> Szczegóły teorii: S.P. Huntington, *Clash of Civilizations?*, „Foreign Affairs” Summer 1993, Vol. 72, No. 3, s. 22–49.

cie. Uważał, że politykę międzynarodową będzie kształtować osiem głównych cywilizacji, które można uznać za klasyfikację Country Cluster w marketingu międzykulturowym czy biznesie międzynarodowym. Do tych cywilizacji (kręgów kulturowych) zaliczył<sup>21</sup>:

- a) zachodnią – m.in. kraje Europy Zachodniej i część Europy Środkowo-Wschodniej, USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, Papua – Nowa Gwinea, Surinam, Gujana Francuska;
- b) chińską – Chiny (bez Tybetu), Korea Południowa i Północna, Wietnam, Tajwan, Singapur;
- c) hinduistyczną – Indie, Nepal;
- d) prawosławną – Rosja, Ukraina, Białoruś, Rumunia, Mołdawia, Bułgaria, Macedonia, Serbia, Cypr, Grecja;
- e) afrykańską – kraje afrykańskie oprócz północnej Afryki, tj. krajów z islamskiego kręgu kulturowego;
- f) islamską – m.in. kraje arabskie, Indonezja, Malezja, część Filipin, Albania, Iran, Pakistan, kraje byłego ZSRR położone w Azji Środkowej, Bangladesz oraz część Indii, Komory, Malediwy;
- g) latynoamerykańską – Ameryka Środkowa i Południowa, Meksyk;
- h) japońską – Japonia;
- i) buddyjską – Bhutan, Tybet, Mongolia, Sri Lanka, Laos, Kambodża, Tajlandia.

Znaczenie teorii cywilizacji Huntingtona dla marketingu międzykulturowego podkreśla fakt, że niektórzy autorzy, np. M.W. Pang<sup>22</sup>, uwzględniają podział kultur Huntingtona wśród podstawowych Country Cluster G. Hofstede'a czy model GLOBE.

W ramach identyfikacji Country Cluster można również, z pewnymi ograniczeniami, wykorzystać klasyfikację R. Gestelanda, który dokonał podziału kultur na: ekspresywne – powściągliwe, monochromatyczne – polichromatyczne, ceremonialne – nieceremonialne oraz transakcyjne – partnerskie<sup>23</sup>. Pierwsza klasyfikacja kulturowa krajów dotyczy podziału ze względu na nastawienie do prowadzenia biznesu, w ramach których Gesteland wyróżnił: kultury protransakcyjne – kraje skandynawskie i inne germańskie kraje europejskie, kraje Ameryki Północnej, Australia, Nowa Zelandia; umiarkowanie protransakcyjne – Wielka Brytania, RPA, romańskie kraje europejskie, kraje środkowo- i wschodnioeuropejskie, Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk, Hong Kong i Singapur; kultury propartnerskie – świat

<sup>21</sup> S.P. Huntington, *The Clash of Civilizations*, Simon & Schuster: New York 1996, s. 26.

<sup>22</sup> M.W. Peng, *Global Business*, Cincinnati: South-Western Cengage Learning 2009, s. 62–63.

<sup>23</sup> R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 18–35, 46–87.

arabski, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich. Kolejną klasyfikacją jest grupowanie kultur ze względu na znaczenie statusu i hierarchii w społeczeństwie: nieceremonialne – Australia, Nowa Zelandia, Stany Zjednoczone, Kanada, Dania, Norwegia, Islandia oraz ceremonialne – większość krajów europejskich i azjatyckich, kraje basenu Morza Śródziemnego i świat arabski. Następnym podziałem międzykulturowym jest usystematyzowanie na podstawie stosunku do czasu: kultury monochromiczne – nordyckie i inne germańskie kraje europejskie, kraje północnoamerykańskie, Japonia; umiarkowanie monochromiczne – Australia, Nowa Zelandia, Rosja i większość krajów wschodnioeuropejskich i południowo-europejskich, Singapur, Hong Kong, Tajwan, Chiny, Korea Południowa, RPA oraz polichromiczne – świat arabski, większość krajów afrykańskich, kraje latynoamerykańskie, kraje Azji Południowej i Południowo-Wschodniej. Gesteleland dokonał również podziału społeczeństw na trzy grupy kultur ze względu na rolę zachowań niewerbalnych (zachowania dystansu w poszczególnych kulturach), np. poprzez kontakt wzrokowy, gestykulacje czy formy powitania rozmówców: kultury bardzo ekspresywne – romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie; kultury zróżnicowanej ekspresywności – Stany Zjednoczone, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, kraje wschodnioeuropejskie, kraje południowoazjatyckie, kraje afrykańskie; kultury powściągliwe – kraje Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej, nordyckie i inne germańskie kraje europejskie.

