

Natalia Pszonka

# ZNACZENIE RÓŻNIC KULTUROWYCH W ZARZĄDZANIU PRODUKTEM



Natalia Pszonka

# Znaczenie różnic kulturowych w zarządzaniu produktem

Ridero

2025

© Natalia Pszonka, 2025

ISBN 978-83-8414-674-3

Książka powstała w inteligentnym systemie wydawniczym Ridero

# Spis treści

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| WSTĘP .....                                         | 6   |
| PRODUKT UJĘCIE TEORETYCZNE .....                    | 10  |
| Pojęcie i klasyfikacja produktu .....               | 10  |
| Produkt jako element marketingu mix .....           | 17  |
| Znaczenie nowych produktów na rynku .....           | 21  |
| Międzynarodowy cykl życia produktu .....            | 27  |
| RÓŻNORODNOŚĆ KULTUROWA .....                        | 35  |
| Definicja i typy kultury .....                      | 35  |
| Odmienność językowa oraz religijna .....            | 41  |
| Znaczenie symboli oraz kolorów .....                | 50  |
| Biznesowa komunikacja międzykulturowa .....         | 56  |
| ZARZĄDZANIE PRODUKTEM NA RYNKU                      |     |
| GLOBALNYM .....                                     | 66  |
| Definicja i istota zarządzania produktem .....      | 67  |
| Zarządzanie produktem a uwarunkowania kulturowe ..  | 74  |
| Sposoby wejścia na rynki zagraniczne .....          | 83  |
| Wpływ różnic kulturowych na promocję produktu ..... | 89  |
| DOSTOSOWANIE PRODUKTU DO RÓŻNIC                     |     |
| KULTUROWYCH NA PRZYKŁADZIE KITKAT' .....            | 100 |
| Historia powstawania marki KitKat .....             | 101 |
| Metody badawcze .....                               | 103 |
| Analiza zarządzania marką KitKat na rynku polskim   |     |
| i japońskim .....                                   | 105 |
| Badanie własne .....                                | 113 |
| Wnioski i konkluzje .....                           | 146 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| ZAKOŃCZENIE .....      | 157 |
| BIBLIOGRAFIA .....     | 161 |
| Akty prawne .....      | 161 |
| Pozycje zwarte .....   | 161 |
| Artykuły naukowe ..... | 165 |
| Netografia .....       | 169 |
| Przypisy .....         | 176 |

Niniejsza publikacja oparta jest na mojej pracy magisterskiej, obronionej w 2023 roku na Wydziale Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej. Zachowałam jej oryginalną treść, aby wiernie oddać charakter pierwotnego opracowania.

Decyzja o jej wydaniu wynikała z chęci dotarcia do szerszego grona odbiorców — osób, dla których poruszana tematyka może być zarówno ciekawa, jak i inspirująca.

Mam nadzieję, że lektura tej książki dostarczy Czytelnikom wartościowej wiedzy, rzuci nowe światło na zagadnienia marketingu międzykulturowego i stanie się impulsem do dalszych przemyśleń oraz poszukiwań w tej dziedzinie.

*Natalia Pszonka*

# WSTĘP

W globalnym świecie biznesu, zarządzanie produktem stanowi kluczowy czynnik powodzenia przedsiębiorstwa na rynku. Definiuje się go jako proces tworzenia i dostosowywania portfela produktów do aktualnych i przyszłych potrzeb klientów. Obejmuje więc decyzje i działania związane z kształtowaniem oraz umiejętnym wykorzystywaniem metod i narzędzi wspierających rozwój produktu w całym cyklu jego życia. Składają się na niego badanie oczekiwań konsumentów, projektowanie wyrobów i ich opakowań, dobór właściwych działań promocyjnych itd.

Strategicznym krokiem wielu przedsiębiorstw, umożliwiającym poprawę efektywności zarządzania produktem, w tym poprzez dostęp do nowych zasobów i technologii, a także umacnianie wizerunku marki, jest internacjonalizacja działalności. Wchodzenie na rynki zagraniczne otwiera firmom wiele możliwości rozwoju, jednak wiąże się także z ryzykiem i potencjalnymi barierami, w tym kulturowymi, które organizacje muszą pokonać, aby zdobyć uznanie społeczności lokalnych. Strategia zarządzania produktem na rynku globalnym musi więc uwzględniać bardzo przemyślane działania pozwalające dostosować ofertę do uwarunkowań i specyfiki danego rynku.

Temat znaczenia różnic kulturowych w zarządzaniu produktem jest zgłębiany przez wielu naukowców i praktyków biznesu, jednak istnieje ograniczona liczba opracowań, które wnikliwie rozpatrują tę problematykę, zwłaszcza w odwołaniu do przykładów konkretnych firm i marek. W najczęściej spotykanych artykułach autorzy poprzestają na powierzchownej analizie kultury i jej wpływu na strategię tworzenia produktów. Tematyka niniejszej publikacji została podjęta właśnie ze względu na niszę badawczą zdiagnozowaną przez autorkę na podstawie zainteresowań własnych oraz przeglądu dostępnej literatury.

