



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

Lidia DANIK\*  
Elżbieta DULINIEC\*\*

## Różnice kulturowe a międzynarodowa współpraca przedsiębiorstw

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest analiza wybranych aspektów międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych kręgach kulturowych. Analizę przeprowadzono na przykładzie polskich przedsiębiorstw współpracujących z partnerami z Chin i Niemiec.

W artykule dokonano przeglądu koncepcji dotyczących relacji przedsiębiorstw oraz najpowszechniej używanych w analizach porównawczych typologii kultur narodowych. Następnie przeanalizowano wyniki wcześniejszych badań kultur Polski, Chin i Niemiec, co dało podstawy do twierdzenia, że państwa te należą do odrębnych kręgów kulturowych. Studia literatury pozwoliły na sformułowanie szeregu hipotez dotyczących zależności relacji przedsiębiorstw od kraju pochodzenia i od kierunku współpracy (eksport–import). Hipotezy te zostały zweryfikowane na podstawie wyników badania empirycznego na próbie 280 przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody CATI. W dalszej części artykułu otrzymane wyniki badania zostały poddane ogólniejszej dyskusji. Jej efektem są między innymi sugestie co do dalszych badań w podjętym zakresie przedstawione w końcowej części artykułu.

Większość hipotez dotyczących zależności między poszczególnymi aspektami prowadzonej współpracy a czynnikami kulturowymi nie została potwierdzona. Znaczące różnice w relacjach biznesowych między współpracą polskich przedsiębiorstw z partnerami chińskimi i niemieckimi dotyczą jedynie ryzyka i elastyczności, natomiast eksporterzy różnią się od importerów w zakresie postrzeganego podobieństwa do partnera, co pozwala twierdzić, że zarówno kraj pochodzenia partnera, jak i kierunek współpracy tylko w ograniczonym stopniu są czynnikami różnicującymi relacje przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** współpraca przedsiębiorstw, kultura narodowa, przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym, współpraca polskich przedsiębiorstw z partnerami z Niemiec i Chin.

**Kody JEL:** F23, L14

---

Artykuł nadesłany 14 listopada 2013 r., zaakceptowany 12 lutego 2014 r.

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu; e-mail: ldanik@sgh.waw.pl

\*\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu; e-mail: edulin@sgh.waw.pl

## Wprowadzenie

W dobie globalizacji umiejętność prowadzenia współpracy z zagranicznymi partnerami nabiera kluczowego znaczenia dla konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, a tym samym – całej gospodarki. W literaturze często podkreśla się, że różnice kulturowe mogą utrudniać współpracę. Różnice kulturowe i ich wpływ na sposób prowadzenia działalności biznesowej w poszczególnych krajach analizowali m.in. Hofstede i inni [Hofstede 1983; Hofstede i Bond 1988; Hofstede G. Hofstede G.J. i Minkov 2011], Gesteland [2000] czy Hall [1959], brak jest jednak kompleksowych badań na temat tego, jak kształtują się relacje przedsiębiorstw działających w różnych kręgach kulturowych. W literaturze można znaleźć dwa główne nurty – pierwszy z nich dotyczy najróżniejszych aspektów współpracy przedsiębiorstw, drugi z kolei poświęcony jest przede wszystkim różnicom kulturowym jako takim, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Poniższe opracowanie łączy obydwie nurty – zostało poświęcone aspektom relacyjnym współpracy polskich przedsiębiorstw z ich niemieckimi i chińskimi partnerami. Kraje, z których pochodzili partnerzy badanych przedsiębiorstw, wybrano, kierując się ich znaczeniem jako partnerów handlowych Polski<sup>1</sup> oraz opisywanymi w literaturze różnicami kulturowymi między nimi nawzajem, a także między nimi a Polską.

### Współpraca przedsiębiorstw – przegląd koncepcji

Współpraca przedsiębiorstw stanowi ważny wątek współczesnych teorii ekonomicznych. I tak, w przypadku teorii kosztów transakcyjnych [Williamson 1998] kluczowym problemem jest to, czy samemu wyprodukować dany produkt/usługę, czy też nabyć je od innego podmiotu. Przedstawiciele tego nurtu zwracają szczególną uwagę na możliwość oportunistycznego zachowania się partnerów i na koszty związane z zabezpieczeniem się przed takim zachowaniem [Williamson 1991, s. 75–94]. Badacze transakcji międzynarodowych często odwołują się do teorii kosztów transakcyjnych, analizując wybór określonych form ekspansji międzynarodowej i kształtowania struktury organizacyjnej, przy czym zwraca się również uwagę na to, że teoria ta pomija ważne czynniki, jakimi są instytucje i kultura otoczenia [*Międzynarodowa kooperacja...* 2011, s. 45–46]. Czynniki te są z kolei przedmiotem rozważań przedstawicieli kolejnego nurtu – nowej historii gospodarczej – którzy poświęcają znacznie więcej miejsca wpływowi otoczenia na poziom kosztów transakcyjnych [North 1992].

Następny nurt zajmujący się powiązaniem między przedsiębiorstwami stanowią teorie sieciowe. Zwraca się w nich uwagę na współpracujące podmioty,

---

<sup>1</sup> W 2011 roku Niemcy były najważniejszym partnerem handlowym Polski zarówno w zakresie importu jak i eksportu, Chiny zaś były trzecim co do wielkości partnerem pod względem importu [*Rocznik statystyczny...* 2012].

podejmowane przez nie czynności oraz zasoby, jakimi dysponują [Håkansson i Johanson 1992], analizując także relacje między dostawcą i odbiorcą, przy czym do elementów relacji zalicza się wymianę dóbr, technologii, wymianę finansową oraz kontakty nieformalne [*The Development of Business...* 2012, s. 15].

Problematyka współpracy między przedsiębiorstwami występuje również w teorii zasobowej (dzięki aliansom strategicznym firmy nieposiadające rzadkich zasobów mogą z nich korzystać), teorii agencji (zdolność pryncypała do kontrolowania agenta), teorii gier (współpraca czy konkurencja) czy też w teorii kapitału społecznego, zgodnie z którą zaufanie umożliwia większe zaangażowanie członków łańcucha dostaw w wymianę i podejmowanie kroków, które w innych okolicznościach uznane byłyby za ryzykowne [Putnam 1995]. Samo zarządzanie relacjami z partnerami biznesowymi jest z kolei przedmiotem badań i rozważań teoretycznych z dziedziny marketingu, a zwłaszcza marketingu relacji i marketingu instytucjonalnego.

Analiza koncepcji teoretycznych wskazuje na to, że jednym z kluczowych czynników umożliwiających zawarcie transakcji, warunkujących jej przebieg oraz wpływającym na jej wynik jest zaufanie, które można zdefiniować jako wiarę „jednej ze stron transakcji nieposiadającej pełnych informacji dotyczących partnera rynkowego, że partner będzie czuł się zobowiązany, aby w sposób uczciwy wywiązać się ze swoich zobowiązań, pomimo iż nie można go do tego zmusić” [Danik 2009]. W literaturze podkreśla się, że zaufanie „ma szczególne znaczenie w warunkach niewiedzy lub niepewności, związanych z nieznanymi lub niepoznawalnymi działaniami innych” [Gambetta 1988, s. 154–175]. Warunki te mogą szczególnie często występować w przypadku różnic kulturowych między partnerami.

Również badania empiryczne wskazują na kluczową rolę, jaką zaufanie odgrywa we współpracy, dowodząc, że jest ono kluczowym warunkiem skutecznej kooperacji [*Międzynarodowa kooperacja...* 2011, s. 229], jego zaś brak – główną barierą współpracy [Danik i Żukowska 2011; Danik i Lewandowska 2013].

Na potrzeby tego opracowania współpracę zdefiniowano jako powiązania trwające przynajmniej rok i polegające na stałym, a nie jednorazowym wykonywaniu zadań przez partnerów, w przypadku których partnerzy są suwerenni, to znaczy albo nie są powiązani kapitałowo, albo (w przypadku istnienia powiązań kapitałowych) żadne przedsiębiorstwo nie ma uprawnień kontrolnych nad partnerem [por. *Międzynarodowa kooperacja...* 2011, s. 15–33].

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć powszechnie akceptowane narzędzie pomiarowe uwzględniające różne elementy samej współpracy między przedsiębiorstwami, każdy z badaczy zwraca bowiem uwagę na nieco inne jej aspekty. Dostępne opracowania naukowe są przy tym poświęcone różnym rodzajom współpracy (kooperacji, kooperencji, sieciom, aliansom strategicznym itd.). W tym opracowaniu ograniczono się do rozpatrywania aspektów relacyjnych współpracy przedsiębiorstw. W tym celu podjęto próbę pomiaru jakości relacji

definiowanej w literaturze jako ogólna głębokość oraz klimat relacji między firmami [Johnson 1999], a także jako konstrukcja wyższego rzędu zawierająca czynniki takie jak zaufanie, satysfakcja, zaangażowanie, minimalny oportunizm, orientacja na klienta czy profil etyczny [Dorsch, Swanson i Kelly 1998]. Określenie jakości relacji jako pojęcia nadrzędnego składającego się z szeregu czynników daje możliwość jej pomiaru, problem stanowi jednak dobór czynników konstytuujących relację. Analiza literatury (wybrane koncepcje dotyczące składowych relacji oraz czynników wpływających na współpracę przedstawiono w tab. 1; przegląd opracowań dotyczących jakości relacji znaleźć można także u Holmlund [2008]) wskazuje na brak jednomyślności innych autorów co do ich właściwego zestawu. Między wcześniejszymi koncepcjami widać wprawdzie pewne podobieństwo, jeśli chodzi o składowe relacji, różnią się one jednak zarówno stopniem szczegółowości, jak i znaczeniem przypisywanym poszczególnym cechom relacji. W związku z powyższym zdecydowano, że zbadane zostaną wymiary jakości relacji, co do których znaczenia dla relacji przedsiębiorstw istnieje zgodność w literaturze, a które są przy tym mierzalne. Do czynników decydujących o jakości relacji zaliczono więc: przepływ informacji, podobieństwo, ryzyko, kompetencje, klimat współpracy/zaangażowanie, konflikty, wywiązywanie się ze zobowiązań, przymus współpracy/zależność, zaufanie oraz elastyczność.

