

Katarzyna Dagmara Mroczek-Dąbrowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Katedra Konkurencyjności Międzynarodowej
katarzyna.mroczek@ue.poznan.pl

RÓŻNICE W POMIARZE DYSTANSU KULTUROWEGO JAKO DETERMINANTY WYBORU FORMY EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ¹

Streszczenie: Determinanty wyboru formy ekspansji zagranicznej są jednym z najczęściej podejmowanych tematów w zakresie biznesu międzynarodowego. Czynniki wpływających na proces internacjonalizacji poszukuje się w różnych obszarach – w charakterystyce samej firmy, jej lokalizacji, a także lokalizacji rynku docelowego i ostatecznie specyfice branży, w której działa przedsiębiorstwo. Od lat 80. XX wieku *entry mode research* rozszerza się często o tzw. analizę dystansu kulturowego. Analiza ta ma na celu stwierdzenie, czy szeroko pojmowane różnice w sposobie prowadzenia biznesu i kulturze organizacyjnej firm w kraju macierzystym i docelowym mają wpływ na sposób wejścia przedsiębiorstwa na rynki zagraniczne. Problemem w tym zagadnieniu pozostaje kwestia pomiaru dystansu kulturowego, który może być oparty na różnorodnych miernikach. Celem niniejszego artykułu jest analiza możliwości operacjonalizacji dystansu kulturowego, porównanie wskaźników opartych na różnych miarach, a także analiza dystansu kulturowego Polski względem wybranych gospodarek.

Słowa kluczowe: dystans kulturowy, ekspansja zagraniczna, internacjonalizacja, indeks Kogut-Singh, mierniki GLOBE.

Klasyfikacja JEL: F14, F21, F23.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/N/HS4/00282.

DIFFERENCES IN THE MEASUREMENT OF CULTURAL DISTANCE AS DETERMINANTS OF CHOICE IN FOREIGN MARKET ENTRY MODES

Abstract: Determinants of choice regarding foreign market entry modes are one of the most commonly discussed issues within the field of international business. Factors which affect the process of internationalisation can be traced to various aspects; including the characteristics of the company itself, its location, the home and target markets and, ultimately, the specifics of the industry in which the firm operates. Since the 1980s, entry mode research has often included an analysis of the cultural distance. This analysis seeks to determine whether differences in the way of handling business and in the organizational culture of companies in the home country and in the target market have an impact on the way companies enter foreign markets. A significant problem is the issue of measuring cultural distance, which can be based on a variety of measures. The purpose of this article is to analyse the possible ways of cultural distance operationalization and to apply them to determining cultural distance between Poland and selected economies.

Keywords: cultural distance, foreign expansion, internationalization, Kogut-Singh index, GLOBE measures.

Wstęp

Proces globalizacji spowodował, że wiele z przedsiębiorstw, które w przeszłości ograniczały się do działalności na krajowych rynkach, rozszerza zakres swoich działań, podejmując aktywność na zagranicznych rynkach. Działalnością tą zajmuje się biznes międzynarodowy, a jednym z kluczowych obszarów podejmowanych w tej tematyce jest proces wyboru formy ekspansji zagranicznej firm. W literaturze aspekt ten jest dość szeroko omawiany, gdyż artykuły na ten temat sięgają połowy XX wieku [np. Buckley i Casson 1976; Gatignon i Anderson 1988; Kogut i Singh 1988]. W Polsce jednak, ze względu na zmiany ustrojowe, problematyka ta stała się szczególnie popularna dopiero kilkanaście lat temu.

Obecnie aspekt wyboru formy internacjonalizacji przedsiębiorstw jest stosunkowo dobrze zbadany i opiera się na kilku głównych nurtach teoretycznych. Jedną z najpopularniejszych teorii w zakresie analizy *entry mode* jest teoria kosztów transakcyjnych, w której determinant formy ekspansji zagranicznej poszukuje się w charakterystyce pojedynczej transakcji. Szczególny wkład w rozwój tej koncepcji wniósł m.in. Williamson [1985], który poprzez zaproponowanie analizy specyficzności aktywów, częstotliwości transakcji i niepewności stworzył benchmark do badań w tym zakresie. Poza teorią

kosztów transakcyjnych w badaniach nad formą ekspansji zagranicznej popularne są także inne koncepcje: teoria zasobowa, paradygmat OLI, teoria instytucjonalna czy też teoria internalizacji [Mroczek 2014].

