



DOI: 10.18276/sip.2016.44/2-20

Krystyna Przybylska*
Uniwersytet Ekonomiczny

DYSTANS KULTUROWY JAKO DETERMINANTA WYBORU KRAJU LOKALIZACJI POLSKICH INWESTYCJI BEZPOŚREDNICH

STRESZCZENIE

Istnieje wiele czynników determinujących wybór rynków zagranicznych, których ważność w dużym stopniu zależy od formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz jego strategii rozwoju. Międzynarodowe korporacje funkcjonują na rynkach różniących się pod względem geograficznym, ekonomicznym, instytucjonalnym i kulturowym. Można więc zadać pytanie, co wpływa na wybór tych rynków? Celem niniejszego artykułu jest zbadanie wpływu dystansu psychicznego, szczególnie zaś dystansu kulturowego, na decyzje wyboru rynku zagranicznego dla lokalizacji polskich inwestycji bezpośrednich. W artykule wykorzystano model kulturowy Hofstede, który przedstawia pięć wymiarów kultury narodowej, obejmującej pewne wzorce myślenia, odczuwania i zachowania społeczeństwa w badanych krajach. Główną hipotezę badawczą sformułowano w oparciu o wnioski z analizy literatury teoretycznej i empirycznej. Brzmi ona następująco: „Zależność dystansu kulturowego między krajem macierzystym i goszczącym zagraniczne inwestycje bezpośrednie a skalą tych inwestycji ma charakter negatywny”. Oznacza to, że im dystans kulturowy między tymi krajami jest większy, tym skala przepływu ZIB jest mniejsza. Hipoteza ta została zweryfikowana w oparciu o analizę różnic kulturowych między Polską a krajami będącymi największymi odbiorcami inwestycji bezpośrednich podejmowanych przez polskie przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: dystans psychiczny, dystans kulturowy, model kultury według Hofstede, zagraniczne inwestycje bezpośrednie

* E-mail: przybylk@uek.krakow.pl

Wprowadzenie

Globalizację gospodarczą należy postrzegać jako zwiększanie współzależności krajowych gospodarek, a także jako trend w kierunku większej integracji rynków dóbr i usług oraz rynków czynników wytwórczych. Charakterystyczną cechą tego zjawiska jest wzrost międzynarodowych przepływów handlowych i kapitałowych, a także wzrost znaczenia przedsiębiorstw wielonarodowych, które kontrolują produkcję oraz sprzedaż dóbr i usług w jednym lub kilku krajach poza ich macierzystym rynkiem. Firmy te docierają do swoich odbiorców najczęściej poprzez eksport i zagraniczne inwestycje bezpośrednie (ZIB).

Istnieje wiele czynników, które wpływają na wybór rynków zagranicznych, których ważność w dużym stopniu zależy od formy internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz jego strategii rozwoju. Międzynarodowe firmy funkcjonują na rynkach różniących się pod względem geograficznym, ekonomicznym, instytucjonalnym i kulturowym. Można więc zadać pytanie, co wpływa na wybór tych rynków?

Celem niniejszego artykułu jest analiza wpływu dystansu psychicznego, szczególnie zaś będącego jego częścią składową – dystansu kulturowego, na wybór kraju lokalizacji polskich inwestycji bezpośrednich. Dotychczasowe badania tego zjawiska koncentrowały się przeważnie na innych czynnikach niż kulturowe, np. czynnikach rynkowych, kosztowych, efektywnościowych i zasobowych. Uwzględnienie w tym artykule aspektu kulturowego ma na celu poszerzenie wiedzy z zakresu czynników warunkujących wybór kraju lokalizacji polskich inwestycji bezpośrednich. Analizie zostaną poddane różnice kulturowe między Polską a krajami, które są największymi odbiorcami tych inwestycji oraz ich wpływ na skalę odpływu ZIB z naszego kraju.

W badaniach różnic kulturowych między krajem macierzystym firmy podejmującej ZIB a krajem goszczącym wykorzystuje się najczęściej model kulturowy autorstwa Hofstede. W latach 1968–1972 na podstawie badań 88 000 pracowników transnarodowej korporacji IBM, dokonano pomiaru różnic kulturowych między krajami lokalizacji ZIB podejmowanych przez tą korporację. Wyniki te usystematyzowano w formie pięciu wymiarów kulturowych i przedstawiono za pomocą skali od 0 do 100, która daje podstawy do dokonywania porównań kultury w różnych krajach (Hofstede, 1980). Model kulturowy Hofstede może być wykorzystywany do analizy mechanizmów rządzących współczesnymi zjawiskami społecznymi i ekonomicznymi, w oparciu o korzenie kultur narodowych.

Główną hipotezę sformułowano w oparciu o wnioski z analizy literatury teoretycznej i empirycznej z zakresu badanego problemu. Brzmi ona następująco: „Zależność dystansu kulturowego między krajem macierzystym i goszczącym ZIB a skalą napływu tych inwestycji ma charakter negatywny”. Hipoteza ta została zweryfikowana w oparciu o analizę polskich inwestycji bezpośrednich w Niemczech, Czechach, Ukrainie, Rosji i Rumunii, a więc krajach przyjmujących najwięcej polskich inwestycji bezpośrednich.

1. Dystans psychiczny

Pojęcie dystansu psychicznego jest wykorzystywane do wyjaśnienia zachowania przedsiębiorstwa w procesie umiędzynarodowienia jego działalności. Jest on traktowany jako jeden z czynników wyjaśniających wybór zagranicznych rynków, kolejność wejścia na nie, a także wybór formy internacjonalizacji.