**Tabela 1. Wybrane koncepcje dotyczące składowych relacji biznesowych**

Lp.	Autor	Kategoria	Cecha (relacji)
1	Johanson, Mattson (1987)	składowe relacji i interakcji w sieciach przemysłowych	relacje: wzajemność, inwestycje, więzi, zależność interakcja: wymiana społeczna/biznesowa/informacji, procesy adaptacyjne
2	Morgan, Hunt (1994)	elementy modelu marketingu relacyjnego	koszty zakończenia relacji, korzyści z relacji, wspólne wartości, komunikacja, zachowania oportunistyczne, akceptacja, skłonność do zakończenia relacji, kooperacja, konstruktywne konflikty, niepewność, zaangażowanie w relację, zaufanie
3	Blois (2000)	czynniki kształtujące relację dostawca-klient	reputacja dostawcy, satysfakcja ze współpracy, zaufanie, rozwój więzi społecznych, porównanie innych możliwości, określenie wspólnych celów, współzależność i wzajemne zdolności, wspólne zaangażowanie inwestycyjne, wspólne korzyści organizacyjne, intensywna współpraca, wzajemne zaangażowanie
4	Naudé, Buttle (2000)	składowe jakości relacji	zaufanie, potrzeby, integracja, siła, zysk

Lp.	Autor	Kategoria	Cecha (relacji)
5	Roslin, Melewar (2004)	czynniki relacyjne w relacjach w łańcuchu dostaw	współpraca: bliska współpraca, pomaganie, wsparcie wartości relacyjne: długi czas trwania relacji, przypisywanie dużego znaczenia do relacji, czynienie nakładów, aby utrzymać relację, zamiar utrzymania relacji przez długi czas orientacja na relację: zapewnienie wsparcia, zadowolenie z relacji zaangażowanie: zaangażowanie w relację, satysfakcja z relacji, rekomendowanie partnera innym
6	de Búrca, Fynes i Roche (2004)	cechy jakości relacji	wymiar społeczny: zaufanie, uczciwość, relacje osobiste, zrozumienie potrzeb i problemów partnera... wymiar techniczny: przekazywanie informacji istotnych i na czas, profesjonalne wsparcie techniczne, wiedza i doświadczenie zespołu wsparcia technicznego... wymiar ekonomiczny: dotrzymywanie obietnic, specjalne przywileje, uczciwe ceny, dobra jakość za określoną cenę...
7	Woo, Ennew (2004)	elementy składowe jakości relacji	kooperacja, dostosowanie (adaptacja), atmosfera
8	Światowiec (2006)	kategorie zachowań relacyjnych i wyznaczniki relacji partnerskiej	kategorie zachowań: elastyczność, wymiana informacji, solidarność wyznaczniki relacji partnerskiej: specyficzne aktywa w relacji, zależność, ryzyko i niepewność, oportunizm, zachowania relacyjne (zaufanie), potrzeba formalnych mechanizmów zabezpieczających i kontrolnych
9	Ulaga, Eggert (2006)	kluczowe cechy jakości relacji	zaufanie, zaangażowanie, satysfakcja
10	Kim i in. (2010)	czynniki wpływające na kooperację	niepewność technologiczna, koszty zmiany (partnera), zgodność celów, wzajemność, zaufanie międzyorganizacyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Johansson i Mattson 1987], [Morgan i Hunt 1994], [Blois 2000, s. 257], [Naudé i Buttle 2000], [Roslin i Melewar 2004], [de Búrca, Fynes i Roche 2004], [Woo i Ennew 2004], [Światowiec 2006, s. 96–98], [Ulaga i Eggert 2006], [Kim i in. 2010].

## Kultura narodowa – przegląd koncepcji

„Kultura to konfiguracja wyuczonych zachowań i ich rezultatów, których elementy składowe są podzielane i przekazywane przez członków danego społeczeństwa” [Linton 1945, s. 32]. Jest ona przedmiotem zainteresowań przedstawicieli wielu nauk, a w tym: filozofii, archeologii, antropologii, etnografii, socjologii, psychologii, kulturoznawstwa i ekonomii, przy czym wzmożone zainteresowanie kulturą przedstawicieli tej ostatniej pojawiło się dopiero w latach 60. XX w., kiedy to zależność między kulturą organizacyjną i narodową stała się przedmiotem badań Hofstede. Pojęcie kultury organizacyjnej weszło do teorii zarządzania, a narodowej – do teorii marketingu międzynarodowego.

Kultury narodowe opisuje się i porównuje między sobą, charakteryzując poszczególne ich wymiary. Szeroko akceptowane koncepcje dotyczące wymiarów kultury zostały przedstawione w tabeli 2.

**Tabela 2. Wybrane koncepcje dotyczące wymiarów kultury**

Lp.	Autor	Wymiary kultury
1	Hall (1959)	kontekstowość (wysoka/niska) stosunek do czasu (monochronizm/polichronizm) przestrzeń osobista/społeczna, publiczna
2	Hofstede, Bond (1983; 1988)	dystans władzy (duży/mali) kolektywizm – indywidualizm męskość – kobiecość unikanie niepewności (silne/słabe) orientacja długo-/krótkoterminowa*
3	Gesteland (2000)	protransakcyjność/partnerskość ceremonialność/neceremonialność monochroniczność/polichroniczność ekspresyjność/powściągliwość
4	Trompenaars, Hampden-Turner (2002)	stosunek do innych ludzi (uniwersalizm/partykularyzm; indywidualizm/kolektywizm; powściągliwość/emocjonalność; wycinkowość/całościowość; osiąganie statusu/przypisanie statusu) stosunek do czasu (orientacja na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość; sekwencyjność/synchroniczność) stosunek do otoczenia (wewnątrzsterowność/zewnątrzsterowność)
5	Projekt GLOBE (2004)	orientacja na wyniki orientacja na przyszłość równość płci asertywność kolektywizm instytucjonalny kolektywizm wewnątrzgrupowy dystans władzy orientacja na ludzi unikanie niepewności

\* Wymiar dodany w 1988 r. przez Hofstede i Bonda [Hofstede i Bond 1988].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Hall 1959], [Hofstede 1983], [Hofstede i Bond 1988], [Gesteland 2000], [Trompenaars i Hampden-Turner 2002], [Culture, Leadership... 2004].

Badania i analizy dotyczące kultury narodowej odnoszą się w znacznym stopniu do problematyki zarządzania międzykulturowego, w tym również wpływu dystansu kulturowego na strategię wejścia na rynki zagraniczne [Kogut i Singh 1988] niemniej jednak w opracowaniach naukowych zwraca się uwagę także na to, że różnice kulturowe mogą wpływać na przebieg współpracy przedsiębiorstw. Różnice kulturowe wymieniane są w literaturze jako jedna z barier współpracy [Leick 2011], podobieństwo zaś kulturowe i znajomość kultury narodowej kraju, z którego pochodzi partner, uznaje się za jeden z warunków skutecznej kooperacji [Międzynarodowa... 2011, s. 229]. Ponadto zwraca się uwagę na to, że kultura może być czynnikiem wpływającym na percepcję jakości współpracy [de Búrca, Fynes i Roche 2004]. W publikacjach poruszane są

także pewne aspekty współpracy z partnerami z krajów odległych kulturowo, jak choćby wpływ dystansu kulturowego na wybór kraju, z którego pochodzą partnerzy, w zakresie badań i rozwoju [Angue i Mayrhofer 2010].

### **Polska, Niemcy i Chiny w wybranych badaniach dotyczących różnic kulturowych**

Intuicja podpowiada, że kultura polska, niemiecka i chińska różnią się między sobą, przy czym kulturze polskiej znacznie bliżej jest do kultury niemieckiej niż do chińskiej. Wyniki badań nie są już jednak tak jednoznaczne, na co wskazuje analiza badań Hofstede [2011], Gestelanda [2000] i GLOBE [Culture, Leadership... 2004] – uwzględniających jednocześnie wszystkie trzy kraje i stanowiących przy tym punkt odniesienia licznych opracowań naukowych i dydaktycznych. Porównanie wyników tych badań nie jest proste, ponieważ w każdym z nich zastosowano inną metodologię, porównywano inne wymiary kultury, każde z nich przeprowadzono w innym czasie. Co istotne, jedynie koncepcja Gestelanda koncentruje się na relacjach między przedsiębiorstwami, a nie na zarządzaniu przedsiębiorstwem działającym na różnych rynkach międzynarodowych.

Badania Hofstede przeprowadzono na przełomie lat 60. i 70. XX w. na próbie 116 tys. pracowników firmy IBM. Na ich podstawie wyodrębniono cztery wymiary kultury, do których w latach 80. Hofstede i Bond [1988] dodali piąty wymiar – orientację długo- i krótkoterminową (określaną pierwotnie jako dynamizm konfucjański). Różnice kulturowe między poszczególnymi krajami obrazują wskaźniki przedstawione w tabeli 3.