W analizie determinant formy internacjonalizacji przedsiębiorstw brany jest także pod uwagę dystans kulturowy. Sama analiza istotności tego czynnika jest niekonkluzywna, gdyż istnieją wyniki badań zarówno potwierdzające jego wpływ na decyzje ekspansyjne [np. Kogut i Singh 1988; Barkema i Vermeulen 1998; Makino i Neupert 2000; Larimo 2003], jak i mówiące o tym, że relacja ta nie zachodzi [Gatignon i Anderson 1988; Cho i Padmanabhan 1995; Padmanabhan i Cho 1999; Brouthers i Brouthers 2000]. Istnieje kilka przyczyn, dla których wyniki te mogą być różne, a są to m.in.:

- zakres geograficzny analizy,
- sposób operacjonalizacji dystansu kulturowego,
- zakres danych (pierwotne/wtórne) analizy.

Shaver [2013] zadał ostatnio pytanie o przyszłość badań nad formami ekspansji zagranicznej, podając w wątpliwość sensowność prowadzenia kolejnych analiz, którym w gruncie rzeczy brakuje najważniejszego – wartości dodanej. Shaver nie kwestionuje celowości prowadzenia tych badań, jedynie podkreśla, że bezustanne poszukiwanie nowych determinant formy ekspansji zagranicznej może powodować odejście od istoty samego problemu. Biorąc pod uwagę obawy Shavera, celem niniejszego artykułu nie jest poszukiwanie nowych determinant ekspansji zagranicznej, lecz krytyczna analiza dotychczas uznanego aspektu, jakim jest dystans kulturowy. Szczególna uwaga poświęcona zostanie przede wszystkim dwu z trzech wymienionych wyżej zagadnień – operacjonalizacji dystansu kulturowego oraz zakresowi danych, na których zwyczajowo opierają się badania w kontekście formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

Operacjonalizacja zmiennych dystansu kulturowego jest jednym z najtrudniejszych zagadnień i przebiega bardzo różnie w zależności od potrzeb prowadzonego badania. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie różnic w powszechnie stosowanych podejściach oraz praktyczne porównanie wyników stosowania tych metod w kontekście Polski.

1. Dystans kulturowy w badaniach nad formą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Wprowadzenie dystansu kulturowego do analizy procesu internacjonalizacji wynikało z dwóch zasadniczych przyczyn. Po pierwsze, w czynnikach kulturowych upatrywano możliwości ograniczania niepewności rynkowej

i kosztów organizacyjnych. Po drugie, modele internacjonalizacji wskazywały na chęć kapitałowego zaangażowania na rynkach zagranicznych jako konsekwencję zmniejszania dystansu kulturowego pomiędzy inwestorem a krajem goszczącym [Shenkar 2001]. W konsekwencji analiza kontekstu kulturowego na stałe wpisała się w kanon badań nad determinantami procesu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw.

O ile nie kwestionuje się zasadności rozważań nad znaczeniem dystansu kulturowego w procesie internacjonalizacji, o tyle konceptualizacja tego terminu jest już bardziej kontrowersyjna. Dystans kulturowy wyraża różnicę w akceptacji różnych zachowań w zależności od kultury. Pojęcie to jednak ewoluowało i w konsekwencji zrodziło się kilka problemów w jego aplikacji do badań empirycznych. Problemy te dobrze podsumowuje Shenkar [2001], mówiąc, że dystans kulturowy przejawia się iluzorycznością: symetrii, stabilności, liniowości, przypadkowości i niezgodności. Iluzja symetrii polega na przeświadczeniu, że dystans pomiędzy dwoma krajami jest jednakowy dla obydwu kultur. Może się jednak okazać, że łatwiej wejść firmom z kraju A do kraju B niż odwrotnie. Iluzja stabilności polega na założeniu, że warunki kulturowe są niezmiennie w czasie. Założenie o liniowości mówi, że wpływ dystansu kulturowego jest jednakowy niezależnie od fazy internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Iluzja przypadkowości oznacza, że czynnik ten nie zawsze okazuje się istotną determinantą w badaniach nad formą ekspansji. Ostatni aspekt dotyczy poszczególnych wymiarów dystansu kulturowego (np. unikanie niepewności, męskość/kobiecość kultur), które w różny sposób i na różną skalę mogą oddziaływać na ostateczne wybory przedsiębiorstw.