Celem pracy było określenie czy różnice kulturowe mają znaczenie dla zarządzania produktem na rynkach odmiennych kulturowo. Analiza tego zagadnienia, oparta na ocenie rozwiązań zastosowanych dla rozwoju konkretnej marki, pozwoliła lepiej zrozumieć wpływ kultury na m.in. kształtowanie produktu i strategię jego promocji.

Dysertację tworzą 4 rozdziały, z czego trzy pierwsze mają charakter teoretyczny, zaś czwarty jest częścią badawczą, stanowiącą wkład własny autorki w analizowanych obszarach wiedzy.

W rozdziale pierwszym przedstawiono najważniejsze informacje dotyczące produktu. Na podstawie ogólnodostępnej literatury omówiono jego definicje, podstawowe klasyfikacje oraz międzynarodowy cykl życia. Zgłębiono się w tematykę marketingu mix, wyodrębniając funkcje produktu, „koło korzyści”, jakie klient nabywa wraz z nim, a także strategię produktu pozwalające na sprawne zarządzanie ofertą przedsiębiorstwa. Ponadto przybliżono zagadnienie tworzenia nowych produktów i ich roli dla budowy konkurencyjności organizacji.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na różnorodności kulturowej i jej wpływie na skuteczne zarządzanie produktem. Przedstawiono definicje oraz typy kultur występujących na świecie, wraz z ich charakterystyką. Dodatkowo szczegółowo omówiono istotne elementy kultury, takie jak religia, język, kolory oraz symbole. W prezentacji poszczególnych czynników zawarto przykłady zasad honorowanych w różnych częściach świata, skupiając się na Polsce i Japonii, jako na krajach reprezentujących dwa odmienne obszary kulturowe. Opisano wpływ wyznawanych w nich wartości na kształtowanie strategii produktowej, która może dzięki ich uwzględnieniu zostać pozytywnie lub negatywnie odebrana przez konsumentów. Ponadto przybliżono różnice występujące w komunikacji międzynarodowej, ze szczególnym naciskiem na badane kraje.

Rozdział trzeci łączy wiedzę z zakresu produktu i wielokulturowości na świecie. Przedstawiono w nim elementy teorii dotyczące zarządzania produktem, a także działania i decyzje podejmowane na każdym etapie cyklu życia produktu. Dodatkowo opisano proces kształtowania strategii produktu z uwzględnieniem różnic kulturowych, tj. standaryzację i adaptację nazwy marki, opakowania produktu, jego cech fizycznych i rozwiązań z zakresu promocji, biorąc pod uwagę m.in. język, religie, symbole i kolory obowiązujące w danym kręgu kulturowym. Zaprezentowano także różne sposoby wejścia na rynki międzynarodowe.

W rozdziale badawczym skupiono się na analizie działań marketingowych marki KitKat na rynku polskim i japońskim. Na wstępie opisano historię marki oraz metodykę zrealizowanych badań. W dalszej części szczegółowo przedstawiono sposób

dostosowania strategii produktu do specyfiki obydwu krajów, a także wyniki badań własnych. Analiza wyników uzyskanych w badaniu ankietowym pozwoliła stwierdzić, że uwzględnienie różnic kulturowych w zarządzaniu produktem nie tylko wpływa na decyzje zakupowe konsumentów, ale także niesie za sobą wiele innych korzyści, przekładających się na sukces marki.

Dla realizacji części badawczej dysertacji, w pierwszej kolejności posłużono się metodą porównawczą, której przedmiotem były działania marki KitKat w Polsce i w Japonii. Opierając się na zewnętrznych danych wtórnych, porównano m.in. slogan i jego zastosowanie w przekazach reklamowych, warianty smarkowe dostępne w ofercie w obydwu krajach, wygląd i kształt opakowań, a także sposób dystrybucji. Kolejno, w celu pogłębienia analizy, wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, posługując się kwestionariuszem ankietowym. Badanie zostało przeprowadzone na grupie 100 osób mieszkających na terenie Polski i Japonii (po 50 respondentów).

Do napisania części teoretycznej wykorzystano literaturę z zakresu marketingu międzynarodowego, wielokulturowości oraz zarządzania produktem. W celu szerszego ukazania różnorodności kultur w różnych częściach świata, posłużono się zewnętrznymi danymi wtórnymi, takimi jak artykuły i publikacje dostępne w Sieci WWW oraz informacje zawarte na oficjalnych stronach internetowych KitKat Japan i KitKat Polska.

# PRODUKT UJĘCIE TEORETYCZNE

Aby zaistnieć na rynku zarówno, krajowym jak i międzynarodowym konieczne jest zaprojektowanie produktu. Nie jest to wprawdzie element gwarantujący sukces, jednak z pewnością dobrze przemyślana strategia produktowa jest kluczem do przyciągnięcia uwagi potencjalnych klientów i utrzymania się firmy na rynku. Rozdział pierwszy pracy przedstawi teorię dotyczącą produktu, w tym jego definicję, klasyfikację i znaczenie na rynku. Omówiono także etapy, przez które przechodzi wyrób, w cyklu życia rynkowego.