Beckerman (1956) po raz pierwszy wprowadził pojęcie dystansu psychicznego w celu podkreślenia potrzeby szerszej analizy tego zjawiska w kontekście biznesu międzynarodowego. Autor stwierdził, że takie czynniki, jak odległość geograficzna, koszty transportu czy poziom cen produktów nie są jedynymi determinantami wyboru rynku zagranicznego. Istotną rolę odgrywają również różnice kulturowe między krajem macierzystym firmy a rynkami zagranicznymi.

W literaturze przedmiotu zaproponowano wiele definicji dystansu psychicznego. Na przykład, Vahlne i Wiedersheim-Paul (1973, s. 81) postrzegają go jako „sumę czynników utrudniających przepływ informacji między rynkiem zagranicznym a firmą”. Do czynników tych zaliczyli: różnice w języku, edukacji, w praktykach biznesowych, kulturze i w poziomie rozwoju przemysłowego. Według tych autorów, im rynek zagraniczny bardziej różni się od macierzystego rynku firmy, tym trudniej jest zbierać i poprawnie interpretować dane o nim i tym większa jest niepewność związana z prowadzeniem działalności za granicą.

Sousa i Bradley (2005, s. 44) podkreślili percepcyjny charakter tego zjawiska, uznając, że psychiczny dystans odnosi się do postrzegania różnic między krajem rodzimym a obcym przez menedżerów podejmujących decyzje z zakresu internacjonalizacji. Poziom postrzeganych różnic wynika z niepewności związanej z funkcjonowaniem na rynku zagranicznym, wynikającej z różnic kulturowych oraz innych czynników utrudniających proces uczenia się i działalności na nim. Zatem czynniki

rzeczywiście utrudniające komunikowanie się firmy z rynkiem zagranicznym mogą różnić się od postrzeganych są przez menedżerów. Taki wniosek doprowadził do pojawienia się w literaturze poświęconej internacjonalizacji przedsiębiorstw pojęcia paradoksu dystansu psychicznego. Przeprowadzone badania potwierdziły bowiem, że wejście na rynek zagraniczny postrzegany jako podobny do macierzystego nie gwarantuje sukcesu. Oczywiście, z teoretycznego punktu widzenia łatwiej jest wejść i działać na takim rynku zagranicznym, który według menedżerów jest podobny do krajowego, co sprawia, że nie przykładają oni starań do gruntownej jego analizy. Założenie, że rynki są do siebie podobne, może spowodować niezauważenie przez menedżerów istotnych, ale mało widocznych różnic. Przykładowo, O'Grady i Lane stwierdzili, że kanadyjscy menedżerowie działający na rynku detalicznym w Stanach Zjednoczonych niesłusznie założyli, że rynek amerykański jest bardzo podobny do kanadyjskiego, dzięki czemu nie muszą wprowadzać żadnych zmian do swojego modelu biznesowego. Wynikiem niedostrzeżenia różnic między tymi dwoma rynkami, było niepowodzenie tego inwestycyjnego przedsięwzięcia. Do podobnego wniosku doszła Przybylska, która odniosła zjawisko paradoksu psychicznego do polskich inwestorów bezpośrednich w Szwecji, którzy potraktowali ten rynek jako podobny do innych krajów skandynawskich, w których wcześniej zlokalizowali swoje firmy (Przybylska, 2013). Postrzegane podobieństwa rynków nie zmniejsza zatem niepewności działalności firmy za granicą, a raczej prowadzi do pojawienia się niespodziewanych i nieprzewidzianych barier rozwoju na zagranicznym rynku. Kraje o małym dystansie psychicznym mogą znacząco różnić się i mogą w rzeczywistości być bardziej „odległe” niż wydaje się to menedżerom. Niezdolność do uchwycenia tych różnic, może negatywnie wpływać na decyzje menedżerów w zakresie internacjonalizacji firmy (Ghemawat, 2001).

Badacze procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw wyróżniają szereg obszarów, które składają się na dystans psychiczny. Bardzo szeroko proces ten postrzega Ghemawat, który wyodrębnił cztery jego segmenty, a mianowicie dystans kulturowy (*cultural*), administracyjny, (*administrative*), geograficzny (*geographic*) i ekonomiczny (*economic*). Takie ujęcie stało się podstawą do zbudowania modelu dystansu psychicznego, którego nazwa CAGE powstała od pierwszych angielskich słów określających płaszczyzny analizy tego zjawiska. W modelu tym dystans psychiczny rozumiany jest podobnie jak w koncepcji Johansona i Vahlne, z tą jednak różnicą, że odnoszony jest on do percepcji przez menedżerów czynników utrudnia-

jących i zakłócających przepływ informacji między firmą a zagranicznym rynkiem, a nie do faktu ich występowania. Segmenty składające się na dystans psychiczny interpretowane są w następujący sposób:

- dystans kulturowy jako różnice językowe, w przekonaniach religijnych, rasowych, w normach społecznych,
- dystans administracyjny jako brak więzi kolonialnych, brak uczestnictwa we wspólnotach gospodarczych, walutowych i politycznych, wrogość polityczna, polityka rządu, słabość instytucjonalna,
- dystans geograficzny jako fizyczna odległość, brak wspólnych granic, brak dostępu do morza, różnice klimatyczne, strefy czasowe, brak lub słabe połączenia komunikacyjne,
- dystans ekonomiczny jako różnice w poziomie rozwoju krajów, różnice w dochodach konsumentów, różnice dotyczące kosztów i jakości zasobów naturalnych, finansowych, ludzkich oraz infrastruktury (Ghemawat, 2001, s. 139).