W badaniach nad dystansem kulturowym ważne są także założenia metodologiczne. Założenia te są tak naprawdę dużym uproszczeniem, które obecnie może powodować zaburzenia w otrzymywanych wynikach. Zakłada się, po pierwsze, organizacyjną jednorodność, tj. przypuszcza się, że w jednej organizacji kultura organizacyjna jest homogeniczna. Po drugie, na poziomie kultury narodowej także zakłada się brak zróżnicowania wewnętrznego. W dobie globalizacji założenia te stają się poważnym mankamentem, gdyż obserwowana kiedyś jednorodność zanika. Głównym problemem wydaje się, przynajmniej w ocenie społeczności, przeświadczenie o organizacyjnej homogeniczności. Wyniki ostatnich badań może nie przeczą tej tezie, ale przynajmniej częściowo podawają w wątpliwość skalę tego problemu. Ghemawat i Altman [2013] w badaniach nad poziomem globalizacji rozważali stopień migracji ludności. Stopień ten, w ocenie danej społeczności, jest o wiele wyższy niż rzeczywista wartość. Przykładowo w USA panuje przeświadczenie, że 42% mieszkańców pochodzi spoza granic kraju, gdy faktycznie tylko 14% z nich urodziło się za

granicą [Ghemawat i Altman 2013, s. 73]. Podobnie sytuacja kształtuje się w sferze biznesowej. Stąd o ile samo założenie o homogeniczności jest niewątpliwie uproszczeniem, można argumentować, że założenie to ostatecznie nie zaburza otrzymywanych rezultatów badań.

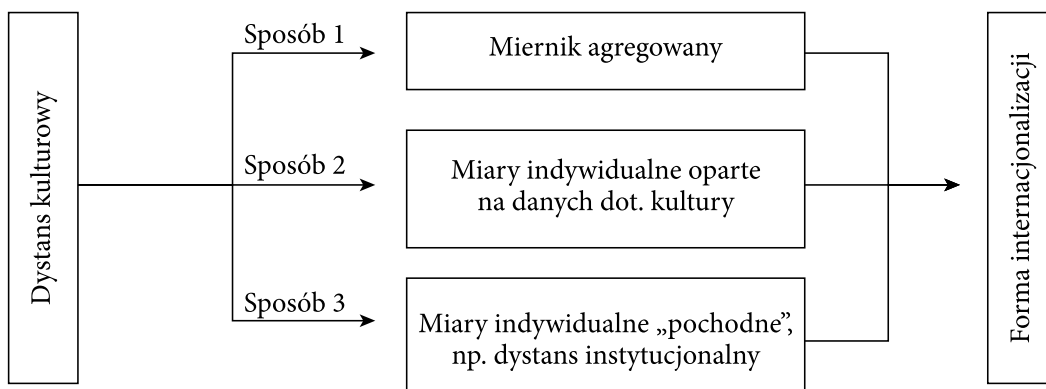
2. Konceptualizacja i operacjonalizacja dystansu kulturowego w badaniach nad *entry modes*

Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych dystans kulturowy stanowi jeden z ważniejszych czynników niepewności zewnętrznej [por. Williamson 1985]. Dystans ten jest zazwyczaj postrzegany jako różnice w zwyczajach i sposobach organizacji różnych sfer życia w poszczególnych krajach (lub narodowościach). W przypadku decyzji dotyczących internacjonalizacji przekłada się to bezpośrednio na koszty związane z dostosowaniem organizacji i sposobu prowadzenia biznesu na danym rynku. Do kosztów tych należą m.in. koszty związane z monitoringiem, ewaluacją i zmianami formy prowadzenia działań.

Jednym z głównych problemów w obszarze dystansu kulturowego jest jego operacjonalizacja. Problem ten wiąże się w szerszym zakresie z konceptualizacją tego pojęcia i rozstrzygnięciem, czy w decyzjach biznesowych powinno się brać pod uwagę jedynie różnice w organizacji i prowadzeniu działań biznesowych, czy także różnice społeczne. Decyzja ta przekłada się bezpośrednio na dobór mierników opisujących dystans kulturowy. Jeżeli dystans kulturowy jest uwzględniany jako jedna z potencjalnych determinant form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw wskaźniki go opisujące zazwyczaj przybierają jedną z trzech form (rysunek 1):

- wskaźnika agregowanego, czyli indeksu, za pomocą którego wskazuje się „odległość” kulturową dwóch jednostek; przykładem takiego miernika jest popularny indeks Kogut-Singh bazujący na danych zebranych przez Hofstede oraz jego modyfikacje;
- wskaźników indywidualnych, czyli zbioru szczegółowych miar opisujących poszczególne wymiary kultury; przykładem takiej operacjonalizacji są wymiary zdefiniowane przez Hofstede;
- wskaźników pochodnych, czyli miar odejmujących łącznie kilka aspektów prowadzenia organizacji, w tym dystans kulturowy; przykładem takiej operacjonalizacji są badania nad dystansem instytucjonalnym².