## Pojęcie i klasyfikacja produktu

Słowo „produkt” jest używane zazwyczaj w odniesieniu do rzeczy materialnych. Niemniej jednak warto podkreślić fakt, że produktem jest wszystko to, co służy zaspokojeniu potrzeb człowieka. Jest to więc m.in. wyrób, usługa, idea i wiedza. Najważniejsze, aby zawierał cechy, które nabywcy postrzegają jako

niezbędne<sup>[1]</sup>.

W literaturze nie ma jednolitej definicji „produktu”. W ujęciu zawartym w słowniku języka polskiego jest to „wyrób powstający w procesie produkcji, rezultat określonej działalności ludzkiej”<sup>[2]</sup>. Szerszą definicję podaje Eugeniusz Michalski przedstawiając produkt jako „skierowany na rynek wytwór ludzkiej pracy, mogący wzbudzić zainteresowanie nabywcy, który może go kupić, użyć lub skonsumować w celu zaspokojenia swoich potrzeb i pragnień”<sup>[3]</sup>. Z punktu widzenia marketingu nakreślił definicję niewątpliwego autorytetu w tej dziedzinie, Philip Kotler. Według niego produktem jest wszystko to co można zaoferować drugiej osobie, aby zwrócić na siebie uwagę oraz zaspokoić jej potrzebę<sup>[4]</sup>.

Analiza definicji zawartych w literaturze, pozwala stwierdzić, że produkt w wąskim znaczeniu to wszystko to, co stanowi ofertę, gdyż odpowiada na potrzebę danej osoby. W szerszym kontekście można przyjąć, że produktem jest nie tylko dobro fizyczne, czy usługa, ale także pomysł, idea, miejsce, organizacja, projekt, a nawet element przyrody<sup>[5]</sup>.

Pojęcie produktu jest bardzo szeroko interpretowane, stąd w literaturze spotyka się wiele klasyfikacji. Najbardziej podstawową jest **podział na dobra, usługi oraz idee**:

1. **Dobra**, stanowią rzeczy fizyczne, które można dotknąć i oglądać.

2. **Usługi** to głównie świadczenia na rzecz nabywcy.

3. **Idee** stanowią pojęcie bardziej nietypowe. E. Michalski definiuje je jako „dostarczenie psychologicznych bodźców nabywcom, które pozwalają rozwiązać problem lub dostosować się do środowiska”<sup>[6]</sup>.

Inną klasyfikacją jest podział produktów uwzględniający przeznaczenie użytkowe, na podstawie którego wyróżnia się produkty konsumpcyjne oraz przemysłowe. Te pierwsze są nabywane w celu zaspokojenia potrzeb osobistych klienta, jego rodziny, przyjaciół lub całego gospodarstwa domowego, natomiast drugie są kupowane przez przedsiębiorców, instytucje bądź wszelkiego rodzaju organizacje, zazwyczaj w celu ich przetworzenia, dalszej odsprzedaży lub wykorzystania w działalności operacyjnej i biurowej firm<sup>[7]</sup>.

Produkty konsumpcyjne i przemysłowe można systematyzować głębiej, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1 Podział produktów konsumpcyjnych oraz przemysłowych

| Podział produktów            |                           |                                          |                              |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------------------|------------------------------|
| Produkty konsumpcyjne        |                           | Produkty przemysłowe                     |                              |
| Produkty powszechnego użytku | Podstawowe                | Dobra inwestycyjne wymagające instalacji | Budynki, obiekty przemysłowe |
|                              | Nieplanowane              |                                          | Urządzenia i maszyny         |
|                              |                           | Nagłej potrzeby                          | Wyposażenie produkcyjne      |
| Produkty wybieralne          | Jednorodne                | Surowce                                  |                              |
|                              | Różnorodne                |                                          | Płody rolne, zwierzęta       |
| Produkty specjalne           |                           |                                          | Minerały                     |
| Produkty nieposzukiwane      | Nowe nieposzukiwane       | Półfabrykaty                             | Podzespoły                   |
|                              | Regularnie nieposzukiwane |                                          | Półprodukty                  |
|                              |                           | Usługi przemysłowe                       |                              |
|                              |                           | Materiały pomocnicze                     | Do działalności operacyjnej  |
|                              |                           |                                          | Do obsługi                   |
|                              |                           |                                          | Do napraw                    |

Źródło: E. Michalski. *Marketing*, PWN, Warszawa, 2017, s. 193

**Dalsza treść została zastrzeżona dla nabywców pełnej wersji e-booka.**  
Jeśli chcesz uzyskać dostęp do całości, zapraszamy do dokonania zakupu.

go odbiorcy, ponieważ są tworzone na coraz wyższym poziomie oraz dostarczają mu nowych korzyści. Efekty tych prac przekładają się na zadowolenie nabywców, a to z kolei wiąże się ze zwiększoną szansą na pozytywną ocenę firmy i jej rozgłos<sup>[50]</sup>.