Interesujący podział krajów europejskich w grupy kulturowe zaproponowali również C. Leeds, S.P. Kirkbride, J. Durcan. Należy zaznaczyć, że identyfikacja Country Cluster odbyła się na podstawie zaproponowanej klasyfikacji S. Ronera i O. Shenkara, w ramach której wyróżnili w Europie następujące kręgi kulturowe<sup>24</sup>:

- a) skandynawski (Scandinavian) – Finlandia, Szwecja, Norwegia, Dania;
- b) północny (Northern – quasi Latin) – Belgia, Francja;
- c) angielski (Anglo) – Wielka Brytania, Irlandia;
- d) Bliski Wschód (Near Eastern) – Grecja, Turcja;
- e) germański (Germanic) – Niemcy, Szwajcaria, Austria;
- f) łaciński/śródziemnomorski (Latin/Mediterranean) – Hiszpania, Portugalia, Włoch).

Specyficzną koncepcję podziału krajów europejskich (18 krajów) w Country Cluster przedstawili J.C. Usunier i P. Sissman. W przedstawionej przez nich typologii niektóre kraje (Niemcy, Holandia, Luksemburg, Belgia, Francja, Włochy) zostały jednocześnie przypisane do dwóch lub trzech kręgów kulturowych. Badacze

---

<sup>24</sup> C. Leeds, S.P. Kirkbride, J. Durcan, *The Cultural Context of Europe: A Tentative Mapping*, w: *Human Resource Management in Europe*, ed. P. Kirkbride, Routledge, London 1994, s. 24.

wyróżnili następujące cztery najbardziej zbliżone kulturowo grupy krajów (Country Cluster) w Europie<sup>25</sup>:

- a) północnoeuropejski – Norwegia, Szwecja, Finlandia, Dania, Holandia, Niemcy;
- b) angielsko-saksońska Europa – Wielka Brytania, Irlandia, Luksemburg, Belgia, Holandia, Niemcy;
- c) centralna Europa – Niemcy, Austria, Szwajcaria, Luksemburg, Belgia, Francja, Włochy;
- d) śródziemnomorska Europa – Grecja, Portugalia, Hiszpania, Włochy, Francja.

Zaprezentowane cztery grupy krajów można uznać za tzw. podstawowe kręgi kulturowe w Europie. Uwzględnienie niektórych krajów w dwóch lub trzech kręgach kulturowych jest dyskusyjne. Jednak faktem jest, że w niektórych, głównie dużych, krajach poszczególne regiony pozostają pod wpływem kulturowym innych niż podstawowe Country Cluster, np. północne Włochy (szczególnie południowy Tyrol) pozostają pod wpływem germańskiego kręgu kulturowego, północne Niemcy (np. Szlezwik-Holsztyn) pozostają, przynajmniej częściowo, pod wpływem Country Cluster – północnej Europy, francuska Alzacja i Lotaryngia jest pod wpływem germańskiego kręgu kulturowego. Wynika to z występujących pewnych różnic kulturowych (najczęściej historycznych, językowych czy religijnych) w obrębie jednego kraju, np. Niemcy Południowe i Północne, Flandria, Walonia czy region niemieckojęzyczny w Belgii, Włochy Południowe i Północne.