Także Barkema, Bell i Pennings (1996, s. 153) rozróżnili cztery segmenty dystansu psychicznego, a mianowicie: różnice językowe, instytucjonalne, kulturowe i polityczne, lecz w ostateczności sprowadzili go do jednego wymiaru – do różnic kulturowych. Natomiast Evans i Mavondo (2002), analizując koncepcję dystansu psychicznego stwierdzili, że w małym stopniu zależy on od zewnętrznych czynników środowiskowych, a raczej od postrzegania różnic kulturowych i biznesowych między krajami. Postrzegane tych różnic wynika z prawnego, politycznego i gospodarczego środowiska, jak i z doświadczenia firmy na rynkach zagranicznych, strategii biznesowej, praktyk biznesowych, jak i wielkości przedsiębiorstwa i jego formy własnościowej. Można zatem wyciągnąć wniosek, że dystans psychiczny zależy zarówno od zewnętrznych, jak i wewnętrznych czynników, a ich siła oddziaływania na decyzje wyboru rynku zagranicznego zależy przede wszystkim od postrzegania ich oraz interpretacji przez menedżerów odpowiedzialnych za rozwój umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Postrzegane zbyt dużych różnic między krajowym a zagranicznym rynkiem generuje niepewność wśród decydentów biznesowych, która może zniechęcać do wejścia na taki rynek.

Definicje dystansu psychicznego zaproponowane w literaturze przedmiotu można usystematyzować w dwóch grupach. Pierwsza z nich podkreśla ważność różnych czynników wpływających na to zjawisko (podejście obiektywne), druga zaś – bierze po uwagę znaczenie percepcji tych czynników przez menedżerów podejmu-

jących decyzje o internacjonalizacji firmy (podejście subiektywne). Z analizy tych definicji wynika także ważność różnic kulturowych jako czynnika determinującego dystans psychiczny. Są one źródłem niepewności dla firmy nie tylko w momencie wyboru rynku zagranicznego, ale także w trakcie działalności gospodarczej na nim. Różnice w normach, ideach, wartościach i przekonaniach na „kulturowo odległych” rynkach zwiększają poczucie obcości i niepewności na zagranicznych rynkach (Yamin, Sinkovics, 2006). Tak więc, kulturowe różnice między krajami mogą stanowić barierę w zakresie międzynarodowego transferu informacji, wpływają na koszty ich zbierania i interpretacji. Są one jednym z głównych wyznaczników psychicznego dystansu.

Jednakże, część badaczy dystansu psychicznego poddała krytyce przypisywanie zbyt dużej roli różnicom kulturowym, a także utożsamianie dystansu psychicznego z kulturowym (Hakanson, Ambos, 2010; Prime, Obadia, Vida, 2009). Zgodnie z Sousem i Bradleyem (2006), dystans psychiczny jest odmienną koncepcją niż dystans kulturowy, gdyż ten pierwszy powinien być oceniany na poziomie indywidualnym (mikro), w oparciu o jego percepcję przez menedżerów, natomiast dystans kulturowy – na poziomie kraju (makro). Jednakże, empiryczne badania menedżerów wyższego szczebla w firmach produkcyjnych pokazały, że postrzeganie przez menedżerów kulturowego dystansu było bardzo zbliżone z obiektywnymi miarami różnic kulturowych między krajami (Azar, Brock, 2008).

2. Dystans kulturowy

Jak już wspomniano, koncepcję dystansu kulturowego wykorzystuje się w badaniach internacjonalizacji przedsiębiorstw jako jeden z czynników wyboru rynku zagranicznego. Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych, duży dystans kulturowy zwiększa koszty prowadzenia biznesu za granicą z powodu pojawienia się barier utrudniających transfer zasobów i kompetencji oraz konieczność kontroli firmy (Buckley, Casson, 1976). Zatem, wybierając rynek zagraniczny, przedsiębiorstwa preferują kraje o niskim dystansie kulturowym. Dodatkowo, duży dystans kulturowy skłania firmy do wyboru kapitałowych form wejścia na zagraniczny rynek, przede wszystkim zagranicznych inwestycji bezpośrednich, które gwarantują w porównaniu z innymi formami internacjonalizacji, wysoki poziom kontroli działalności za granicą.

Duży dystans kulturowy ogranicza zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania swoich przewag na rynkach zagranicznych. Konkurowanie z lokalnymi firmami jest trudne, zarówno współpraca z dostawcami i odbiorcami, jak i relacje z urzędnikami państwowymi wymagają od menedżerów znajomości tradycji, zwyczajów, systemu wartości miejscowej ludności. Pozyskanie do współpracy lokalnego biznesu pozwala zagranicznej firmie łatwiej zrozumieć środowisko kraju przyjmującego, a także stworzyć niezbędne lokalne sieci współpracy. Przedsiębiorstwa międzynarodowe mające nad firmami lokalnymi przewagi technologiczne, finansowe, organizacyjne i marketingowe podejmują najczęściej inwestycje typu *greenfield* i *joint venture*. Wykorzystują także wiedzę i umiejętności repatriantów, którzy zatrudniani byli wcześniej w ich krajach macierzystych, ale także zatrudniają własnych menedżerów, o ile znają oni kulturę kraju goszczącego (Josh, Ghosal, 2009, s. 38). Pewne cechy kulturowe, takie jak język, są łatwo dostrzegalne i zrozumiałe, natomiast inne są o wiele bardziej subtelne. Normy społeczne, głęboko zakorzenione w systemie zasad niepisanych, chociaż są stosowane w codziennych wyborach i interakcjach ludzi, często są prawie niewidoczne, nawet dla tych, którzy je znają. Określenie kultury na poziomie kraju próbuje uchwycić typowe wartości poszczególnych priorytetów w społeczeństwie, które podkreślają główną ideę ich wspólnej inkulturyzacji¹.