² Przykładowo Ionascu, Meyer i Erstin [2004] postrzegają elementy dystansu kulturowego jako składowe *dystansu normatywnego*, który natomiast, obok *dystansu regulacyjnego* i *dy-*



Rysunek 1. Najczęstsze mierniki dystansu kulturowego w badaniach nad formą ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw

Nie jest możliwe wskazanie, który z wymienionych sposobów operacjonalizacji dystansu kulturowego jest optymalny, gdyż zależy to od celu prowadzonego badania. W opracowaniach skupiających się głównie lub wyłącznie na wpływie dystansu kulturowego na proces internacjonalizacji popularne jest rozbijanie różnic kulturowych na szereg wymiarów (np. badania Hofstede, GLOBE). Pozwala to na większy stopień szczegółowości. Jednak większość badań nad formą ekspansji zagranicznej odwołuje się jednocześnie do kilku lub nawet kilkunastu zmiennych, w których dystans kulturowy jest jednym z potencjalnych czynników. W podobnych przypadkach częściej stosuje się zmienne agregatowe lub miary, w których dystans kulturowy jest elementem szerszej definicji (np. dystans instytucjonalny). Wadą takiego podejścia jest jednak bardzo ogólny charakter wyciąganych wniosków.

3. Dystans kulturowy Polski względem innych gospodarek – porównanie mierników

Do porównania dystansu kulturowego Polski względem innych gospodarek posłużono się danymi wtórnymi pozyskanymi z dwóch źródeł:

- wyniki badań Hofstede opisujące kulturę w czterech³ wymiarach: unikania niepewności, indywidualizmu/kolektywizmu zachowań, kobiecości/męskości zachowań, dystansu do władzy [Hofstede 1980];

stansu kognitywnego, tworzy podstawę do badania różnic instytucjonalnych poszczególnych gospodarek.

³ Obecnie dostępne są wyniki badań odnoszące się do sześciu wymiarów kultury: unikania niepewności, indywidualizmu/kolektywizmu zachowań, kobiecości/męskości zachowań,

- wyniki badań GLOBE opisujące kulturę w dziewięciu wymiarach: unikania niepewności, dystansu do władzy, stosunku do ludzi, kolektywizmu instytucjonalnego, kolektywizmu wewnątrzgrupowego, asertywności, egalitaryzmu płciowego, stosunku do przyszłości, stosunku do efektywności.

Wyniki GLOBE są przedstawiane w dwóch kategoriach: praktyki (*practices*) oraz wartości (*values*). Kategoria praktyki oznacza stan faktyczny, jaki występuje w danym kraju („*as is*”), natomiast kategoria wartości oznacza pragnienia i dążenia społeczeństw („*as should be*”) [Hofstede 2006]. Wyniki obu badań nie są bezpośrednio porównywalne, a w literaturze można spotkać wiele publikacji, w których toczy się debata nad tym, które dane są pełniejsze i bardziej zgodne ze stanem faktycznym. Różnice przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Różnice w badaniach GLOBE i Hofstede

Kryterium	Hofstede	GLOBE
Okres badania	1968–1972	1994–1997
Zakres podmiotowy badania	88 000 pracowników firmy IBM	różne firmy
Grupa docelowa badania	pracownicy różnego szczebla	menedżerowie
Zakres geograficzny	83 kraje, w tym niektóre z podziałem na mniejsze grupy	110 krajów ^a
Liczba zmiennych	4 zmienne	9 zmiennych
Skala	1–100	1–7
Sposób prowadzenia	ankiety nadzorowane przez jednostkę	ankiety nadzorowane przez 170 badaczy

^a Stan dostępnych danych na dzień 19.03.2014 r.

Warto nadmienić, że badania GLOBE zostały zapoczątkowane przez House’a, a pierwszej pełnej publikacji doczekały się dopiero w 2004 r. Stosowany w nich podział geograficzny może wydawać się niekiedy mylący, gdyż w krajach o dużej różnorodności etnicznej (przykładowo w RPA) stosowany jest dodatkowy podział obrazujący różnice wewnątrz danego państwa. Podobnie u Hofstede nie zawsze jest zachowany podział na państwa – w niektórych wypadkach odnosi się on do większych obszarów geograficznych, jak np. Afryka Wschodnia i Zachodnia oraz kraje arabskie. Wymiary dystansu kulturowego wraz z krótkim opisem, do którego odnoszą się te dwa badania, przedstawiono w tabeli 2.

dystansu do władzy, pragmatyzmu/normatywizmu zachowań, uległości/surowości zachowań. Ze względu na niską dostępność danych dla poszczególnych gospodarek dwa ostatnie wymiary zostały w tym artykule pominięte.