**Tabela 3. Charakterystyka kultur narodowych Polski, Chin i Niemiec w badaniach Hofstede**

Wskaźnik	Polska	Chiny	Niemcy
– dystansu władzy	68	80	35
– indywidualizmu	60	20	67
– męskości	64	66	66
– unikania niepewności	93	30	65
– orientacji długoterminowej	38	87	83/78*

Wskaźnik orientacji długoterminowej obliczony został na podstawie danych World Values Survey (WVS). Jego wysokość różni się znacznie od wysokości wskaźnika dynamizmu konfucjańskiego obliczanego na podstawie Chinese Value Survey (CVS) i wynoszącej 32 dla Polski, 118 dla Chin i 31 dla Niemiec [Hofstede G., Hofstede G.J. i Minkov 2011, s. 247].

\*Odpowiednio: Niemcy i Niemcy Wschodnie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Hofstede i in. 2011].

Według Hofstede i in. [2011] w przypadku niektórych wymiarów kultura Polski jest bliska kulturze Chin i Niemiec, w przypadku innych – różni się od nich w mniejszym lub większym stopniu. Wszystkie trzy kraje są do siebie

bardzo podobne w wymiarze męskość–kobiecość. Polacy najbardziej różnią się od Chińczyków stopniem unikania niepewności, od Niemców zaś najbardziej różni ich orientacja długoterminowa. Z kolei Niemcy najbardziej różnią się od Chińczyków w zakresie indywidualizmu i dystansu władzy, podobni są zaś jeśli chodzi o wysokość wskaźnika męskości i orientacji długoterminowej. Jak wynika z analizy, różnica między kulturą polską a niemiecką jest nieco mniejsza niż różnica między kulturą polską i chińską.

Koncepcja Gestelanda [2000] oparta jest na jego blisko trzydziestoletnim doświadczeniu biznesowym, będącym podstawą do podziału kultur świata biznesu na osiem grup na podstawie czterech wymiarów. Polskę, Chiny i Niemcy zaliczono do różnych grup, przy czym w przypadku propartnerskości i ceremonialności Polska jest bliższa Chinom, zaś w pozostałych wymiarach (stosunek do czasu i ekspresyjność) różni się ona od obu krajów, została bowiem zaliczona do kultur polichronicznych o niestałej ekspresyjności, w przeciwieństwie do Chin i Niemiec (por. tab. 4).

**Tabela 4. Kulture narodowe Polski, Niemiec i Chin według Gestelanda**

Wymiar kultury	Polska	Chiny	Niemcy
Propartnerskość		•	
Umiarkowana propartnerskość	•		
Protransakcyjność			•
Ceremonialność	•	•	
Umiarkowana ceremonialność			•
Monochroniczność		•	•
Polichroniczność	•		
Niestała ekspresyjność	•		
Powściągliwość		•	•

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Gesteland 2000].

Projekt badawczy GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) dotyczył związków między kulturą narodową, kulturą organizacyjną i przywództwem w organizacji. Zrealizowano go na przełomie XX i XXI w. przy udziale 170 naukowców. Wyodrębniono dziewięć cech kulturowych i zbadano ich natężenie zarówno w przypadku tego, jak przedstawiciele danej kultury rzeczywiście funkcjonują (praktyki) jak i ideałów, do których się dąży (wartości). Zestawienie wyników dla Polski, Chin i Niemiec przedstawione jest w tabeli 5.

**Tabela 5. Zestawienie wyników badań GLOBE dla Polski, Chin i Niemiec**

Wymiar kultury	Polska		Chiny		Była RFN		Była NRD	
	praktyki	wartości	praktyki	wartości	praktyki	wartości	praktyki	wartości
Orientacja na wynik	3,89	6,12	4,45	5,67	4,25	6,01	4,09	6,09
Orientacja na przyszłość	3,11	5,20	3,75	4,73	4,27	4,85	3,95	5,23
Równość płci	4,01	4,52	3,05	3,68	3,10	4,89	3,06	4,90
Asertywność	4,06	3,90	3,76	5,44	4,55	3,09	4,73	3,23
Kolektywizm instytucjonalny	4,53	4,22	4,77	4,56	3,79	4,82	3,56	4,68
Kolektywizm wewnątrzgrupowy	5,52	5,74	5,80	5,09	4,02	5,22	4,52	5,18
Dystans władzy	5,10	3,12	5,04	3,10	5,25	2,54	5,54	2,69
Orientacja na ludzi	3,61	5,30	4,36	5,32	3,18	5,46	3,40	5,44
Unikanie niepewności	3,62	4,71	4,94	5,28	5,22	3,32	5,16	3,94

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Culture, Leadership... 2004].

Również w świetle wyników GLOBE kultura Polski w przypadku niektórych wymiarów jest podobna do kultury Chin i Niemiec, w innych zaś – różni się zdecydowanie. Wyniki tego badania trudno jest porównywać z wcześniej cytowanymi ze względu na często występujące różnice między praktykami a wartościami oraz między byłą RFN a byłą NRD. W przypadku praktyk różnice między Polską a Chinami są mniejsze niż różnice między Polską a obiema częściami Niemiec, natomiast w przypadku wartości polska kultura jest najbliższa kulturze byłej NRD. W zakresie praktyk Polska najbardziej różni się od Chin stopniem unikania niepewności, natomiast jeśli chodzi o wartości – stopniem asertywności. Polska jest najbliższa Chinom pod względem dystansu władzy, zarówno w zakresie wartości, jak i praktyk. Jeśli chodzi o praktyki, to podobieństwo występuje również w odniesieniu do orientacji na ludzi. Polska praktyka w największym stopniu różni się od wschodnioniemieckiej w zakresie dystansu władzy, natomiast od zachodnioniemieckiej – pod względem unikania niepewności. Z kolei w zakresie wartości kultura polska najbardziej różni się od zachodnioniemieckiej pod względem dystansu władzy, od wschodnioniemieckiej zaś – unikania niepewności.

Jeśli chodzi o porównanie Chin i Niemiec, to najmniejsze różnice w zakresie praktyk występują między Chinami a byłą RFN w przypadku równości płci, największą zaś różnicę zaobserwować można między Chinami a wschodnią częścią Niemiec i dotyczy ona dystansu władzy. W przypadku wartości największe podobieństwa odnotowano między Chinami a byłą RFN w wymiarze orientacji na przyszłość, a największe różnice wystąpiły między Chinami a byłą NRD w zakresie dystansu władzy (por. tab. 5).

Wyniki cytowanych badań trudno uznać za spójne, co rodzi pytanie, które z nich są wiarygodne i czy w ogóle któreś z nich w pełni oddają istotę różnic kulturowych. W literaturze zwraca się uwagę na ograniczenia prezentowanych teorii związane choćby z tym, że kultura ewoluuje, więc stosowane dotychczas miary dystansu kulturowego mogą być nieadekwatne. Podkreśla się też, że kultura poszczególnych krajów może nie być jednolita: mogą występować różnice kulturowe między aglomeracjami miejskimi a terenami nieurbanizowanymi, różnić się mogą poszczególne regiony danego kraju itd. [Sasaki 2012; Filippaios i Avlaniti 2012]. O tych kwestiach będzie jeszcze mowa w końcowej części opracowania.

## **Badanie polskich przedsiębiorstw współpracujących z partnerami z Chin i Niemiec**

### **Cel badania**

Zarówno literatura dotycząca samej współpracy, jak i ta dotycząca różnic kulturowych między poszczególnymi krajami wskazuje na to, że różnice kulturowe mogą w znaczącym stopniu wpływać na relacje między przedsiębiorstwami. Celem prezentowanego badania<sup>2</sup> było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim zakresie relacje z partnerami z różnych kręgów kulturowych różnią się między sobą oraz czy i w jakim zakresie relacje między partnerami zależą od kierunku współpracy (eksport/import).

Przyjęto dwie hipotezy główne (H1 i H2) dotyczące różnic w relacjach między przedsiębiorstwami polskimi i chińskimi oraz polskimi i niemieckimi, a także różnic w relacjach we współpracy eksporterów i importerów z ich partnerami. Każdej hipotezie głównej towarzyszy dziesięć hipotez pomocniczych odnoszących się do poszczególnych wymiarów relacji między badanymi przedsiębiorstwami.

Główne i pomocnicze hipotezy badawcze są przedstawione poniżej.

1. Relacje między przedsiębiorstwami polskimi i niemieckimi różnią się od relacji między przedsiębiorstwami polskimi i chińskimi (H1).

Relacje między przedsiębiorstwami polskimi i niemieckimi różnią się od relacji między przedsiębiorstwami polskimi i chińskimi ze względu na:

- przepływ informacji (H1.1),
- podobieństwo partnerów (H1.2),
- ryzyko (H1.3),
- kompetencje (H1.4),
- klimat współpracy/zaangażowanie (H1.5),
- konflikty (H1.6),
- wywiązywanie się ze zobowiązań (H1.7),

<sup>2</sup> Badanie zostało sfinansowane ze środków statutowych Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

- przymus współpracy/zależność (H1.8),
  - zaufanie (H1.9),
  - elastyczność (H1.10).
2. Relacje między polskimi importerami i ich dostawcami różnią się od relacji między polskimi eksporterami i nabywcami ich produktów (H2).  
Relacje między polskimi importerami i ich dostawcami różnią się od relacji między polskimi eksporterami i nabywcami ich produktów ze względu na:
- przepływ informacji (H2.1),
  - podobieństwo partnerów (H2.2),
  - ryzyko (H2.3),
  - kompetencje (H2.4),
  - klimat współpracy/zaangażowanie (H2.5),
  - konflikty (H2.6),
  - wywiązywanie się ze zobowiązań (H2.7),
  - przymus współpracy/zależność (H2.8),
  - zaufanie (H2.9),
  - elastyczność (H2.10).