Wprowadzenie nowych produktów ma niezaprzeczalnie wiele zalet, które przedsiębiorstwa mogą wykorzystać na własną korzyść. Aby od samego początku dobrze zarządzać produktem i aby jego wprowadzenie nastąpiło w odpowiednim momencie należy szczegółowo poznać cykl życia produktu.

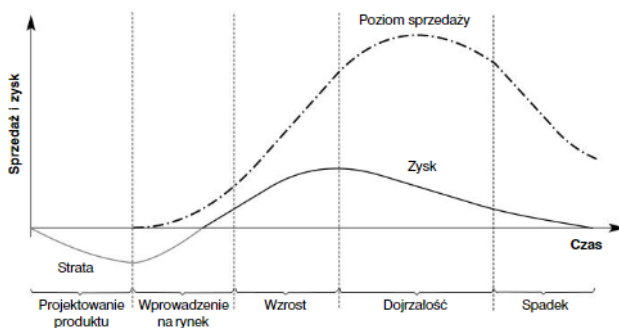
### Międzynarodowy cykl życia produktu

Sprawne zarządzanie portfelem produktów wymaga od przedsiębiorstw stosowania odpowiednich strategii marketingowych, a także podejmowania działań związanych z utrzymaniem, modyfikacją lub wycofaniem produktu z rynku. Wszystkie decyzje powinny być oparte nie tylko na analizie rynku, ale również na obserwacji tempa rozwoju produktu. **Najbardziej podstawową koncepcją wykorzystywaną w tym celu jest cykl życia produktów.** Pojęcie to jest bardzo dobrze znane w marketingu, a także jest obiektem wielu badań i analiz.

Omawiane podejście zakłada, że każdy produkt przechodzi przez pewnego rodzaju fazy, które charakteryzują się inną dynamiką oraz wielkością sprzedaży<sup>[51]</sup>. Poddając analizie hipotetyczny cykl, można wyodrębnić w nim **cztery najważniejsze etapy, tj. wprowadzenie, wzrost, dojrzałość i spadek**<sup>[52]</sup>. Zdaniem Ph. Kotlera „produkty rodzą się, wzrastają, dojrzewają, a potem starzeją się

zupełnie jak żywe organizmy. Aby zachować żywotność firma musi nieustannie przygotowywać nowe produkty i skutecznie nimi zarządzać w ciągu cyklu życia każdego z nich”<sup>[53]</sup>.

Rysunek 2 przedstawia cykl życia hipotetycznego produktu. Krzywe poziomu sprzedaży i zysku są indywidualne dla każdego produktu. Różnice, które pojawiają się na wykresach poszczególnych produktów dotyczą przede wszystkim czasu trwania kolejnych faz oraz wielkości sprzedaży. Należy podkreślić również fakt, że część produktów może nie przechodzić przez pewne fazy cyklu. Przykładowo produkt, który został zaprojektowany, ale nie został zaakceptowany przez konsumentów, może zostać wycofany zanim wejdzie w kolejne etapy<sup>[54]</sup>.



Rys. 2. Cykl życia produktu

Źródło: A. Czubała, *Podstawy marketingu*, Warszawa, PWE, 2013, s. 91.

Niektórzy autorzy, poza wymienionymi, wskazują również na fazę zerową, którą jest projektowanie produktów<sup>[55]</sup>. Jest

**Dalsza treść została zastrzeżona dla nabywców pełnej wersji e-booka.**  
Jeśli chcesz uzyskać dostęp do całości, zapraszamy do dokonania zakupu.

# RÓŻNORODNOŚĆ KULTUROWA

Kultura to jeden z najważniejszych i najbardziej złożonych terminów z zakresu nauk o człowieku. W literaturze można spotkać ponad 200 definicji tego pojęcia, co ukazuje wszechstronność zagadnienia<sup>[82]</sup>. Współcześnie, w dobie dynamicznie postępującej globalizacji, znajomość kultury rynku docelowego oraz jej elementów składowych ma bardzo duże znaczenie, szczególnie dla działań marketingowych. Kultura bowiem określa zasady, którymi kieruje się społeczeństwo i to właśnie jej znajomość może przesądzić o sukcesie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym.

## Definicja i typy kultury

Słowo „kultura” wywodzi się z języka łacińskiego (*cultus*), w którym oznacza pielęgnowanie, uprawę. Początkowo termin był stosowany tylko w odwołaniu do uprawy roli, jednak z biegiem czasu, zaczął być rozumiany jako sposób życia, wy-

chowanie, uszlachetnienie<sup>[83]</sup>. Wraz z rozwojem cywilizacji, pojęcie kultury obejmowało coraz więcej nowych obszarów. Fakt ten stanowi dla ekspertów fundamentalną barierę wypracowania powszechnie akceptowalnej i jednoznacznej definicji tego słowa.