Różnice między krajowymi systemami kultury są ważnym elementem badań strategii wyboru kraju lokalizacji ZIB. Najbardziej znane badania tego problemu można przypisać Hofstede (1980, 1983, 1998, 2001), według którego kultura jest definiowana, jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy ludzi od innej” (Hofstede, 1980, s. 25). To kolektywne zaprogramowanie jest ważne, gdyż stanowi podstawę wspólnego, automatycznego zrozumienia pewnych kontekstów i oczekiwanych zachowań. Stąd różnice kulturowe są zdecydowanie trudniejsze do uchwycenia w porównaniu na przykład do różnic ekonomicznych czy geograficznych. Mając swe źródło w religii, wartościach czy normach społecznych, mogą one utrudniać komunikację interpersonalną i wywoływać nieporozumienia. Im są one większe, tym nieporozumienia mogą występować częściej, a komunikowanie międzyludzkie może być trudniejsze (Sousa, Bradley, 2006, s. 51).

¹ Inkulturacja jest czynnikiem rozwoju potwierdzającym zdolność wyuczenia się pewnych zasad kulturowych przez ludzi. Jej charakter jest adaptacyjny, przystosowujący jednostkę do życia w określonym społeczeństwie, aczkolwiek jednocześnie pozostawiający możliwość swobodnego wyboru.

Dystans kulturowy wpływa nie tylko na interakcje międzyludzkie, ale również na kontekst podejmowania decyzji ekonomicznych przez przedsiębiorstwa. Może on utrudniać identyfikowanie i interpretowanie sygnałów z rynku. Niewłaściwa identyfikacja lub jej brak, szczególnie w przypadku określenia preferencji klientów bądź posunięć strategicznych konkurentów, mogą stać się przyczyną niepowodzenia przedsięwzięcia inwestycyjnego. Wreszcie, wraz ze zwiększaniem się dystansu kulturowego, zmniejsza się dostęp firmy do wiedzy o danym rynku zagranicznym. To z kolei może wpłynąć na jej zdolność do uczenia się i prawidłowego odczytywania różnego rodzaju informacji. Fakt ten można tłumaczyć skłonnością firm, którym brakuje doświadczenia na danym rynku, do współpracy z lokalnymi partnerami, np. ZIB w formie *joint venture*.

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka propozycji pomiaru dystansu kulturowego. Jedną z nich zaproponował Hofstede, który wyróżnił cztery wymiary różnic międzykulturowych, a mianowicie: dystans do władzy (*Power Distance Index* – PDI), indywidualizm (*Individualism* – IDV), męskość (*Masculinity* – MAS), unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance Index* – UAI). W późniejszych badaniach autor zaproponował piąty wymiar kultury, a mianowicie orientację **długoterminową** (*Long Term Orientation* – LTO). Wymiar kulturowy zdefiniowany został jako cecha kultury kraju dająca się zmierzyć i porównać z innymi krajami².

Do innych propozycji pomiaru dystansu kulturowego należy zaliczyć: indeks kulturowy Koguta i Singha (1988), wymiary wartości kulturowych Schwartza (1999), model wymiarów kulturowych Hampden-Turnera (2004) oraz model Dowa i Karunaratny (2006). Jednakże prace Hofstede należą niewątpliwie do najbardziej znanych i zyskały szeroką akceptację wśród badaczy dystansu kulturowego.

² Prace Hofstede zostały skrytykowane za: nadmiernie uproszczony model kultury (cztery lub pięć wymiarów konceptualizacji); ograniczanie próbki badawczej do jednej międzynarodowej korporacji; braku możliwości uchwycenia zmian kultury w czasie; ignorowanie w obrębie danego kraju heterogeniczności kulturowej.

3. Wpływ dystansu kulturowego na decyzje wyboru kraju lokalizacji polskich inwestycji bezpośrednich

3.1. Skala polskich inwestycji bezpośrednich

Zjawisko odpływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych z Polski pojawiło się co prawda na początku lat 90. XX wieku wraz z początkami transformacji systemowej, jednakże bardziej zauważalne stało się dopiero po 2000 roku, kiedy to wartość strumienia odpływu ZIB przekroczyła 1 mld USD (w 1990 r. było to zaledwie 95 mln). Szczególnie szybki wzrost był obserwowany po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Obecnie Polska jest największym dostawcą ZIB spośród dziesięciu krajów, które w 2004 roku stały się członkami UE.

W 2014 roku wartość zasobu polskich inwestycji bezpośrednich wynosiła 22 344 mln euro. Zdecydowana ich większość została ulokowana w krajach Unii Europejskiej, tj. 15 955 mln euro (71,4%). Największych odbiorców polskich inwestycji zagranicznych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Najwięksi odbiorcy zasobów polskich inwestycji zagranicznych w 2014 roku (mln euro)

Kraj UE	Mln euro	Kraje poza UE	Mln euro
Cypr	7 084,9	Szwajcaria	2 679,5
Luksemburg	6 020,3	Norwegia	885,0
Holandia	2 293,2	Rosja	593,5
Czechy	1 428,1	USA	522,6
Niemcy	933,8	Indie	212,5
Wielka Brytania	807,3	Turcja	212,4
Litwa	789,8	Białoruś	169,0
Rumunia	477,1	Kanada	121,3
Malta	356,8	Izrael	119,5
Węgry	331,3	Kazachstan	113,6

Źródło: opracowanie na podstawie NBP (2016).

Jednakże analiza kierunków odpływu polskich inwestycji bezpośrednich wskazuje, że w przypadku Cypru, Luksemburga, Holandii i Szwajcarii trudno mówić o ZIB w klasycznym rozumieniu, tzn. związanych z przejściami zagranicznych przedsiębiorstw, zakupie znaczących udziałów w przedsiębiorstwach zagranicznych

czy budowie nowych zakładów. Większość polskich inwestycji w tych krajach ma charakter czystych przepływów finansowych (zgodnie z metodologią zaliczanych do BIZ). Niektóre z dużych polskich firm funkcjonują w formie holdingów, a ich główne spółki zarejestrowane są w jednym z wymienionych krajów. Taka forma działalności daje możliwość transferowania zysków osiągniętych przez polskie przedsiębiorstwa za granicę, gdzie opodatkowanie jest bardziej korzystne. Dodatkowo, wymienione kraje, uznawane za centra finansowe o zasięgu globalnym, stają się miejscami, gdzie polskie przedsiębiorstwa rejestrują spółki zależne. Głównym celem tych spółek jest podejmowanie inwestycji bezpośrednich na rynkach krajów trzecich. Taka spółka-córka staje się niejako pośrednikiem, a kierowany do niej polski kapitał jest jedynie tzw. kapitałem w tranzycie, wykorzystywanym do dokonywania ZIB w kraju trzecim.