### **Metoda badania i dobór próby**

Badanie przeprowadzono w dniach od 14 stycznia 2013 do 18 lutego 2013 r. metodą standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych ze wspomaganie komputerowym (CATI – *Computer Assisted Telephone Interviewing*)<sup>3</sup>.

Próba badawcza liczyła ogółem 280 małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce i współpracujących z partnerami z Chin bądź z Niemiec.

Próba miała charakter losowo-warstwowy. Badanie przeprowadzono w trzech następujących warstwach: przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 9 pracowników, przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników oraz przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 pracowników. Baza wyjściowa (próba brutto) liczyła N = 41 520 rekordów (przedsiębiorstwa należące do sekcji C PKD i zatrudniające od 1 do 249 pracowników). Algorytm randomizacji wbudowany w oprogramowanie do badań telefonicznych zapewnił jednakową szansę znalezienia się w próbie każdemu z rekordów w bazie danych. Ostatecznie (próba netto) zrealizowano wywiady z 280 przedsiębiorstwami. Dwa przedsiębiorstwa, które zadeklarowały podczas badania większą liczbę pracowników niż zarejestrowaną w bazie nie zostały uwzględnione podczas analiz (w związku z tym analizy dotyczą 278 przedsiębiorstw).

Respondentami były osoby odpowiedzialne w przedsiębiorstwie za współpracę z partnerami zagranicznymi (dyrektor ds. sprzedaży, eksportu, marketingu, właściciel firmy, a w drugiej kolejności – kierownik sprzedaży, eksportu lub marketingu).

Charakterystykę próby przedstawia tabela 6.

<sup>3</sup> Przeprowadzenie wywiadów zlecono Centrum Badań Marketingowych Indicator.

Tabela 6. Charakterystyka próby

	Kategoria	Liczba wsk.	% ważnych		Kategoria	Liczba wsk.	% ważnych
Kierunek współpracy*	eksporterzy do Chin	64	23,0	Liczba pracowników	1-9	24	8,6
	importerzy towarów z Chin	84	30,2		10-49	107	38,5
	eksporterzy do Niemiec	83	29,9		50-249	147	52,9
	importerzy towarów z Niemiec	76	27,3		ogółem	278	100,0
Udział sprzedaży eksportowej w łącznej sprzedaży w ostatnich trzech latach	poniżej 30%	84	32,4	Udział importu w łącznych zakupach w ostatnich trzech latach	poniżej 30%	120	54,1
	30-49%	65	25,1		30-49%	45	20,3
	50-79%	74	28,6		50-79%	42	18,9
	80-100%	36	13,9		80-100%	15	6,8
	ogółem	259**	100,0		ogółem	222**	100,0
Wysokość obrotów	do 2 mln PLN (włącznie)	43	18,8	Kapitał	polski	239	86,0
	powyżej 2 do 10 mln PLN (włącznie)	81	35,4		mieszany	26	9,4
	powyżej 10 do 50 mln PLN (włącznie)	84	36,7		zagraniczny	13	4,7
	powyżej 50 mln PLN (włącznie)	21	9,2		ogółem	278	100,0
	ogółem	229**	100,0				

\* % nie sumują się do 100, ponieważ niektóre z badanych przedsiębiorstw były zarówno eksporterami, jak i importerami lub też prowadziły współpracę zarówno z partnerem z Chin, jak i z Niemiec.

\*\* Część respondentów odmówiła odpowiedzi lub nie potrafiła odpowiedzieć na pytanie, stąd  $n < 278$ .

Źródło: Opracowanie własne.

## Wyniki badania

Respondentów poproszono o ustosunkowanie się do szeregu stwierdzeń dotyczących przebiegu współpracy z ich zagranicznymi partnerami, a w szczególności jej aspektów relacyjnych. Zastosowano skalę Likerta (od 1 – zdecydowanie się nie zgadzam do 5 – zdecydowanie się zgadzam). W przypadku gdy respondent stwierdzał, że dana wypowiedź nie dotyczy współpracy z danym partnerem, odpowiedź kodowano jako 6, a w późniejszej analizie traktowano ją jako brak odpowiedzi). Pytania opracowano na podstawie studiów literatury (por. tab. 1).

W celu dalszej analizy utworzono dziewięć wskaźników oceny przebiegu współpracy z partnerami. Wszystkie dziewięć wskaźników obliczono na podstawie uśrednienia odpowiedzi, które charakteryzowały daną cechę. W tabeli 7 przedstawiono poszczególne stwierdzenia oraz wartości alfa Cronbacha dla poszczególnych skal. Z dalszych analiz wyłączono wyniki skali zaufania ze względu na zbyt niskie wartości współczynnika rzetelności ( $<0,6$ ).

**Tabela 7. Stwierdzenia dotyczące przebiegu współpracy oraz wartości alfa Cronbacha dla poszczególnych skal**

Wskaźnik oceny współpracy	Stwierdzenie	Ekspor-terzy do Chin	Impor-terzy z Chin	Ekspor-terzy do Niemiec	Impor-terzy z Niemiec
Przepływ informacji	Nigdy nie ukrywamy przed partnerem żadnych informacji. Partner nigdy nie ukrywa przed nami żadnych informacji. Przepływ informacji między nami a partnerem jest sprawny. Wspólnie z partnerem opracowaliśmy procedury przekazywania informacji. Przekazywanie informacji odbywa się we wcześniej ustalony sposób. Podczas kontaktów z partnerem zdarzają się nam nieporozumienia (odwrócona skala). Partner rozumie potrzeby mojego przedsiębiorstwa.	0.630	0.714	0.675	0.583
Podobieństwo	Sposób prowadzenia działalności biznesowej przez moje przedsiębiorstwo zdecydowanie różni się od sposobu prowadzenia biznesu przez partnera. Sposób prowadzenia działalności biznesowej w kraju partnera zdecydowanie różni się od sposobu prowadzenia biznesu w Polsce.	0.593	0.879	0.754	0.676
Ryzyko	Współpraca wiąże się dla mojego przedsiębiorstwa z dużym ryzykiem. Współpraca wiąże się dla partnera z dużym ryzykiem.	0.517	0.542	0.888	0.748
Kompetencje	Pracownicy partnera są kompetentni.	×	×	×	×

Wskaźnik oceny współpracy	Stwierdzenie	Ekspor-terzy do Chin	Impor-terzy z Chin	Ekspor-terzy do Niemiec	Impor-terzy z Niemiec
Klimat współpracy/ zaangażowanie	<p>Jesteśmy zadowoleni ze współpracy z partnerem. Partner nie chce nas zawieść. Nie chcemy zawieść partnera. Istnieje możliwość negocjacji warunków współpracy. Partner niespodziewanie i bez uzasadnienia żąda zmiany warunków współpracy (odwrócona skala). Współpraca między nami a partnerem przebiega sprawnie. Partner jest bardzo zaangażowany we współpracę z nami. Bardzo się angażujemy we współpracę z partnerem. Dbamy o dobre relacje z partnerem. Partner dba o dobre relacje z nami. Relacje z partnerem są oparte na wzajemnym zaufaniu. Relacje z partnerem są oparte na wzajemnej kontroli (odwrócona skala). Relacje z partnerem opierają się na realizacji postanowień umownych.</p>	0.823	0.848	0.815	0.845
Konflikty	<p>We współpracy z partnerem często zdarzają się konflikty. Wspólnie z partnerem opracowaliśmy procedury rozwiązywania konfliktów. W przypadku wystąpienia konfliktów stosujemy określone procedury. Konflikty z partnerem są rozwiązywane w drodze kompromisu i negocjacji.</p>	0.639	0.607	0.665	0.682
Wywiązywanie się ze zobowiązań	<p>Partner wywiązuje się ze swoich zobowiązań. Partner dotrzymuje terminów. Moje przedsiębiorstwo dotrzymuje terminów.</p>	0.807	0.684	0.813	0.752
Przymus współpracy/ zależność	<p>Współpracę z tym partnerem trudno byłoby nam zastąpić współpracą z innym przedsiębiorstwem. Partnerowi trudno byłoby znaleźć inne przedsiębiorstwo, które by zastąpiło moje. Partner wykorzystuje względem nas swoją siłę przetargową. My wykorzystujemy swoją siłę przetargową względem partnera. Zakończenie współpracy z tym partnerem wiązałoby się dla nas ze znacznymi kosztami. Znaczna część naszego eksportu/importu wiąże się ze współpracą z tym partnerem. Współpraca z tym partnerem ma dla mojego przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie. Gdybyśmy szukali partnera do współpracy, wybralibyśmy to przedsiębiorstwo. Ponieśliśmy duże koszty, aby rozpocząć współpracę z tym partnerem.</p>	0.667	0.580	0.755	0.619