Tabela 2. Wymiary dystansu kulturowego badań Hofstede i GLOBE

Badanie	Wymiar	Definicja
Hofstede	unikanie niepewności	stopień, w jakim organizacje/społeczeństwo są w stanie zaakceptować niepewność
	indywidualizm/kolektywizm zachowań	stopień, w jakim oczekuje się zachowań nakierowanych na indywidualny rozwój lub rozwój grupy
	kobiecość/męskość zachowań	stopień, w jakim organizacje/społeczeństwo nastawione jest na wynik lub na relację
	dystans do władzy	stopień, w jakim oczekuje się i akceptuje, że władza nie jest równomiernie podzielona
GLOBE	unikanie niepewności	stopień, w jakim organizacje/społeczeństwo polegają na zasadach i normach w minimalizowaniu niepewności
	dystans do władzy	stopień, w jakim oczekuje się, że władza zostanie równomiernie podzielona
	stosunek do ludzi	stopień, w jakim społeczność nagradza zachowania altruistyczne
	kolektywizm instytucjonalny	stopień, w jakim organizacje/społeczeństwo wspierają dystrybucję środków i inicjatywy społeczne
	kolektywizm wewnątrzgrupowy	stopień, w jakim poszczególne osoby wyrażają chęć i dumę z przynależności do grupy/organizacji
	asertywność	stopień, w jakim osoby są asertywne lub agresywne względem innych
	egalitaryzm płciowy	stopień, w jakim minimalizowane są różnice płciowe
	stosunek do przyszłości	stopień, w jakim organizacje/społeczeństwo podejmują inicjatywy na rzecz rozwoju
	stosunek do efektywności	stopień, w jakim organizacje/społeczeństwo nagradzają zachowania innowacyjne i rozwojowe

Źródło: Na podstawie: [Hofstede 1980; House i in. 2004]

Porównywanie dystansu kulturowego w każdych ze zdefiniowanych wymiarów jest dosyć kłopotliwe, stąd w poniższym opracowaniu zdecydowano się na wykorzystanie miar agregatowych. Jednym z popularniejszych podejść w badaniach nad formami internacjonalizacji przedsiębiorstw jest wykorzystanie indeksu zaproponowanego przez Koguta i Singha [1988]. Miernik ten jest prosty w swej budowie, gdyż stanowi średnią arytmetyczną kwadratów różnic wartości poszczególnych wymiarów dystansu kulturowego między gospodarkami skorygowanych o wariancję danego wymiaru. Indeks ten stał się na tyle popularny, że w późniejszych badaniach dokonywano jego modyfikacji.

W celu zbadania różnic kulturowych pomiędzy Polską a innymi gospodarkami posłużono się miernikiem agregatowym w postaci indeksu Kogut-Singh [1988]. Jego formułę⁴ przedstawia równanie:

$$CD_{ij} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{(I_{ij} - I_{iP})^2}{V_i}}{n},$$

gdzie:

CD_{ij} – indeks dystansu kulturowego między dwiema gospodarkami,

I_{ij} – i -ty wymiar dystansu kulturowego dla j -tej gospodarki,

I_{iP} – i -ty wymiar dystansu kulturowego dla Polski,

V_i – wariancja i -tego wymiaru dystansu kulturowego,

i – wymiar dystansu kulturowego.

Zastosowanie wskazanej w równaniu formuły do danych empirycznych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wartości indeksu Kogut-Singh – dystans kulturowy Polski do innych gospodarek według danych Hofstede

Kraj	Wartość indeksu Kogut-Singh	Kraj	Wartość indeksu Kogut-Singh
Belgia (francuska)	0,090287	Bangladesz	1,634131
Belgia	0,187863	Pakistan	1,687966
Malta	0,248428	Estonia	1,698621
Czechy	0,300021	Indie	1,737315
Szwajcaria (francuska)	0,328060	Słowenia	1,765355
Francja	0,342640	Szwajcaria (niemiecka)	1,838257
Argentyna	0,375727	Afryka Wschodnia	1,859006
Hiszpania	0,412178	Tajlandia	1,882559

⁴ Oryginalna formuła indeksu Kogut-Singh odnosiła się bezpośrednio do czterech wymiarów zdefiniowanych przez Hofstede, stąd $n = 4$. Ze względu na fakt, iż w tym opracowaniu formuła ta została zastosowana zarówno do wymiarów Hofstede, jak i GLOBE zapis formuły został nieznacznie zmodyfikowany, tak aby odpowiadał obu przypadkom.