Z tych to powodów, lepszym obrazem skali realnych bezpośrednich inwestycji polskich przedsiębiorstw będzie liczba podmiotów z siedzibą w Polsce, które zaangażowały swój kapitał za granicą. W 2013 roku 1588 polskich przedsiębiorstw podjęło ZIB, czego efektem było utworzenie 3366 jednostek gospodarczych za granicą w postaci udziałów, oddziałów lub zakładów (*Działalność...* 2015, s. 1). Zaangażowały one swój kapitał w 103 krajach, w tym w 26 krajach Unii Europejskiej (2120 jednostek). Najwięcej jednostek zagranicznych powstało w Niemczech – 469, na Ukrainie – 339, w Czechach – 263, w Rosji – 260 i w Rumunii – 165³. Podobnie jak w 2012 roku, 50% jednostek zagranicznych miało siedzibę na terenie siedmiu krajów sąsiadujących z Polską (*Działalność...*, 2015, s. 3).

3.2. Różnice kulturowe między Polską a krajami lokalizacji polskich inwestycji bezpośrednich – model Hofstede

Zanim zostanie określona zależność między lokalizacją polskich inwestycji zagranicznych a postrzeganiem kultury narodowej krajów – największych ich odbiorców, najpierw porównamy kulturę tych krajów z kulturą Polski. Intuicja podpowiada, że kultura polska podobna jest najbardziej, spośród wymienionych krajów, do czeskiej, ukraińskiej i rosyjskiej, co można tłumaczyć podobną historią polityczną i gospodarczą, jak i położeniem geograficznym. Aby jednak wyciągnąć wnioski

³ Kraje te będą przedmiotem analizy różnic kulturowych wg modelu Hofstede.

oparte nie na intuicji lecz badaniach, posłużymy się w tym celu wskaźnikami Hofstede powstałymi w oparciu o pięć wymiarów kultury (tab. 2).

Tabela 2. Wskaźniki kultury w krajach lokalizacji polskich inwestycji bezpośrednich

Wskaźniki Hofstede	Polska	Niemcy	Ukraina	Czechy	Rosja	Rumunia
Wskaźnik dystansu do władzy	68	35 (- 33)	92 (+ 28)	57 (- 11)	93 (+ 25)	90 (+ 22)
Wskaźnik indywidualizmu	60	67 (+ 7)	25 (- 35)	58 (- 2)	39 (-21)	30 (- 30)
Wskaźnik męskości	64	66 (+ 2)	27 (- 37)	57 (- 7)	36 (- 28)	42 (- 22)
Wskaźnik unikania niepewności	93	65 (- 28)	95 (+ 2)	74 (- 19)	95 (+ 2)	90 (- 3)
Wskaźnik orientacji długoterminowej	38	83 (+ 43)	55 (+ 17)	70 (+ 42)	81 (+ 41)	52 (+ 14)

W nawiasach pokazano różnice wskaźników danego kraju w relacji do Polski.

Źródło: opracowanie na podstawie Hofstede Center.

Wskaźnik dystansu do władzy⁴

Według Hofstede, dystans do władzy określa relacje między przełożonymi a podwładnymi oraz między władzą a obywatelem. Określa on również stopień akceptacji dla nierówności społecznych, skłonność przełożonych do konsultacji z podwładnymi, czyli stopień autorytarności władzy oraz oczekiwany stopień posłuszeństwa wobec rodziców, przełożonych i władzy. Mierzy się go wskaźnikiem dystansu do władzy (*Power Distance Index – PDI*). Im wskaźnik ten jest niższy, tym społeczeństwa charakteryzuje większe przekonanie, że nierówności między ludźmi powinny być zmniejszane, co oznacza, że dążą one do decentralizacji władzy. Natomiast wysoka wartość tego wskaźnika wskazuje, że społeczeństwo charakteryzuje duże nierówności między ludźmi, które w ich odczuciu są pożądane i zasadne. Przywileje i symptomy statusu w takich krajach są powszechnie uznawane i akceptowane. W przedsiębiorstwach istnieje silna hierarchia organizacyjna, autokratyczni menedżerowie, a podwładni pracownicy nie uczestniczą w podejmowaniu decyzji.

Wśród krajów, w których polskie przedsiębiorstwa zlokalizowały największą liczbę podmiotów gospodarczych będących konsekwencją podjętych ZIB, a mianowicie w Rosji, Ukrainie i Rumunii, odnotowano najwyższy wskaźnik PDI, odpowiednio: 93, 92, 90. Duży dystans kulturowy w wymiarze dystansu do władzy

⁴ Najwyższy wskaźnik WDW odnotowano w Malezji (100), a najniższy w Austrii (11), <http://geert-hofstede.com> (11.01.2016).

między Polską a tymi krajami, tylko w przypadku Rumunii i Rosji ma swoje odzwierciedlenie w relatywnie mniejszej liczbie polskich jednostek gospodarczych zarejestrowanych na ich terytorium. Kraje te, mające za sobą komunistyczną przeszłość, dalej charakteryzuje bardzo scentralizowana władza, akceptacja dla nierówności społecznych i hierarchicznego porządku. W obszarze biznesowym zachowania stron interakcji odzwierciedlają ich status społeczny w negocjacjach czy współpracy, a kierunek zarządzania *top-down* określa wyraźnie zadania dla podwładnych. Interakcje zawodowe mają charakter formalny. W przeciwieństwie do tych krajów, władza w Niemczech jest wysoce zdecentralizowana, zarządzanie jest demokratyczne, istnieje wzajemny szacunek podwładnych i menedżerów, podwładni oferują swoje pomysły i konsultują je z przełożonymi, interakcje społeczne w dużej części są nieformalne⁵.