Alfred Kroeber oraz Clyde Kluckhohn wyodrębnili sześć podstawowych sposobów określania kultury. Należą do nich definicje<sup>[84]</sup>:

- wyliczające,
- historyczne, które kładą nacisk na tradycję oraz proces dziedziczenia jako mechanizmy kultury,
- normatywne, które akcentują imperatywne funkcje kultury,
- psychologiczne, podkreślające istotną rolę procesu uczenia się oraz funkcję przystosowawczą,
- strukturalistyczne, zgodnie z którymi elementy kultury można zapisać w języku systemów,
- genetyczne, według których społeczne źródła kultury są produktami współżycia społecznego.

Spośród wielu definicji, za najbardziej adekwatną na potrzeby niniejszej pracy uznano tę autorstwa Edwarda Tylora, który uważał, że *kultura to „skomplikowany i współzależny zbiór elementów obejmujących wiedzę, wierzenia i wartości, sztukę, prawo, obyczaje i zasady moralne oraz wszystkie inne rodzaje umiejętności i zwyczajów nabyte przez istotę ludzką, jako członka określonej społeczności”*<sup>[85]</sup>.

Przegląd zebranego materiału teoretycznego, pozwala na wyodrębnienie kilku klasyfikacji kultury.

Do najbardziej podstawowych i najczęściej wykorzystywanych należy podział zaproponowany przez Geerta Hofstede,

który wyróżnił 4 grupy norm oraz wartości dostrzeganych w narodach. Są to<sup>[86]</sup>:

### 1. Indywidualizm / Kolektywizm

Kultura kolektywistyczna na pierwszym miejscu stawia relacje społeczne. Ludzie brani są pod uwagę jako część, wielopokoleniowej rodziny lub innej grupy wewnętrznej, która gwarantuje im bezpieczeństwo i ochronę w zamian za lojalność. Indywidualizm zaś jest przeciwieństwem kolektywizmu. Społeczeństwa należące do tego rodzaju kultur stawiają osiągnięcie celu jednostki ponad wartości międzyludzkie<sup>[87]</sup>. Decyzje podejmowane są przez pojedyncze osoby, biorąc pod uwagę dobro własne oraz najbliższej rodziny. Przykładem krajów o cechach kultury indywidualistycznej są Wielka Brytania, Stany Zjednoczone, Francja, Niemcy, Holandia, zaś kolektywistycznej Japonia, Chiny, Indonezja, Hong Kong, Tajwan, Kolumbia, Panama<sup>[88]</sup>.

### 2. Dystans władzy

Cecha ta ukazuje relacje pomiędzy pracownikiem i pracodawcą oraz hierarchiczność władzy. Duży dystans władzy przejawia się szacunkiem do osób zajmujących wyższe stanowiska<sup>[89]</sup>, silna centralizacja, stosowanie przywilejów i oznak statusu. Społeczeństwa z małym dystansem władzy cechuje przeświadczenie, że nierówności występujące pomiędzy ludźmi powinny być zmniejszane, zaś przełożeni i ich podwładni są od siebie wzajemnie zależni. Państwa o dużym dystansie władzy to m.in. kraje arabskie, Chiny, Japonia i kraje Ameryki Środkowej, natomiast mały dystans władzy cechuje m.in.: kraje Europy Zachodniej oraz państwa skandynawskie<sup>[90]</sup>.

### 3. Stopień unikania niepewności

**Dalsza treść została zastrzeżona dla nabywców pełnej wersji e-booka.**  
Jeśli chcesz uzyskać dostęp do całości, zapraszamy do dokonania zakupu.

działach zostanie przedstawiony szczegółowy opis najbardziej podstawowych elementów kultury, wpływających na działania marketingowe przedsiębiorstw międzynarodowych.

### Odmiennosć językowa oraz religijna

Jednym z podstawowych elementów otoczenia społeczno-kulturowego, na który szczególnie należy zwrócić uwagę przy planowaniu strategii marketingowej jest język. Jest to niewątpliwie kluczowe narzędzie, służące do komunikowania się z konsumentami oraz interesariuszami, którzy w istotny sposób mogą wpłynąć na powodzenie firmy<sup>[102]</sup>. Jan Nosowicz definiuje język jako *„rzeczywistość naszego ducha, obraz kultury, wyrażany w specyficznej narodowej mentalności [...], sposób istnienia kultury i czynnik formowania kodów kulturowych”*<sup>[103]</sup>.

Pojęcie „język” można rozważać w dwóch kategoriach: **język werbalny oraz język niewerbalny**. Pierwsza z nich stanowi główny element komunikacji, którego znajomość jest konieczna do nawiązania kontaktów biznesowych poza granicami kraju. W dobie dynamizacji procesu globalizacji, poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego rentowność w wielu przypadkach zależą od umiejętności posługiwania się językami obcymi przez pracowników. Brak znajomości języka stanowi jednocześnie jedną z podstawowych barier ekspansji organizacji na rynkach międzynarodowych<sup>[104]</sup>. W komunikacji werbalnej duże znaczenie ma treść, bogactwo używanego słownictwa,

płynność mowy, akcentowanie oraz modulowanie wypowiedzianych kwestii<sup>[105]</sup>.