cd. tabeli 3

Kraj	Wartość indeksu Kogut-Singh	Kraj	Wartość indeksu Kogut-Singh
Belgia (holenderska)	0,465452	Kanada	1,912281
Włochy	0,527139	Ekwador	1,952096
Maroko	0,530504	Litwa	1,954340
Turcja	0,537233	Izrael	1,959387
Brazylia	0,560225	Afryka Zachodnia	1,977332
Grecja	0,616304	Panama	2,007054
Surinam	0,666214	Australia	2,073226
Meksyk	0,681355	Finlandia	2,150054
Urugwaj	0,757061	Trinidad i Tobago	2,162952
Japonia	0,759304	Filipiny	2,165195
Kraje arabskie	0,770520	USA	2,219591
Chorwacja	0,840618	Austria	2,258846
Luksemburg	0,846226	Gwatemala	2,488769
Bułgaria	0,865854	Nowa Zelandia	2,494937
Węgry	0,886603	Indonezja	2,559989
Kanada (francuska)	1,017827	Łotwa	2,580177
Rosja	1,039697	Kostaryka	2,810660
Rumunia	1,052596	Irlandia	2,848793
Niemcy	1,080074	Słowacja	2,938519
Serbia	1,116525	Wielka Brytania	2,971045
Iran	1,154098	Hong Kong	3,011421
Salwador	1,268498	Holandia	3,028245
Portugalia	1,303267	Chiny	3,206014
Kolumbia	1,334110	Malezja	3,306956
Peru	1,386263	Wietnam	3,448274
Szwajcaria	1,391310	Norwegia	3,608659
Korea Pd.	1,411499	Jamajka	4,141966
RPA (białe)	1,504589	Szwecja	5,084648
Chile	1,535993	Singapur	5,112687
Wenezuela	1,594315	Dania	5,551783
Tajwan	1,618429		

Źródło: Na podstawie bazy danych dystansu kulturowego Hofstede.

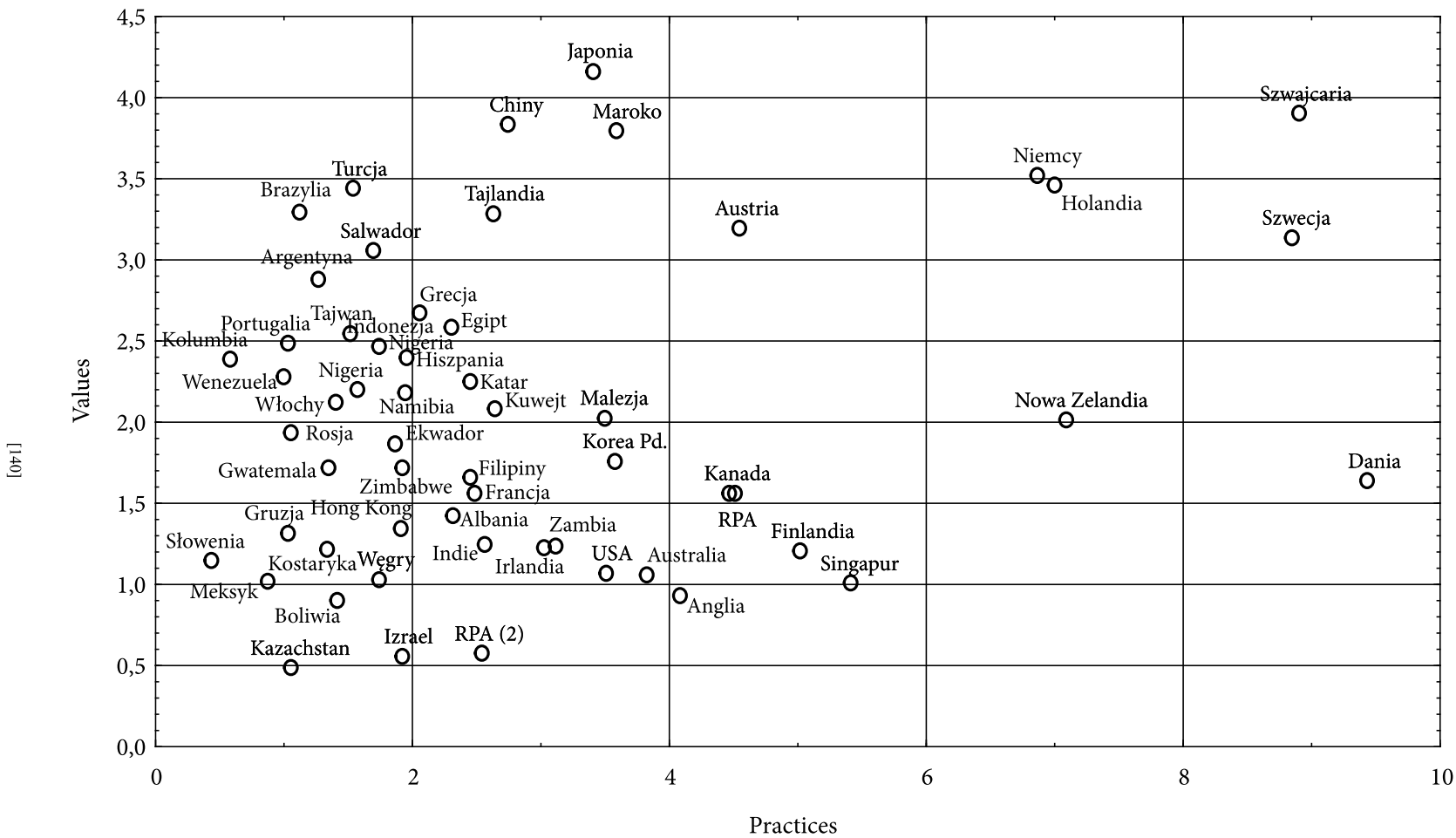
Uwzględniając dane Hofstede, można stwierdzić, że krajami o najmniejszym dystansie kulturowym wobec Polski są kraje europejskie: Belgia, Malta, Czechy, Szwajcaria (francuska) i Francja. Kraje te, podobnie jak Polska, charakteryzują się wysokim stopniem unikania niepewności⁵ i przeciętnym poziomem pozostałych wymiarów: dystansu do władzy, indywidualizmu i męskości zachowań. Największy dystans kulturowy można zauważyć w przypadku krajów skandynawskich: Danii, Szwecji, Norwegii oraz Singapuru i Jamajki. Wszystkie te gospodarki znacząco różnią się od Polski, zwłaszcza w zakresie unikania niepewności.