Poziom PDI w Polsce (68) jest najbliższy ukształtowanemu w Czechach (57). Dystans do władzy jest podobny w obu krajach, co w dużym stopniu tłumaczy podobna przeszłość historyczna, polityczna i gospodarcza. Nadal jednak w krajach tych hierarchia w przedsiębiorstwie postrzegana jest jako odzwierciedlenie nierówności społecznych, centralizacja władzy jest relatywnie silna, a podwładni oczekują szczegółowego poinformowani o zakresie swoich obowiązków i zadań. Z tych porównań wynika, że pod względem charakteru szeroko rozumianych stosunków społecznych wynikających z władzy, Polska jest najbardziej podobna do Czech, co znajduje odzwierciedlenie w fakcie, że polskie firmy ulokowały w tym kraju największą inwestycję bezpośrednich w ujęciu wartościowym (1428 mln euro).

Wskaźnik indywidualizmu⁶

Indywidualizm jest wymiarem kulturowym kraju, który wyznacza proporcje między wagą przykładaną do dobra jednostki i grupy oraz ukazuje różnice między kulturami na tle roli przypisywanej jednostce. Wymiar ten pokazuje zakres, w jakim pracownicy są skłonni zaakceptować dominację wspólnych interesów nad jednostkowymi. W społeczeństwach kolektywistycznych, pozycję jednostki wyznacza przynależność do grupy. Grupa popiera swoich członków, w zamian za co pozostają oni lojalni wobec niej. Natomiast w społeczeństwach indywidualistycznych pozycję

⁵ <http://geert-hofstede.com/germany.html> (11.01.2016).

⁶ Najbardziej indywidualistycznym krajem jest USA (91), najbardziej kolektywistycznym – Indonezja (14).

jednostki wyznaczają jej własne przymioty, dlatego oczekuje się od niej niezależności i samodzielności. Lubi ona podkreślać swoje sukcesy w pracy, status materialny i dąży ona do osiągnięcia coraz to więcej w obu obszarach. W biznesie ludzie starają się poprawić swoją pozycję i zyskać jak najwięcej dla siebie, często nie zważając na dobre stosunki międzyludzkie, dążąc do realizacji tego celu. Od pracowników oczekuje się postawy obrony swoich interesów oraz promowania siebie, a ich awans oparty jest na kompetencjach (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s. 232).

Ten wymiar kultury mierzy się wskaźnikiem indywidualizmu (*Individualism Index* – IDV). Najbardziej kolektywistycznym społeczeństwem wśród odbiorców polskich inwestycji bezpośrednich jest Ukraina (25). Choć minęło już 25 lat od uzyskania niepodległości, kraj ten nadal pozostaje pod silnym wpływem kolektywistycznych norm społecznych. Rodzina, nawet ta daleka, przyjaciele, sąsiedzi są niezwykle ważni w życiu Ukraińców w ich codziennym życiu osobistym i zawodowym. Relacje z nimi są kluczowe w uzyskiwaniu informacji i prowadzonych negocjacjach. Muszą być one osobiste, autentyczne i godne zaufania, zanim zostanie podjęta jakakolwiek ważna decyzja. W przypadku nietrafnych decyzji, jednostka może liczyć na pomoc rodziny lub innych członków społeczności.

Najmniejsza różnica między wskaźnikiem IDV występuje między Polską (60) a Czechami (58). W obu krajach występują preferencje dbania jednostki o własne interesy. Widoczna jest jednak pewna sprzeczność w obu kulturach: chociaż obie są indywidualistyczne, to także obie są hierarchiczne. Kultura hierarchii kojarzona jest ze stylem biurokratycznym, którego atrybutami są: zasady, specjalizacja, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność. Menedżerowie są dobrymi koordynatorami i organizatorami. Kombinacja indywidualizmu i hierarchii może być umiejętnie wykorzystana w zarządzaniu firmą na zagranicznym rynku i może przynieść pozytywne efekty. Jeżeli menedżer tworzy dodatkowy kanał komunikowania się z podwładnymi mu cudzoziemcami w oparciu o osobisty kontakt, a nie tylko w ramach hierarchii struktury organizacyjnej, to może stworzyć wrażenie, że wszyscy są ważni i niezbędni w przedsiębiorstwie, chociaż w rzeczywistości mają inny status w tej organizacji.

W odniesieniu do wymiaru kultury, jakim jest indywidualizm, można stwierdzić, że relatywnie mały dystans psychiczny w tym obszarze między Polską a Czechami ułatwia prowadzenie biznesu polskim firmom w tym kraju.

Wskaźnik męskości⁷

Wskaźnik męskości (*Masculinity* – MAS) pokazuje odmiennosc ról mężczyzn i kobiet w społeczeństwie. Wysoka jego wartość charakterystyczna jest dla kultur męskich, w których społeczeństwo „napędzane” jest przez konkurencję, sukces materialny i zawodowy, asertywność. Wyraźnie też są zaznaczone podziały na role męskie i kobiece. Konflikty w tych społeczeństwach rozwiązywane są przez konfrontację. Natomiast społeczeństwa kobiece za podstawową wartość uznają troskę o innych i ich ochronę, dbałość o jakość życia. Przyjazne relacje między ludźmi są tutaj bardzo ważne. Odrzuca się agresję, a konflikty rozwiązuje się na drodze kompromisu i negocjacji. W przedsiębiorstwach o kulturze kobiecej stosunkowo większy nacisk kładzie się na dobre samopoczucie pracowników, natomiast o kulturze męskiej – na konkurencję między pracownikami.