Z tematem różnorodności językowej wiąże się ściśle problem kontekstu rozmowy, czyli okoliczności towarzyszących danej sytuacji. Kontekst mogą tworzyć zarówno wcześniejsze wydarzenia oraz rozmowy, jak i typ zachowania adekwatny dla danej kultury. Można wyróżnić **kultury nisko- i wysokokontekstowe**. Język werbalny jest dominującym elementem kultur nisko kontekstowych (USA, Niemcy, Szwajcaria, Skandynawia, Polska (częściowo)). Cechują się one bezpośredniością, zwięzłością, jednoznacznością rozmów oraz celowością i jasnością. W konwersacji słowo „tak” znaczy „tak”, zaś „nie” znaczy „nie”. Zastosowanie znaków, symboli oraz powiedzeń jest zjawiskiem bardzo rzadkim. W kulturze wysokokontekstowej nadrzędne znaczenie ma komunikacja niewerbalna<sup>[106]</sup> (Japonia, Chiny, Indie, Arabia Saudyjska, Meksyk).

Językiem niewerbalnym nazywa się wszystkie ludzkie zachowania, postawy i obiekty, które komunikują wiadomości w sposób inny niż wypowiadanie słów. Można do niego zaliczyć wygląd fizyczny, gesty, ruch ciała oraz oczu, wyraz i mimikę twarzy, dotyk, sposób wykorzystania czasu i miejsca w rozmowie. Taki sam wyraz twarzy, w różnych krajach może oznaczać co innego. Przykładem jest szybkie uniesienie brwi, które w odmiennych kulturach oznacza<sup>[107]</sup>:

- zainteresowanie (Amerykanie, Kanadyjczycy),
- sceptycyzm (Brytyjczycy),
- „ale jesteś bystry!” (Niemcy),
- „cześć!” (Filipińczycy),
- „nie” (Arabowie),

**Dalsza treść została zastrzeżona dla nabywców pełnej wersji e-booka.**  
Jeśli chcesz uzyskać dostęp do całości, zapraszamy do dokonania zakupu.

w mózgu na skutek dotarcia do siatkówki oka odbitych fal światła o różnych długościach i amplitudach<sup>[144]</sup>.

Interpretacja barw ułatwia percepcję otaczającego świata, a nawet kształtuje, niektóre aspekty życia człowieka. W wielu przypadkach kolory stanowią kod informacyjny bądź ostrzegawczy. Przykładem są światła sygnalizacji drogowej, w kolorach czerwonym, zielonym i pomarańczowym, które dzięki standaryzacji, są zrozumiałe dla wszystkich kierowców. Kodowanie znaczeń poprzez kolory można spotkać w wielu obszarach życia. W Polsce, gdy rodzic ubierze dziecko na różowo, otoczenie jest w prawie stu procentach przekonane, że to dziewczynka, natomiast gdy mężczyzna da kobiecie czerwoną różę, najprawdopodobniej chce jej wyznać miłość<sup>[145]</sup>.

Znaczenie kolorów nie istnieje samoistnie, to ludzie nadają im sens, dlatego w zależności od kultury mogą nieść bardzo różne informacje, czasami nawet przeciwstawne. Barwy decydują o odmienności kulturowej grup społecznych, ponieważ specyficzna symbolika kolorów pozwala na rozumienie i doświadczenie tych samych zdarzeń, w inny, wyjątkowy sposób. Zjawisko to najlepiej obrazuje kultura ludowa, która ma ściśle określone znaczenie kolorów, stosowanych na strojach, rekwizytach czy nawet świątecznych symbolach. Zgodnie np. z zasadami stosowanymi w polskim regionie kulturowym o nazwie Podhale, jeżeli osoba otrzyma pisanekę w kolorze żółtym może liczyć w przyszłości na życie zakonne bądź kapłańskie; w kolorze czerwonym — na miłość i sukces w każdej dziedzinie życia; w niebieskim — na zdrowie. Przyglądając się bliżej symbolice barw można dostrzec różnice występujące pomiędzy krajami. Na przykład kolor czarny w Chinach symbolizuje szczęście,

**Dalsza treść została zastrzeżona dla nabywców pełnej wersji e-booka.**  
Jeśli chcesz uzyskać dostęp do całości, zapraszamy do dokonania zakupu.

pień pewności siebie, kompetencji, szacunku do innych oraz poziom wiarygodności. Bez względu na kulturę ubiór powinien być elegancki. Dotyczy to zarówno kobiet jak i mężczyzn. Podstawą jest klasyczny strój biznesowy i błyszczące buty, które najdłużej zapadają w pamięć rozmówcy<sup>[154]</sup>. Kompletując strój trzeba również przemyśleć dodatki. W krajach muzułmańskich oraz w Indiach zwraca się szczególną uwagę na jakość akcesoriów. Aby zyskać miano profesjonalnego partnera dobrym rozwiązaniem jest zabranie ze sobą solidnej teczki, pióra lub założenie zegarka<sup>[155]</sup>.