Wskaźnik oceny współpracy	Stwierdzenie	Eksporтеры do Chin	Импортёры z Chin	Eksporтеры do Niemiec	Импортёры z Niemiec
Zaufanie	Partner jest godny zaufania. Od początku współpracy ufaliśmy partnerowi. Zaufanie do partnera pojawiło się już po rozpoczęciu współpracy, po tym jak przekonał się, że partnerowi można zaufać.	0.819	0.503	0.455	0.469
Elastyczność	Eksporтеры: Ciągłe udoskonalamy nasze techniczne możliwości, aby być na bieżąco z najnowszymi osiągnięciami technicznymi. Sami z siebie oferujemy partnerowi nowe rozwiązania techniczne, gdy warunki się zmieniają. Jesteśmy zawsze otwarci na sugestie partnera dotyczące usprawnień technologicznych. Wprowadzamy zmiany organizacyjne, jeśli partner tego wymaga. Jesteśmy w stanie łączyć najróżniejsze technologie, jeśli partner tego wymaga. Импортёры: Nasz partner ciągle udoskonala swoje techniczne możliwości, aby być na bieżąco z najnowszymi osiągnięciami technicznymi. Partner sam z siebie oferuje nam nowe rozwiązania techniczne, gdy warunki się zmieniają... Partner jest otwarty na nasze sugestie dotyczące usprawnień technologicznych. Partner wprowadza zmiany organizacyjne, jeśli tego wymagamy. Partner jest w stanie łączyć najróżniejsze technologie, jeżeli tego wymagamy.	0.679	0.716	0.739	0.520

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonej dwuczynnikowej analizy wariancji w schemacie 2 (Chiny lub Niemcy) x 2 (eksportuje lub importuje) pokazują, że relacje polskich przedsiębiorstw z partnerami z Chin i Niemiec znacząco różnicują dwie cechy współpracy: ryzyko ( $p < 0,05$ ) oraz elastyczność. Okazało się, że podejmowana współpraca z niemieckimi przedsiębiorstwami cechuje się większą elastycznością oraz mniejszym ryzykiem w porównaniu ze współpracą z partnerami z Chin. W przypadku pozostałych cech ocena współpracy nie zależy od kraju (por. tab. 8).

Większych różnic nie odnotowano także dla efektu kierunku współpracy (import/eksport). Eksporтеры, w odróżnieniu od importerów, niżej oceniają podobieństwo siebie i partnerów ( $p < 0,001$ ); w przypadku pozostałych wymiarów relacji analizowane różnice okazały się nieistotne statystycznie (por. tab. 9).

**Tabela 8. Kraj partnera a ocena współpracy – wynik analizy wariancji**

Wskaźnik oceny współpracy	Współpraca z partnerami z Chin		Współpraca z partnerami z Niemiec		Różnica	
	M	SD	M	SD	F	Eta
Przepływ informacji	3.37	0.62	3.63	0.56	1.19	.009
Podobieństwo	3.48	1.08	3.14	0.89	0.65	.005
Ryzyko	2.41	0.88	1.85	0.89	4.24*	.031
Kompetencje	4.08	0.83	4.35	0.66	1.74	.013
Klimat współpracy/zaangażowanie	3.98	0.40	4.03	0.38	0.15	.001
Konflikty	2.74	0.92	2.80	0.91	0.20	.001
Wywiązywanie się ze zobowiązań	4.21	0.63	4.38	0.55	0.23	.002
Przymus współpracy/zależność	2.80	0.59	2.97	0.62	0.54	.004
Elastyczność	3.02	0.47	3.52	0.57	8.34***	.059

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

M – średnia

SD – odchylenie standardowe

F – statystyka F Fischera

Eta – wielkość efektu (% wyjaśnianej wariancji przez dany czynnik)

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 9. Rodzaj współpracy a ocena współpracy – wynik analizy wariancji**

Wskaźnik oceny współpracy	Eksport		Import		Różnica	
	M	SD	M	SD	F	eta
Przepływ informacji	3.61	0.56	3.38	0.65	2.61	.019
Podobieństwo	3.14	1.05	3.52	0.93	5.33**	.039
Ryzyko	2.32	1.01	1.99	0.82	0.08	.001
Kompetencje	4.19	0.76	4.24	0.76	0.81	.006
Klimat współpracy/zaangażowanie	4.01	0.38	3.99	0.40	1.30	.010
Konflikty	2.92	0.88	2.60	0.93	1.27	.009
Wywiązywanie się ze zobowiązań	4.37	0.58	4.22	0.64	1.54	.011
Przymus współpracy/zależność	2.93	0.67	2.83	0.53	0.08	.001
Elastyczność	3.11	0.56	3.38	0.56	2.56	.019

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

M – średnia+

SD – odchylenie standardowe

F – statystyka F Fischera

Eta – wielkość efektu (% wyjaśnianej wariancji przez dany czynnik)

Źródło: Opracowanie własne.

Ponadto w przypadku jednej cechy – elastyczności – zaobserwowana została interakcja kraju i kierunku współpracy ( $p < 0,001$ ). Dokładna analiza efektów prostych z zastosowaną poprawką Bonferroniego wykazała, że interakcja jest widoczna głównie wśród przedsiębiorstw współpracujących z partnerami z Chin ( $p < 0,001$ ). Okazało się, że przedsiębiorstwa importujące z Chin oceniają współpracę jako znacznie bardziej elastyczną niż przedsiębiorstwa eksportujące do Chin. Wśród przedsiębiorstw współpracujących z Niemcami nie zaobserwowano istotnych różnic (por. tab. 10 i rys. 1).

**Tabela 10. Zależność między krajem i rodzajem współpracy a ocena współpracy – wynik analizy wariancji**

Wskaźnik oceny współpracy	Chiny				Niemcy				Różnica	
	eksportuje		importuje		eksportuje		importuje			
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	F	Eta
Przepływ informacji	3.54	0.51	3.23	0.67	3.67	0.60	3.59	0.54	1.02	.015
Podobieństwo	3.21	1.07	3.73	1.03	3.10	1.04	3.26	0.76	1.16	.017
Ryzyko	2.74	0.88	2.15	0.78	1.94	0.99	1.75	0.84	1.20	.018
Kompetencje	4.12	0.81	4.06	0.85	4.24	0.72	4.49	0.54	1.29	.019
Klimat współpracy/ zaangażowanie	4.01	0.36	3.95	0.43	4.01	0.41	4.06	0.36	1.08	.016
Konflikty	2.92	0.91	2.61	0.93	2.93	0.89	2.59	0.97	0.18	.003
Wywiązywanie się ze zobowiązań	4.36	0.55	4.08	0.68	4.38	0.61	4.40	0.53	1.46	.022
Przymus współpracy/zależność	2.85	0.63	2.75	0.55	3.01	0.71	2.93	0.51	0.12	.002
Elastyczność	2.68	0.22	3.28	0.45	3.51	0.50	3.52	0.66	6.01***	.083

\* $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$

M – średnia

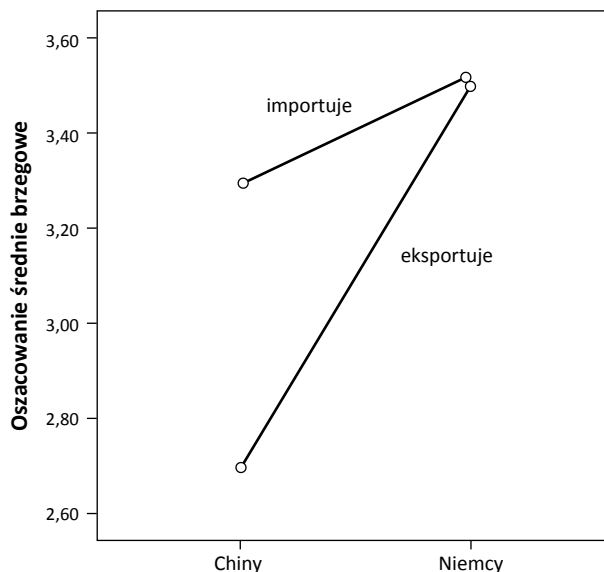
SD – odchylenie standardowe

F – statystyka F Fischera

Eta – wielkość efektu (% wyjaśnianej wariancji przez dany czynnik)

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 1 Średnia dla elastyczności w zależności od kraju oraz rodzaju współpracy



Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników badania nie pozwala na weryfikację hipotez pomocniczych H1.9 i H2.9. Hipotezy pomocnicze: H1.3, H1.10 oraz H2.2 zostały zweryfikowane pozytywnie, natomiast pozostałe hipotezy pomocnicze zostały odrzucone.

### Dyskusja i wnioski

Relacje polskich przedsiębiorstw z partnerami z Chin i Niemiec różnią się znacząco jedynie pod względem postrzeganego ryzyka oraz elastyczności. Pozostałe składowe relacje, takie jak przepływ informacji, podobieństwo między partnerami, kompetencje, klimat współpracy/zaangażowanie, sposób rozwiązywania konfliktów oraz przymus współpracy/zależność nie różniły się w sposób istotny w zależności od kraju partnera.

Analiza kierunku współpracy nie wskazała ponadto na zależność między przebiegiem współpracy a jej kierunkiem (eksport/import), z wyjątkiem percepcji podobieństwa partnerów. W przypadku jednej z cech współpracy (elastyczności) zaobserwowano interakcję kraju i kierunku współpracy.

Spróbujmy przyjrzeć się wynikom przeprowadzonego badania z nieco szerszej perspektywy. Nie wskazują one na silne uwarunkowania kulturowe wniosków na temat współpracy przedsiębiorstw, choć jako podstawę do porównań przyjęto kraje o wyraźnie odmiennych kulturach narodowych (Niemcy, Chiny). Kraje te różnią się ponadto zasadniczo od kultury Polski, i to według analiz z różnych źródeł. Można wysnuć na tej podstawie spostrzeżenia bardziej ogólne. Z jednej strony wyniki badań można wytłumaczyć nieuniknionymi w pojedynczym projekcie badawczym ograniczeniami analizy i wnioskowania. Z drugiej

strony mogą one stać się dobrym/interesującym/wartościowym punktem wyjścia do dalszych badań z podjętego zakresu. Znaczna część przedstawionych niżej uwag dotyczy w gruncie rzeczy wszelkich analiz zachowań przedsiębiorstw czy specyfiki branż z konkretnych krajów, w których autorzy uwzględniają specyfikę kulturową działań międzynarodowych.