Niemcy (66), Polska (64) i Czechy (57) to kraje o przewadze kultury męskiej. W takich krajach „ludzie żyją w celu podjęcia pracy”, w której chcą się realizować. Nie obca jest im rywalizacja, która jest motywem do bycia najlepszymi wśród innych. Natomiast Ukrainę (27), Rosję (36) i Rumunię (42) można zaliczyć do krajów, w których dominuje kultura kobieca. Stosunkowo niski wskaźnik MAS dla Ukrainy jest zaskoczeniem w odniesieniu do jej wysokiego wskaźnika dystansu do władzy. Jednakże Ukraińcy w miejscu pracy, jak również podczas spotkania z nieznanymi, raczej zaniżają swoje osobiste osiągnięcia i możliwości. Mówią o sobie skromnie, i o ile są w stanie zaakceptować dominujące zachowanie szefa, to nie dotyczy to już osób o podobnym statusie⁸. Podobne cechy charakteryzują Rosjan. Jeżeli chodzi o Rumunię, to postrzegana jest ona także jako kraj o kulturze kobiecej. Menedżerowie dążą do konsensusu, sprawiedliwego traktowania podwładnych i dobrej jakości ich życia zawodowego. Konflikty są rozwiązywane w drodze negocjacji. Wolny czas i elastyczność pracy to preferowane przez pracowników zachęty⁹.

⁷ Najbardziej „męskim” krajem jest Japonia (95), najbardziej „kobięcym” – Szwecja (5), <http://geert-hofstede.com> (10.01.2016).

⁸ <http://geert-hofstede.com/ukraine.html> (10.01.2016).

⁹ <http://geert-hofstede.com/romania.html> (10.01.2016).

Wskaźnik unikania niepewności¹⁰

Unikanie niepewności przez społeczeństwa jest wymiarem kulturowym, który określa sposób, w jaki jednostki radzą sobie z niepewnością w sytuacjach nowych i nieznanach. Wyrazem niepewności według Hofstede jest pojawianie się stresu, co z kolei wywołuje potrzebę przewidywalności, którą gwarantują wszelkiego rodzaju prawa, zasady, zwyczaje i normy (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2011, s. 200).

Spółeczeństwa o niskim współczynniku unikania niepewności (*Uncertainty Avoidance Index* – UAI) nie posiadają wielu praw i zasad, a jeśli istniejące przepisy nie są przestrzegane, to – według nich – należy je zmienić. Charakterystyczny jest pozytywny stosunek obywateli do instytucji państwowych, jak również pozytywny stosunek urzędników do polityki państwa. Społeczeństwa te są tolerancyjne i przyjaźnie nastawione do ludzi. Dominuje w nich wiara w zdrowy rozsądek i siłę uogólnień. Panuje przekonanie, że raczej jednej grupy nie powinny być narzucane drugiej i nikt nie powinien być prześladowany z racji przekonań. Natomiast społeczeństwa o wysokim współczynniku UAI posiadają wiele szczegółowych praw i zasad postępowania. Obywatele mają negatywny stosunek do instytucji państwowych, a urzędnicy – do polityki państwa. Dominuje konserwatyzm, ekstremizm, prawo, porządek i wrogie nastawienie do ludzi. Społeczności te są nietolerancyjne, cechuje je fundamentalizm religijny, polityczny i ideologiczny.

Sześć analizowanych społeczeństw można zaliczyć do preferujących unikanie niepewności. Jednakże Rosja (95), Ukraina (95), Polska (93) i Rumunia (90) to kraje, w których wskaźnik UAI osiągnął największe wartości. Ludzie są nietolerancyjni dla niekonwencjonalnych zachowań i pomysłów. Posiadają wewnętrzną potrzebę pracy, dokładności i terminowości w działaniach, innowacje budzą w nich opór, a bezpieczeństwo jest ważnym motywem ich postępowania. Ludzie z kultur o wysokim wskaźniku UAI są wiecznie zajęci, niespokojni, nerwowi, agresywni i podejrzliwi, natomiast z kultur o niskim wskaźniku – sprawiają wrażenie znudzonych, zrelaksowanych, opieszłych, opanowanych i powolnych (Czerwonka).

¹⁰ Najwyższy WUN jest w Grecji (100), najniższy w Singapurze (8), <http://geert-hofstede.com> (10.01.2016).

*Wskaźnik orientacji długoterminowej*¹¹

Orientacja długoterminowa (*Long Term Orientation – LTO*) charakteryzuje społeczeństwo koncentrujące się na przyszłości. W takiej perspektywie kulturowej ludzie cenią upór, wytrwałość, oszczędność i możliwość adaptacji. Społeczeństwa o orientacji długoterminowej przystosowują tradycje do współczesnych uwarunkowań. Mają ograniczone poszanowanie dla społecznych i statutowych zobowiązań. Ludzie podporządkowują się celom, są zapobiegliwi i oszczędnie korzystają z będących w ich dyspozycji środków¹². Natomiast orientacja krótkoterminowa jest wtedy, gdy ludzie koncentrują się na teraźniejszości lub przeszłości i uważają je za ważniejsze niż przyszłość. Cenią sobie tradycję, obecną hierarchię społeczną w wypełnianiu swoich obowiązków. Troszczą się bardziej o natychmiastową gratyfikację niż długoterminową realizację swoich planów. W kulturze o orientacji krótkoterminowej panuje społeczna presja na dorównywanie drugiej osobie, nawet jeśli wiąże się ono z nadmiernymi wydatkami. Ludzie oczekują szybkich rezultatów, dążą do prawdy i do zachowania „twarzy”.