#### 4. Powitanie

Do najczęstszych gestów powitania należą podanie ręki, objęcie się, głęboki skłon, złożenie rąk na piersiach, pocałunek w policzek lub w rękę itd. Sposób powitania zależy nie tylko od kręgu kulturowego, z którego dana osoba pochodzi, ale także od statusu społecznego, poziomu wykształcenia, miejsca kształcenia oraz wyznawanej religii. Odwołując się do niektórych kultur można wymienić następujące rodzaje powitania<sup>[156]</sup>:

1. Polska — uścisk dłoni.
2. Chiny — ukłon i delikatny uścisk dłoni.
3. Japonia — delikatny uścisk dłoni lub ukłon. Należy ukłonić się tak nisko, jak skłonił się rozmówca, lub niżej jeśli jest osobą o wyższym statusie.
4. Włochy — uścisk dłoni, objęcie lub poklepanie po ramieniu.
5. Arabia Saudyjska — objęcie się mężczyzn i ucałowanie w policzek. Kobiety w większości przypadków nie zostają nawet przedstawione.

6. Muzułmanin kształcony w swoim kraju w sposób tradycyjny nie podaje ręki kobiecie, jednakże kształcony na uczelni europejskiej lub w Ameryce Północnej przeciwnie.

Stopień akceptacji dotyku zależy więc od wielu czynników, które przed pierwszym spotkaniem należy dogłębnie przeanalizować.

### **5. Kontakt wzrokowy**

Zgodnie z kulturą zachodnią patrzenie prosto w oczy oznacza szczerłość i prawdomówność, jednakże w przypadku mężczyzn zbyt intensywny kontakt wzrokowy może oznaczać agresję. Chińczycy i Japończycy uważają natomiast, że bezpośrednie patrzenie sobie w oczy może być oznaką słabości. Pomiedzy tymi skrajnościami można ulokować Brytyjczyków, którzy patrzenie sobie w oczy uznają za niegrzeczne oraz Włochów, dla których takie zachowanie świadczy o zainteresowaniu rozmówcy. Nieznajomość tych zasad podczas rozmowy z klientem z innego kraju może wprowadzić rozmówców w zakłopotanie<sup>[157]</sup>.

### **6. Wręczenie wizytówki**

W początkowych relacjach z zagranicznymi partnerami biznesowymi nie można zapomnieć o wymianie biletów wizytowych. Ma to szczególne znaczenie, ponieważ w pierwszej kolejności jest to dowód na „faktyczne” istnienie przedsiębiorcy, zaś kolejno pozwala odbiorcy na identyfikację osoby, z którą ma do czynienia, w tym jej nazwiska w formie pisanej, specjalizacji zawodowej oraz hierarchii stanowiska, która ma duże znaczenie w krajach Wschodu. Z racji różnic dotyczących znaczenia barw, wizytówka nie powinna zawierać kolorowych czonek. Dodatkowo zaleca się umieszczenie na jej odwrocie tłumaczenia w języku lokalnym oraz użycie do jej wykonania

**Dalsza treść została zastrzeżona dla nabywców pełnej wersji e-booka.**  
Jeśli chcesz uzyskać dostęp do całości, zapraszamy do dokonania zakupu.

to kluczowy element strategii biznesowej firmy, który pozwala tworzyć wartość dla klienta przez dostosowanie produktów do jego potrzeb.

### Zarządzanie produktem a uwarunkowania kulturowe

W momencie nasycenia rynku krajowego coraz więcej firm decyduje się na internacjonalizację działalności. Ekspansja produktów na rynki zagraniczne to złożony proces, który wymaga wielu badań i analiz związanych z dostosowaniem oferty do potrzeb i preferencji konsumentów danego kraju. Biorąc pod uwagę projektowanie produktu, duże znaczenie mają uwarunkowania kulturowe, o których dokładniej traktuje rozdział 2. Aby zdobyć uznanie społeczności lokalnej konieczne jest modyfikowanie poszczególnych właściwości, cech i innych elementów składowych produktu pod oczekiwania potencjalnych konsumentów. Przedsiębiorstwa tworząc strategie marketingowe powinny zapoznać się z kluczowymi elementami kultury rynku, w tym z wyznawanymi przez mieszkańców wartościami, zwyczajami, obowiązującym językiem, religią oraz symbolami. Po dokonanej analizie, firmy muszą podjąć podstawową decyzję dotyczącą strategii zarządzania, czyli czy zastosować standaryzację czy adaptację produktu do potrzeb specyfiki rynku<sup>[181]</sup>.