Przede wszystkim nasuwa się tu problem adekwatności badań dotyczących kultur narodowych (choćby przytoczonych wyników badań nad kulturami według Hofstede, Gestelanda i GLOBE) w kontekście badań przedsiębiorstw z określonych branż, które działają w konkretnych warunkach (ekonomiczno-rynkowych, prawnych, technologicznych itd.) oraz czasie. Nawet jeśli wyniki badań Gestelanda odnoszą się wyłącznie do narodowych kultur biznesu, są one zarazem pewnym uogólnieniem obserwacji autora z pewnego okresu<sup>4</sup>. Jednakże kultury, a więc także kultury biznesu, ewoluują, i nawet te stosunkowo najnowsze badania (w ramach projektu GLOBE) są w jakimś stopniu z tego powodu obciążone. Na wyniki badań wpływają zatem nie tylko ograniczenia uogólnień statystycznych wszelkich badań dużych zbiorowości, ale też zmiany w czasie uwarunkowań działań osób i przedsiębiorstw w różnych krajach, procesów globalizacji, tendencji integracyjnych itd.

Ewolucja kultur narodowych jest zazwyczaj analizowana z punktu widzenia zmian poszczególnych kultur oraz podobieństwa/odmienności kierunków tych zmian. Odpowiednio mówi się o konwergencji lub przeciwnie – dywergencji kultur narodowych. Narastające podobieństwa czy też odmienności mogą być w pewnym momencie uzasadnieniem dla zmian szeroko wykorzystywanych w rozmaitych badaniach wskaźników charakteryzujących kultury.

Szczególnie najstarsze z omawianych w artykule wskaźników kultur Hofstede są często przedmiotem krytyki jako nieaktualne (jak wspomniano wyżej, początek jego badań przypadł na przełom lat 60. i 70. XX w.), a ponadto ze względu na zastrzeżenia metodologiczne i inne<sup>5</sup>, choć pewna ich część została potwierdzona przez znacznie późniejsze replikacje i włączona do wykazu wskaźników Hofstede [por. m.in. Hofstede G., Hofstede G.J. i Minkov 2011]. O ile w ogóle można mówić o konwergencji kultur w kontekście rynkowo-biznesowym, to dotyczy ona głównie krajów o podobnym (tj. wysokim) poziomie rozwoju ekonomicznego [*Konsekwencje kultury...* 2003, s. 28] lub krajów o podobnych uwarunkowaniach historyczno-politycznych (np. krajów byłego bloku wschodniego).

Ewolucja kultur jest także analizowana z innego punktu widzenia – nie przez śledzenie zmian i porównywanie ich w poszczególnych kulturach narodowych, lecz przez analizę międzynarodowych tendencji zmian kulturowych, których obecność przekłada się w konsekwencji na pewne zmiany w obrębie poszczególnych kultur. Te międzynarodowe tendencje są częścią składową

<sup>4</sup> Sam autor pisze we wprowadzeniu do książki, że prowadził badania przez 26 lat, a jego książka powstała w połowie lat 90. XX w. [Gesteland 2000, s. 10–11].

<sup>5</sup> Por. m.in. [Holden 2004]; [McSweeney 2002]; [Hollensen 2011, s. 247]. Pomimo tej krytyki Hofstede nadal pozostaje wyjątkowo często cytowanym autorem analizującym konsekwencje kultury dla zarządzania i innych dziedzin.

procesów globalizacyjnych we współczesnym świecie jako różnego rodzaju przepływy wywołujące zmiany w gospodarkach narodowych, a także w gospodarce międzynarodowej. Przede wszystkim są one siłą sprawczą procesów powstawania międzynarodowych płaszczyzn upodabniających gospodarki i kultury narodowe, co przenosi się także np. na zachowania przedsiębiorstw, w tym handlowców i inwestorów.

Punktem wyjścia jest tu obserwacja Appaduraia o nasilonych w ostatnich dekadach i różnorodnych przepływach czy strumieniach kulturowych, nazwanych przez autora „obrazami”<sup>6</sup> (*scapes*, analogicznie do *landscapes* – krajobrazy), wśród których wyróżnia:

- etnoobrazy,
- technobrazy,
- finansobrazy,
- mediaobrazy,
- ideobrazy [Appadurai 2005, s. 51–57].

Wszystkie powyższe „obrazy” są „wymiarami globalnej cyrkulacji treści kulturowych” [Appadurai 2005, s. 51]. I tak, etnoobrazy odnoszą się do wielokierunkowych potoków ludzkich, na które we współczesnym świecie składają się turyści, imigranci, uchodźcy, *gastarbeiterzy* i wszelkie inne przemieszczające się grupy i jednostki. Jest ich coraz więcej, a marzenia i plany w tym zakresie są coraz bardziej możliwe do zrealizowania. Można tu dodać także czasowe przemieszczanie się studentów, pracowników i innych grup. Technobrazy to pojęcie odnoszące się do płynnej konfiguracji technologii, zarówno prostej, jak i zaawansowanej, mechanicznej i informacyjnej, które przenikają w szybkim tempie różne, dawniej trudne do przeniknięcia granice. Ten rodzaj przepływów nie wynika li tylko ze znanych od dawna praw korzyści skali czy wpływów politycznych, lecz jest skutkiem złożonych relacji powiązanych z przepływami ludzkimi, finansowymi i in.

Krajobraz ekonomiczny stworzony przez finansobrazy, obejmujące globalne przepływy kapitału, rynki walutowe, spekulacje rynkowe na giełdach papierów wartościowych itd. jest wysoce nieprzewidywalny. Podlega on własnym ograniczeniom i wpływom, a zarazem pozostaje w najróżniejszych związkach z pozostałymi „obrazami”. Znaczenie tych przepływów jest nie do przecenienia ze względu na ich ogromne wartości i tempo procesów zachodzących w ich ramach.

Mediaobrazy obejmują rozpowszechnianie aktualnych informacji, produkowanych i dystrybuowanych przede wszystkim w sposób elektroniczny, kreujących – dla publiczności na niemal całym świecie – złożony i ogromny zbiór obiektów (obrazów, ale również narracji, według Appaduraia). Odzwierciedlają

---

<sup>6</sup> Polskie tłumaczenie jest wprawdzie w tym przypadku dosłowne, ale wydaje się, że bardziej zrozumiałe byłoby określenie wymienionych procesów jako przepływy lub strumienie. Appadurai uzasadnia termin „obraz” płynnymi, nieregularnymi kształtami tych procesów, kształtowanymi przez subiektywną wrażliwość uczestniczących w nich podmiotów z różnych poziomów gospodarki i kultury, uwarunkowanymi historycznie itd.

one współczesny świat, będąc niejako tego świata wyobrażeniem (realnym i fikcyjnym), dostępnym lokalnie i międzynarodowo.

Ideoobrazy są też kombinacjami obrazów, lecz mają charakter ideologiczny, często też polityczny; obejmują idee, terminy i narracje zawierające społeczną i polityczną retorykę, pod hasłami wcześniej wyraźnie związanymi z określonymi obszarami państwowymi, obecnie coraz częściej transnarodowymi.

Wszystkie wymienione wyżej kategorie obrazów są wzajemnie powiązane, choć wcale niekoniecznie spójne. Łącznie coraz częściej przyczyniają się one do oderwania kultur narodowych od lokalnych źródeł i państw, z których pochodzą. Efekt tego „oderwania” jest określany jako deterytorialność<sup>7</sup> tych kultur połączona z szeregiem elementów o charakterze globalnym, w tym finansoobrazami. W tym kontekście mówi się niekiedy o „końcu geografii” [O'Brien 1992]. Mediaobrazy i technoobrazy przyczyniają się do coraz większej otwartości na obce kultury i lepszej ich znajomości, etnoobrazy, jako różnokierunkowe przepływy ludzi, wzmacniają tę tendencję; ideobrazy mają także globalny zasięg, choćby ze względu na globalizację mediów.

Wydaje się, że wszystkie wymienione wyżej międzynarodowe przepływy, być może z różnym natężeniem, nawet niejako „przy okazji”, prowadzą do zwiększania przeciętnego poziomu wiedzy o kulturach innych krajów czy regionów, i dotyczy to również krajów o bardzo odmiennych kulturach. Mówiąc ogólniej, zapewne przyczyniają się one także do zwiększenia zainteresowania obcymi kulturami. Może to przekładać się na lepsze przygotowanie osób i przedsiębiorstw uczestniczących w międzynarodowej wymianie handlowej czy ekonomicznej do tych działań. Jest to zarazem impuls do rozwoju marketingu międzynarodowego<sup>8</sup>, także w krajach o skrajnie różnych systemach wartości, o ile występuje tam otwarcie rynku narodowego na gospodarkę międzynarodową, gwałtowny rozwój komunikacji internetowej, możliwości redukcji kosztów produkcji i logistyki, procesy integracyjne itd. Ciekawe, że towarzyszą temu często działania na rzecz tworzenia reputacji przedsiębiorstwa jako uczestnika rynku międzynarodowego, w odróżnieniu od działań opartych na reputacji (wizerunku) kraju pochodzenia [Trompenaars i Woolliams 2004, s. 37–38].