Podobne działania przeprowadzono w przypadku danych zebranych w badaniu GLOBE. Pozwoliło to na przygotowanie dwóch indeksów także opartych na wzorze zaproponowanym przez Koguta i Singha [1988] i dostosowanych do liczby zebranych wskaźników. Indeksy zostały odniesione do danych *practices* i *values*. Interesujące jest porównanie wartości, jakie zostały uzyskane w zestawieniu ich wartości (rysunek 1).

Podobnie jak w przypadku danych Hofstede kraje skandynawskie, Holandia i Nowa Zelandia są kulturowo odległe od Polski. Jednak pojawia się różnica w przypadku Niemiec, które w pierwszym zestawieniu były oceniane jako stosunkowo podobne, a w przypadku danych GLOBE jako kulturowo odmienne. Odwrotna sytuacja zachodzi w przypadku Izraela. Bezpośrednie porównanie utrudnia jednak fakt, że kraje brane pod uwagę w poszczególnych zestawieniach nie pokrywają się.

Rysunek 2 pozwala jednak zauważyć przede wszystkim różnice pomiędzy istniejącą a pożądaną sytuacją poszczególnych krajów. Wiele krajów europejskich oraz Ameryki Południowej (np. Argentyna, Salwador, Brazylia, Włochy) jest zgodnie z obserwowanymi wzorcami zachowań stosunkowo bliskich kulturowo Polsce. Jednak deklarowane wartości sugerują znacznie większe różnice kulturowe. Odwrotną zależność można zauważyć w przypadku Anglii, Singapuru czy Finlandii – deklarowana odległość jest znacznie mniejsza niż obserwowana rzeczywistość. Kraje, które zachowały podobne wartości w obu kategoriach, to Kazachstan, Boliwia i Meksyk w przypadku gospodarek zbliżonych kulturowo do Polski i krajów skandynawskich i Holandii jako krajów odległych kulturowo od Polski.

⁵ Najniższy poziom unikania niepewności z wymienionych krajów przejawia francuska część Szwajcarii.



Rysunek 2. Rozrzut dystansu kulturowego względem Polski z zastosowaniem danych GLOBE

Podsumowanie

Proces globalizacji, intensywnie wpływający na społeczeństwa zwłaszcza w latach 80. i 90. XX wieku, doprowadził do powstania wielokulturowych obszarów, gdzie zderzają się ze sobą różne normy i kultury. Jednak obecnie mówi się raczej o zahamowaniu intensywności tego procesu niż o jego eskalacji [Ghemawat i Altman 2013], stąd poszukiwanie różnic kulturowych poszczególnych narodów wydaje się nadal uzasadnione.