Standaryzacja produktu to działanie polegające na oferowaniu tego samego produktu na różnych rynkach. Zwolennikiem tej strategii był Theodore. Levitt, który uważał, że przedsiębiorstwa mogą osiągnąć wysokie zyski tylko i wyłącznie

wtedy, gdy wykreują globalny produkt i zastosują jednakowy plan działania na wszystkich rynkach. Zgodnie z jego teorią, wszyscy ludzie bez względu na miejsce zamieszkania pragną tych samych produktów i stylu życia. Determinantą takiego zjawiska jest szybko postępująca globalizacja, a efekt ten nazywano „*kalifornizacją potrzeb*”. Aby można było wykorzystać tę strategię konieczne jest więc występowanie podobieństw potrzeb i zachowań potencjalnych nabywców, szczególnie w obszarze ekonomicznym, społecznym, kulturowym, polityczno-prawnym, geograficznym i technologicznym. Główną zaletą standaryzacji jest obniżenie kosztów i uproszczenie takich procesów jak planowanie, kontrola czy produkcja. Dodatkowo organizacja ma możliwość ujednolicić wizerunek firmy, a także zaoszczędzić na badaniach rynku i różnicowaniu polityki promocyjnej. Jednakże założenie istnienia jednakowych potrzeb klientów na całym świecie może również skutkować brakiem możliwości realizacji indywidualnych oczekiwań nabywców. Można wymienić **trzy rodzaje standaryzacji**<sup>[182]</sup>:

1. **Pełna** — zunifikowane zostają wszystkie instrumenty marketingu mix.

2. **Selektywna** — ujednoliceniu podlega tylko wygląd produktu, marka, reklama, cena, zaś zmiany mogą zostać wprowadzone w dystrybucji, promocji uzupełniającej i obsłudze klienta.

3. **Zróżnicowana** — wszystkie elementy marketingu mix są standaryzowane w różnym stopniu.

Strategia standaryzacji może być wykorzystywana do produktów luksusowych, niszowych bądź zaawansowanych technologicznie, ponieważ nie posiadają one bezpośredniego związku z kulturą narodową oraz z czynnikami emocjonalnymi. Inne

**Dalsza treść została zastrzeżona dla nabywców pełnej wersji e-booka.**  
Jeśli chcesz uzyskać dostęp do całości, zapraszamy do dokonania zakupu.

szczególnych wyznań może być szansą na zdobycie nowych klientów i ich zaufania. Przykładem jest firma KFC, która działając na rynku Indonezji, w swoich reklamach nawiązuje do świętego miesiąca ramadanu obchodzonego przez muzułmanów. Billboardy zachęcają klientów, aby przyszli do restauracji w czasie *buka puasa*, tzn. po odbyciu całonocnego postu<sup>[217]</sup>.

Planując przekazy reklamowe warto wziąć pod uwagę także wszelkie **normy i wzorce obyczajowo-społeczne oraz sposób odbioru treści**. Generalizując, reklamy z jakimi można się zetknąć w Polsce, wykorzystują prosty język, przekazują szacunek wobec starszych, silne wartości rodzinne, humor i tradycję. Stosuje się przede wszystkim bezpośrednie komunikaty namawiające klienta do zakupu. W Japonii przekaz promocyjny ma wzbudzić emocje klienta, aby sam domyślił się o jaki produkt chodzi. Reklamy ukazują historie z życia codziennego lub zapadające w pamięć przygody. Krótkie filmiki przedstawiają aktorów, którzy przebijają się w różnorodne stroje, śpiewają i tańczą. Całość jest kolorowa, słodka, zabawna i dynamiczna. Nie ma dużego znaczenia co jest reklamowane, najważniejsze jest kto występuje w reklamie, są to w głównej mierze celebryci, aktorzy, piosenkarze i zwierzęta. Z kolei przekazy wykorzystujące obraz rodziny mocno zaakcentują podział ról na gospodynię domową i pana domu. Kobiety w tym kraju zajmują się wychowaniem dzieci i domem, natomiast mężczyźni są bierni w obowiązkach domowych, a jego głównym zadaniem jest zarabianie pieniędzy. Ciekawym faktem jest, że żony podejmują decyzje o wydatkach, dlatego też reklamy kierowane są właśnie do nich. Podobnie sytuacja wygląda w Arabii Saudyjskiej, gdzie kobiety traktowane są ja-

ko zależne od mężczyzn. Na rysunku nr 7 po prawej stronie widać subtelny dotyk kobiecej dłoni, czyli wersję wprowadzoną na rynek arabski, zaś po prawej śmiały, zmysłowy dotyk w przekazie skierowanym na rynek europejski<sup>[218]</sup>.



Rys. 7. Reklama dezodorantu w krajach europejskich i w krajach arabskich

Źródło: S. Hollensen, *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, 2 nd ed. Pearson Education Limited, London, 2001.

Normy obyczajowe są słabo mierzalne, jednakże ich znajomość może być inspiracją do kreatywnej strategii marketingowej. Nawet najmniejszy szczegół może stać się błędem komunikacyjnym, np. firma Colgate Palmolive promowała pastę do zębów w południowej Azji wykorzystując hasło „Zdzwisz się, gdzie podział się żółty kolor”. Przesłanie to okazało się porażką, ponieważ w tym regionie obowiązuje zwyczaj żucia liści orzecha, które barwią zęby na żółto-brązowy kolor, będący oznaką prestiżu. Zostało to odebrane przez konsumentów jako przesłanie rasistowskie<sup>[219]</sup>.

**Dalsza treść została zastrzeżona dla nabywców pełnej wersji e-booka.**  
Jeśli chcesz uzyskać dostęp do całości, zapraszamy do dokonania zakupu.