Z drugiej strony spotyka się też pogląd, że ekspansja Internetu czy np. światowa popularność języka angielskiego (głównie w wersji amerykańskiej) nie prowadzi do osłabienia wpływu różnic kulturowych na zachowania biznesowe. Argumenty za taką opinią są oparte na obserwacji, że np. w zależności od kul-

<sup>7</sup> Jest to wynik procesu określanego jako deterytorializacja (*deterritorialization*). Zwracają na niego uwagę m.in. Craig i Douglas. Jest to jedna z pięciu kategorii charakteryzujących współczesne zmiany międzykulturowe według tych autorów. Pozostałe to: wzajemna penetracja kultur (*cultural interpenetration*), skażenie kulturowe (*cultural contamination*), pluralizm kulturowy (*cultural pluralism*) i hybrydyzacja (*hybridization*). [Craig i Douglas 2006].

<sup>8</sup> Trompenaars i Woolliams odnoszą swoje rozważania m.in. do Europy Środkowej oraz Chin i innych krajów Dalekiego Wschodu [Trompenaars i Woolliams 2004, s. 34–36], wprowadzając zarazem wskaźnik oceny globalnej gotowości przedsiębiorstw (GRA – *global readiness assessment*).

tury, z której się wywodzą, ludzie w różny sposób używają Internetu<sup>9</sup>. Jest to zapewne interesujący wątek ewentualnych przyszłych analiz.

Przytaczamy powyższe obserwacje jako podstawę do przypuszczeń, że w ramach kultur narodowych (nawet tych tradycyjnie różnych) zaznaczają się przynajmniej niektóre z przedstawionych wyżej tendencji. Może to powodować, szczególnie w obrębie wysoko umiędzynarodowionych branż czy przedsiębiorstw, lepszą orientację co do cech innych kultur czy wspomnianych trendów. Z tego z kolei może wynikać słabsze uzależnienie zachowań biznesowych od miejscowej kultury. Taka obserwacja mogłaby stać się podstawą do wyprowadzenia hipotez do kolejnych badań nad kulturowymi uwarunkowaniami zachowań przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym.

Inną kwestią jest fakt, że kultury narodowe, zwłaszcza krajów dużych i niejednorodnych kulturowo, trudno jest charakteryzować wyłącznie z użyciem całościowych wskaźników, w szczególności tych najbardziej „klasycznych”, jak wskaźniki Hofstede. W tym przypadku dotyczy to w szczególności Chin. Minkov przytacza wyniki badań wartości występujących w dwóch regionach Chin – północno-wschodnim Szanghaju oraz Guangzhou na południu kraju. W zależności od przyjętych miar wartości te dwa regiony Chin były od siebie bardziej odległe pod względem wyznawanych wartości, a więc kulturowo, niż USA i Japonia, Węgry i Nowa Zelandia czy Brazylia i Turcja [Minkov 2013, s. 35]. Kultura Niemiec jest także nadal niejednorodna – nawet badania prowadzone w pierwszej dekadzie XXI w., a więc kilkanaście lat po zjednoczeniu Niemiec, wskazują na znaczne różnice kulturowe między wschodnimi a zachodnimi częściami kraju. Była już o tym mowa wyżej.

W przedstawionym w tym artykule badaniu ze zrozumiałych względów punktem odniesienia dla przyjętych hipotez jest kultura polska, z której pochodzą analizowane przedsiębiorstwa. Tymczasem, co jest prawdopodobnie uwarunkowane historycznie i geopolitycznie, Polska w porównawczych badaniach kultur prowadzonych przez różnych autorów wypada zadziwiająco rozmaicie. Najprawdopodobniej w zależności od podejścia badacza różne cechy charakterystyczne polskiej kultury wysuwają się na pierwszy plan.

Jak wiadomo na podstawie uzyskanych wyników badań kultur narodowych, w dalszych etapach analitycy często próbują klasyfikować przebadane kraje według stwierdzonych podobieństw i dzielić je na mniejsze zbiory. Oczywiście skład takich grup (stref, skupisk, klastrów itp.) w zależności od przyjętych przez różnych autorów kryteriów opisujących kultury może być odmienny, jednak w przypadku Polski różnice te są niekiedy zaskakujące. Poniżej podano kilka przykładów.

Według Gestelanda, zajmującego się narodowymi cechami kultur biznesu (głównie egzemplifikowanymi w negocjacjach międzynarodowych), Polska należy do grupy kultur umiarkowanie partnerskich, ceremonialnych,

---

<sup>9</sup> Np. Hofstede uważa, że różnice w korzystaniu z Internetu są uwarunkowane poziomem hierarchiczności czy kobiecości kultur narodowych [Geert Hofstede... 2006, s. 14].

polichronicznych i o niestałej ekspresyjności. Do tej grupy krajów, oprócz Polski, Gesteland zaliczył także Rosję i Rumunię [Gesteland 2000, s. 204–217].

Według projektu GLOBE, w którym – jak wspomniano wyżej – przyjęto dziewięć wymiarów społeczno-kulturowych, Polska została włączona do grupy wschodnioeuropejskiej. Wydaje się to dość oczywiste, jednak skład tak określonej przez badaczy GLOBE grupy krajów jest pod względem geograficznym, ekonomicznym, religijnym itd. niezwykle zróżnicowany. Należą do niej bowiem, oprócz Polski, także: Albania, Grecja, Gruzja, Kazachstan, Rosja, Słowenia i Węgry [Bakacsi i in. 2002].

Jeśli uwzględnić wyniki badań Hofstede oraz jego uczniów i współpracowników, np. de Mooij, opartych na opracowanych przez Hofstede wymiarach kultur narodowych, Polska sytuuje się „blisko” Francji, Belgii i Włoch [de Mooij 2004, rozdz. 8]. Wnioski te wynikają przede wszystkim z badań zachowań konsumenckich.

Z kolei Usunier, który wyodrębnił w Europie tzw. strefy kulturowe, lokuje Polskę w grupie środkowoeuropejskiej, razem z Czechami, Słowacją, Węgrami i Słowenią [Usunier 1992, s. 203].

Z analizy sieci społecznych autorstwa Sagana, który posłużył się wskaźnikami Hofstede w celu wyodrębnienia w Europie skupisk krajów z dominującym wpływem kulturowym jednego czy dwóch z nich, wynika tymczasem, że Polska należy do pasa środkowoeuropejskiego, do którego należą ponadto Czechy, Niemcy, Austria i Węgry, zaś podstawowym centrum wpływu są w ramach tej grupy Wielka Brytania z Irlandią [Sagan 1999, s. 261–272].

Kolejne przykłady można mnożyć. W pewnym stopniu są one konsekwencją różnic w metodologii i czasie przeprowadzenia przytaczanych wyżej badań. Wskazują one jednak także na trudność porównań kultury Polski z innymi kulturami. Co za tym idzie, dowodzą potrzeby ewentualnych dodatkowych badań przed wyciągnięciem bardziej jednoznacznych wniosków dotyczących różnic kulturowych między podmiotami z Polski i innych krajów.

Nie należy też zapominać w tej dyskusji o specyfice kulturowej sektorów gospodarki czy branż. Niektóre obserwacje Hofstede wskazują na przykład, że wysoki wskaźnik męskości jako wymiaru kultury narodowej stwarza korzyści konkurencyjne w takich branżach jak przemysły przetwórcze, zwłaszcza produkcja ciężkich maszyn i przemysł chemiczny. Z kolei sytuacja odwrotna, tj. niski wskaźnik męskości kultury (inaczej – wysoki wskaźnik kobiecości) sprzyja konkurencyjności w branżach usługowych (np. konsultingu, transporcie), wysoko wydajnej produkcji rolniczej i biochemii [Hofstede 2001, s. 317]. Zapewne należałoby i ten poziom kultury (mezokultura, według klasyfikacji Srnki<sup>10</sup>) włączyć do badań dotyczących specyfiki kulturowej w biznesie międzynarodowym. Można przypuszczać, że podane wyżej zależności nie są uniwersalne. I wreszcie typ kultury danej organizacji, z pewnością silnie osadzony

<sup>10</sup> Srnka wymienia cztery poziomy kultury, poza poziomem uniwersalnym i poziomem jednostki. Są to: suprakultura (kultura ponadnarodowa), makrokultura (kultura narodowa), mezokultura (m.in. kultura branży) i mikroultura (poziom organizacji) [Srnka 2004].

w kulturze danego kraju, jednak mający własną charakterystykę<sup>11</sup>, wpływa na orientację międzynarodową przedsiębiorstw i ich relacje ze światem, w tym z podmiotami z innych kultur narodowych.

Na koniec jeszcze jedna uwaga. Można spotkać się z poglądem, że w działaniach biznesowych przedsiębiorstw tworzą się swego rodzaju globalne normy kulturowe [Kanungo 2006]. Dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorstw globalnych – bardzo dużych, silnie umiędzynarodowionych i działających na wielu rynkach zagranicznych, koordynujących swoją współpracę z podmiotami z różnych krajów (a więc reprezentujących tzw. orientację geocentryczną<sup>12</sup>). Wynika to z dużego doświadczenia menedżerów i ich dobrej znajomości lokalnych uwarunkowań kulturowych. Prowadzi to w konsekwencji do umiejętności unikania ryzyka kulturowego przez działanie w obrębie wspomnianych norm kulturowych. Nawet jeśli te normy kulturowe dotyczą tylko zachowań menedżerskich (ogólne systemy wartości na poszczególnych rynkach pozostają nadal odmienne), prowadzi to do powstawania globalnych praktyk biznesowych.

Wprawdzie przedstawione wyżej badanie obejmowało wyłącznie przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie współpracujące z partnerami z zagranicy, można się jednak zastanawiać, czy i wśród takich (a więc nie tych największych) przedsiębiorstw opisane zjawisko nie występuje.