Mimo dążeń do zachowania polityki wielokulturowości polegającej na poszanowaniu odmienności kulturowej jednostek trudno zaprzeczyć, że przyjęte normy i wzorce społeczne w znacznym stopniu mogą wpływać na sposób prowadzenia biznesu w poszczególnych krajach. Stąd dyskusja nad pomiarem tych różnic i stopnia ich wpływu na zachowania biznesowe jest nadal aktualnym tematem. Problem ten pozostaje tym bardziej naglący, że coraz częściej podaje się w wątpliwość zasadność bazowania na danych wywodzących się z lat 80. i 90. ubiegłego wieku. Próbuąc odpowiedzieć na te zarzuty, naukowcy badający powyższe zagadnienia uzupełniają je zarówno w zakresie aktualności pozyskiwanych danych, jak i liczby analizowanych kryteriów [Dow i Ferencikova 2010; Lopez-Duarte i Vidal-Suarez 2013]. Niewątpliwą zaletą wykorzystywania dostępnych danych wtórnych jest zakres podmiotów, jakie obejmują. Przeprowadzenie podobnych badań, zwłaszcza jeżeli są one tylko jednym z analizowanych czynników, może się okazać bardzo czaso- i pracochłonne.

Debata nad „wyższością” rezultatów GLOBE nad Hofstede i odwrotnie toczy się od kilkunastu lat i do dziś jest niekonkluzywna, stąd autor nie podejmuje się próby odpowiedzi na pytanie, które warto bardziej stosować. Zasadność wykorzystania danych będzie zawsze zależała od indywidualnego przypadku. Warto jednak zauważyć, że mimo niewątpliwych różnic metodologicznych badań można w ich wynikach zauważyć także wiele podobieństw. Przeprowadzone porównanie nie miało na celu podkreślenia przewagi jednego zbioru danych nad innym, chodzi o uświadomienie, jak stosowany zestaw zmiennych może różnie wpływać na prowadzone badania. W zależności od wyboru metody operacjonalizacji zmiennych wpływ dystansu kulturowego na formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw może się okazać diametralnie różny.

Bibliografia

- Barkema, H.G., Vermeulen, F.A.M., 1998, *International Expansion Through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective*, Academy of Management Journal, vol. 41, no. 1, s. 7–26.
- Brouthers, K.D., Brouthers, L.E., 2000, *Acquisition of Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences*, Strategic Management Journal, vol. 21, no. 1, s. 89–97.
- Buckley, P.J., Casson, M.C., 1976, *The Future of the Multinational Enterprise*, Holmes & Meier Publishers, New York.
- Cho, K.R., Padmanabhan, P., 1995, *Acquisition versus New Venture: The Choice of Foreign Establishment Mode by Japanese Firms*, Journal of International Management, vol. 1, no. 3, s. 255–285.
- Dow, D., Ferencikova, S., 2010, *More than Just National Cultural Distance: Testing New Distance Scales on FDI in Slovakia*, International Business Review, vol. 19, no.1., s. 46–58.
- Gatignon, N., Anderson, E., 1988, *The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation*, Journal of Law, Economics and Organization, vol. 4, s. 305–336.
- Ghemawat, P., Altman, S., 2013, *Depth Index of Globalization 2013. And the Big Shift to Emerging Economies*, IESE Business School.
- Hofstede, G., 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G., 2006, *What Did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents' Minds*, Journal of International Business Studies, vol. 37 no. 6, 882–896.
- House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V., 2004, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage.
- Ionascu, D., Meyer, K., Erstin, S., 2004, *Institutional Distance and International Business Strategies in Emerging Economies*, William Davidson Institute Working Paper, no. 728.
- Kogut, B., Singh, H., 1988, *The Effects of National Culture on the Choice of Entry Mode*, Journal of International Business Studies, vol. 19, s. 411–431.
- Larimo, J., 2003, *Form of Investment by Nordic Firms in World Markets*, Journal of Business Research, vol. 56, no. 10, s. 791–803.
- Lopez-Duarte, C., Vidal-Suarez, M., 2013, *Cultural Distance and the Choice between Wholly Owned Subsidiaries and Joint Ventures*, Journal of Business Research, vol. 66, no. 11, s. 2252–2261.
- Makino, S., Neupert, K.E., 2000, *National Culture, Transaction Costs, and the Choice between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary*, Journal of International Business Studies, vol. 31, no. 4, s. 705–713.
- Mroczek, K.D., 2014, *Transaction Cost Theory – Explaining Entry Mode Choices*, Poznań University of Economics Review, vol. 14, no. 1, s. 48–58.

-
- Padmanabhan, P., Cho, K.R., 1999, *Decision-specific Experience in Foreign Ownership and Establishment Strategies: Evidence from Japanese Firms*, Journal of International Business Studies, vol. 30, no. 1, s. 25–44.
- Shaver, J.M., 2013, *Do We Really Need More Entry Mode Studies?*, Journal of International Business Studies, vol. 44, no. 1, s. 23–27.
- Shenkar, O., 2001, *Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences*, Journal of International Business Studies, vol. 32, no. 3, s. 519–535.
- Williamson, O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, Collier Macmillan, London.