Klasyfikację na podstawie cech przywództwa modelu GLOBE w 22 krajach europejskich zaproponował w 2000 r. F.C. Brodbeck wraz z innymi badaczami. Model GLOBE wyróżnił następujące globalne cechy przywództwa: charyzmatyczną, opartą na wartościach (*charismatic/value-based leadership*); orientacji zespołowej (*team oriented*); samoobrony (*self-protective*); partycypacji (*participative*); orientacji humanitarnej (*humane-oriented*); autonomiczną (*autonomous*)<sup>26</sup>. To interesująca metodologia zastosowana do usystematyzowania Country Cluster. Wszystkie kraje europejskie (22 kraje) biorące udział w badaniu GLOBE zostały przydzielone do Country Cluster według klasyfikacji zaproponowanej przez S. Ronena i O. Shenkera. Następnie dokonano pogrupowania w nowe Country Cluster ze względu na podobne cechy przywództwa i w ostatnim etapie w dwa regiony: Europejczyków północno-zachodnich i Europejczyków południowo-wschodnich<sup>27</sup>. Region północ-

<sup>25</sup> J.C. Usunier, P. Sissmann, *L'interculturel au Service du Marketing*, „Harvard-V Expansion” 1986, No. 40 (Spring), s. 85.

<sup>26</sup> J.S. Chhokar, F.C. Brodbeck, R.J. House, *Methodology*, w: *Culture and Leadership Across the World...*, s. 23.

<sup>27</sup> F.C. Brodbeck et. al, *Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2000, No. 73, s. 12.

no-zachodni tworzą Country Cluster: nordycki (Szwecja, Finlandia, Dania, Holandia), germański (Austria, Szwajcaria, Niemcy), angielski (Wielka Brytania, Irlandia) oraz dwa kraje niezależne (Czechy i Francja); do regionu południowej-wschodniej Europy zaliczono Country Cluster łaciński (Włochy, Hiszpania, Portugalia, Węgry), centralny (Polska, Słowenia), Bliskiego Wschodu (Grecja, Turcja) oraz dwa kraje niezależne (Rosja, Gruzja)<sup>28</sup>. Interesujące jest, że Country Cluster według cech przywództwa składają się z innych krajów/społeczeństw niż dokonane w modelu GLOBE usystematyzowanie według wymiarów kultury. W podziale ze względu na wymiary kultury GLOBE – Węgry należą do Country Cluster wschodniego, w różnicowaniu według cech przywództwa wchodzi w skład kręgu kulturowego łacińskiego wraz z krajami południowej Europy.

### **Zakończenie**

Konkludując, można stwierdzić, że zidentyfikowane Country Cluster mogą zostać wykorzystane w działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych w ramach marketingu międzykulturowego i biznesu międzynarodowego, umożliwiając stosowanie standaryzowanych koncepcji zarządzania czy marketingu w ramach kręgów kulturowych. Zaproponowane Country Cluster są wykorzystane również w badaniach empirycznych prowadzonych na podstawie zaproponowanych przez badaczy międzykulturowych pogrupowaniach krajów w kręgi kulturowe. Wydaje się, że szczególne znaczenie w badaniach empirycznych mają Country Cluster zidentyfikowane przez G. Hofstede'a, S. Ronena i O. Shenkera oraz model GLOBE.

## **CROSS-CULTURAL MARKETING AND COUNTRY CLUSTER – THEORETICAL DEPICTION**

### **Summary**

The paper raises deliberations concerning cultural diversities on the international markets. There have been discussed issues connected to conception of cross-cultural marketing. In the paper the problems of influence of cultural diversities on standardization/ differentiation, orientations of enterprises, marketing and business on international markets have been brought up. Furthermore there are presented the conception and range of cross-cultural marketing in the international activity of enterprises. Subsequently there have been presented diversified cultures (Country Cluster) based on the cross-cultural models and theories. The significance of identification with Country Cluster for international business and cross-cultural marketing has been presented in that framework.

---

<sup>28</sup> Ibidem, s. 15.