Wszystkie powyższe rozważania wskazują na rozległy i zróżnicowany potencjalny obszar dalszych analiz kulturowych uwarunkowań działania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym, co stwarza dla badaczy liczne problemy i wyzwania, lecz także interesujące perspektywy.

## Bibliografia

- Angue K., Mayrhofer U. [2010], *International R&D Cooperation: the effects of distance on the choice of the country of partners*, „M@n@gement” Vol. 13, No. 1, [http://www.management-aims.com/vol13\\_fr.html](http://www.management-aims.com/vol13_fr.html), (dostęp: 4.10.2013).
- Appadurai A. [2005], *Kulturowe wymiary globalizacji*, Universitas, Kraków.
- Bakacsi G. i in. [2002], *Eastern European cluster: tradition and transition*, „Journal of World Business” Vol. 37, Iss. 1.
- Blois K. [2000], *The Oxford Textbook of Marketing*, Oxford Free Press, Oxford.
- de Búrca S., Fynes B., Roche E. [2004], *Evaluating Relationship Quality in a Business-to-Business Context*, „Irish Journal of Management” Vol. 25, Iss. 2.
- Chakravarthy B.S., Perlmutter H.V. [1985], *Strategic Planning for a global business*, „Journal of World Business” Vol. 20, No. 2.

<sup>11</sup> Interesująca typologia kultur organizacyjnych oraz stylów zarządzania, uwzględniająca przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych jest przedstawiona m.in. w: [Miroshnik 2002].

<sup>12</sup> Odwołujemy się tu do typologii międzynarodowych orientacji przedsiębiorstw za Chakravarthy i Perlmutterem. Poza orientacją geocentryczną autorzy opisują jeszcze trzy inne: etnocentryczną, policentryczną i regiocentryczną [Chakravarthy i Perlmutter 1985].

- Craig C.S., Douglas S.P. [2006], *Beyond National Culture: Implications for Consumer Research*, „International Marketing Review” Vol. 23, Iss. 3.
- GLOBE [2004], *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, ed. R.J. House i in., Sage, Thousand Oaks.
- Danik L. [2009], *Zaufanie na rynku instytucjonalnym*, w: *Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Danik L., Lewandowska M.S. [2013], *Motives and barriers in the field of cooperation between companies. Research outcomes based on the polish engineering industry*, „Journal of Economics and Management” Vol. 14.
- Danik L., Żukowska J. [2011], *Rola zaufania w innowacjach*, „Zeszyty Naukowe” nr 32, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa.
- Dorsch M.J., Swanson S.R., Kelly S.W. [1998], *The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers*, „Journal of the Academy of Marketing Science” Vol. 26, No. 2.
- Filippaios F., Avlaniti A. [2012], *An examination of the existing measures of cultural distance; does one size fit all*, 38th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA), University of Sussex.
- Gambetta D. [1988], *Can we trust trust?*, w: *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, ed. D. Gambetta, Basil Blackwell, Oxford.
- Gesteland R.R. [2000], *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Geert Hofstede: Challenges of Cultural Diversity (interview by S. Powell)*, „Human Resource Management International Digest” Vol. 14, Iss. 3.
- Håkansson H., Johanson J. [1992], *A Model of Industrial Networks*, w: *Industrial Networks: a New View of Reality*, ed. B. Axelsson i in., London.
- Hall E.T. [1959], *The silent language*, Doubleday, Garden City, N.Y.
- Hofstede G. [1983], *The cultural relativity of organizational practices and theories*, „Journal of International Business Studies” Fall.
- Hofstede G. [2001], *Culture's Consequences*, Sage, Thousand Oaks.
- Hofstede G., Bond M.R. [1988], *The Confucius connection: from cultural roots to economic growth*, „Organizational Dynamics” Vol. 16, Iss. 4.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. [2011], *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Holden N. [2004], *Why Marketers Need a New Concept of Culture for the Global Knowledge Economy*, „International Marketing Review” Vol. 21, Iss. 6.
- Hollensen S. [2011], *Global Marketing*, Pearson, Harlow.
- Holmlund M. [2008], *A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality*, „International Journal of Service Industry Management” Vol. 19, Iss. 1.
- Johanson J., Mattsson L. [1987], *Inter-organizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach*, „International Studies of Management and Organization” Vol. 17, Iss. 1.

- Johnson J.L. [1999] *Strategic integration in industrial distribution channels: managing the inter-firm relationship as a strategic asset*, „Journal of the Academy of Marketing Science” Vol. 27, No. 1.
- Kanungo R.P. [2006], *Cross culture and business practice: are they coterminous or cross-verging?*, „Cross Cultural Management: An International Journal” Vol. 13, Iss. 1.
- Kim K.K. i in. [2010], *Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: both perspectives*, „Journal of Business Research” Vol. 63, Iss. 8.
- Kogut B., Singh H. [1988], *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, „Journal of International Business Studies” Vol. 19, No. 3.
- Konsekwencje kultury – rozmowa z Geertem Hofstede*, [2003], „Master of Business Administration” No. 1.
- Leick B. [2011], *Barriers to co-operation and competitive advantage: Cross border business networks of Saxon and Northern Bohemian firms*, „Journal for East European Management Studies” Vol. 16, Iss. 2.
- Linton T. [1945], *The cultural background of personality*, Appleton-Century-Crofts, New York.
- McSweeney B. [2002], *Fundamental Flaws in Hofstede’s Research*, „European Business Forum” Iss. 9.
- Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, [2011], red. B. Stępień, PWE, Warszawa.
- Minkov M. [2013], *Cross-cultural Analysis*, Sage, Los Angeles.
- Miroshnik V. [2002], *Culture and International Management: a Review*, „Journal of Management Development” Vol. 21, Iss. 7.
- de Mooij M. [2004], *Consumer Behavior and Culture*, Sage, Thousand Oaks.
- Morgan R.M., Hunt S.D. [1994], *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” Vol. 58, No. 3, July.
- Naudé P., Buttler F. [2000], *Assessing Relationship Quality*, „Industrial Marketing Management” Vol. 29.
- North D. [1992], *Institutions, Ideology and Economic Performance*, „CATO Journal” Vol. 11, No. 3.
- O’Brien R. [1992], *Global Financial Integration. The End of Geography*, Pinter, London.
- Putnam R.D. [1995], *Bowling alone: America’s declining social capital*, „Journal of Democracy” Vol. 6, No. 1.
- Rocznik statystyczny handlu zagranicznego*, [2012], GUS, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.
- Roslin R.M., Melewar T.C. [2004], *Linking practices reflective of “Asian values” and relationship marketing in the grocery distribution channels in Malaysia*, „International Journal of Retail & Distribution Management” Vol. 32, Iss. 1.
- Sagan A. [1999], *Podstawowe wymiary kulturowe klasyfikacji krajów europejskich – zastosowanie analizy sieci społecznych*, w: *Euromarketing. Koncepcje, strategie, metody*, red. J.W. Wiktor, Akademia Ekonomiczna, Kraków.

- Sasaki I. [2012], *Going beyond national culture: matching cultural change in multi-level analysis*, 38th Annual Conference of the European International Business Academy (EIBA), University of Sussex.
- Srnka K.J. [2004], *Culture's Role in Marketer's Ethical Decision Making: An Integrated Theoretical Framework*, „Academy of Marketing Science Review” No. 1.
- Sztompka P. [2007], *Zaufanie – fundament społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków.
- Światowiec J. [2006], *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- The Development of Business Networks in the Company Internationalisation Process* [2012], red. K. Fonfara, Poznań University of Economics Press, Poznań.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. [2002], *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Trompenaars F., Woolliams P. [2004], *Marketing Across Cultures*, Capstone, Chichester.
- Uлага W., Eggert A. [2006], *Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships*, „European Journal of Marketing” Vol. 40, Iss. 3/4.
- Usunier J.-C. [1992], *Commerce entre cultures*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Williamson O.E. [1991], *Strategizing, Economizing and Economic Organization*, „Strategic Management Journal” Vol. 12.
- Williamson O.E. [1998], *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Woo K.-S., Ennew Ch.T. [2004], *Business-to-business relationship quality: an IMP interaction-based conceptualization and measurement*, „European Journal of Marketing” Vol. 38, Iss. 9/10.

---

## CULTURAL DIFFERENCES AND INTERNATIONAL BUSINESS COOPERATION

### Summary

The aim of the article is to analyse some aspects of international cooperation of companies operating in different cultural environments. Polish companies collaborating with partners from China and Germany were taken as examples in the research.

The article reviews theoretical concepts concerning business relationships and the typologies of national cultures most often used in comparative analyses in the field. Next the results of earlier research on the national cultures of Poland, China and Germany are presented to prove that the three countries belong to different cultures. Literature studies helped to formulate several hypotheses based on the question whether business relationships depend on the country of origin of the parties involved and on the direction of the cooperation (export/import). The hypotheses were next verified in the field research of the sample of 280 companies with a CATI technique. Later the research results are a subject to a more general discussion. On the basis of the discussion, among others, some suggestions as to further research in the field are presented in the final part of the article.

Only some of the hypotheses on the relationships between certain aspects of the companies' cooperation and their cultural background were confirmed. Substantial differences in the business relationships of the Polish companies with their Chinese and German counterparts apply only to the risk and the flexibility. The exporters differ from the importers in the perceived similarity to the partner. To conclude, both the country of origin and the direction of their operations are the factors diversifying the business relationships to a limited degree.

**Key words:** companies' cooperation, national culture, companies in international market, cooperation of Polish companies with German and Chinese partners

**JEL Codes:** F23, L14

---