Wśród analizowanych krajów, jedynie polskie społeczeństwo można określić mianem zorientowanego krótkoterminowo. Najniższy wskaźnik w naszym kraju (38) oznacza, że Polacy są normatywnym społeczeństwem, przestrzegają tradycji, a na zmiany społeczne patrzą z podejrzliwością. Wykazują silną presję na ustalenie prawdy absolutnej, mają stosunkowo małą skłonność do oszczędzania i raczej skupiają się na osiągnięciu szybkich rezultatów. Pozostałe kraje charakteryzuje perspektywa długookresowa, cechująca się pragmatyzmem. Najwyższy wskaźnik LTO mają Rosja (81) i Niemcy (83)¹³. Są to społeczeństwach o orientacji pragmatycznej, ludzie wierzą, że prawda zależy w dużej mierze od sytuacji, kontekstu zdarzeń i czasu. Posiadają zdolność przystosowywania tradycji do zmieniających się warunków, silną skłonność do oszczędzania, inwestowania, gospodarności i wytrwałości w osiąganiu wyników.

¹¹ Najniższy WOD – USA (26 – orientacja krótkookresowa), najwyższy – Chiny (87 – orientacja długookresowa), <http://geert-hofstede.com> (10.01.2016).

¹² <http://geert-hofstede.com> (10.01.2016).

¹³ 83 – dotyczy RFN, 78 – byłej NRD.

Podsumowanie

Przedstawiona charakterystyka pięciu wskaźników *modelu kulturowego* Hofstede pokazuje duże zróżnicowanie społeczności badanych krajów, co niewątpliwie ma odzwierciedlenie w podejmowaniu decyzji gospodarczych, w tym także decyzji o wyborze kraju lokalizacji ZIB. Gdy firma zdecyduje się zainwestować za granicą, ważnym jest rozpoznanie różnic kulturowych między tymi krajami. Jeśli kultura kraju przyjmującego jest podobna do kultury kraju macierzystego firmy, inwestor już w momencie wejścia na zagraniczny rynek posiada cenne informacje o tym, jak się na nim zachowywać. Podobieństwo kulturowe umożliwia łatwiejsze komunikowanie się zagranicznego inwestora z lokalnymi firmami, co jest ogromną zaletą w przypadku ich współpracy. Ponadto, zmniejsza ryzyko inwestycyjne i niewątpliwie będzie pomocne przy transferze oraz wykorzystaniu technologii i zasobów ludzkich. Z kolei duże różnice kulturowe oznaczają trudności dla inwestorów, gdyż przyjęte przez lokalne firmy i społeczeństwa normy, zwyczaje i wartości różnią się znacząco. Poznanie kultury takiego kraju goszczącego wymaga dłuższego czasu niezbędnego do zgromadzenia wiedzy o niej. Kultura normalizuje bowiem zachowania podmiotów gospodarczych, a dostosowanie zachowania się firmy do jej norm jest niewątpliwie trudniejsze w przypadku dużych różnic kulturowych.

Odnosząc tę zależność do Polski i krajów będących największymi odbiorcami polskich inwestycji bezpośrednich, można stwierdzić, że Czechy mają najwięcej podobieństw w obszarze analizowanych wymiarów kulturowych, szczególnie – indywidualizmu i męskości. Jednakże w przypadku pierwszego podobieństwa, wcale nie musi ono oznaczać np. łatwości komunikowania się między polskimi i czeskiemi menedżerami, którzy mając cechy silnej indywidualności, niekoniecznie szybko dochodzą do konsensusu.

W ostatnich dekadach w Polsce i w Czechach wystąpiły przeobrażenia społeczne, gospodarcze i ustrojowe, które niewątpliwie wpłynęły na zmiany kulturowe w tych krajach. Nastąpiło zbliżenie polskiego i czeskiego społeczeństwa ze względu na przynależność obu krajów do Unii Europejskiej, NATO, OECD, bliskość geograficzną, podobne wzorce zachowań biznesowych oraz wzrost współpracy gospodarczej, która zwiększa siłę i skalę relacji międzyludzkich między tymi krajami. Mały dystans kulturowy Polski i Czech znajduje wyraz w wyborze tego kraju przez polskie firmy jako miejsca lokalizacji inwestycji bezpośrednich. Ich skumulowa-

na wartość jest największa wśród pięciu analizowanych krajów (1428 mln euro), a pod względem liczby utworzonych jednostek gospodarczych Czechy znajdują się na trzecim miejscu (263) po Niemczech i Ukrainie.

Drugim pod względem podobieństwa analizowanych wymiarów kulturowych do Polski są Niemcy, kraj z dużymi tradycjami współpracy gospodarczej z naszym krajem. Polskie firmy zainwestowały w nim 934 mln euro w formie ZIB, tworząc największą liczbę jednostek gospodarczych (469). Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że między Polską a Niemcami występują relatywnie niewielkie różnice kulturowe w pięciu wymiarach kultury zaproponowanych przez Hofstede. Najmniejsze rozbieżności kulturowe występują w zakresie dwóch wymiarów kultury: indywidualizmu oraz męskości, natomiast większe w obszarze orientacji długoterminowej, dystansu do władzy i unikania niepewności. Różnice te są zdecydowanie mniejsze od występujących między Polską a trzema pozostałymi badanymi krajami (Rosja, Ukraina, Rumunia).

Podsumowując, można stwierdzić, że założona hipoteza badawcza w przypadku Czech i Niemiec została pozytywnie zweryfikowana. Mniejszy dystans kulturowy między tymi krajami a Polską przełożył się na większe inwestycje bezpośrednie polskich firm w tych krajach.

W przypadku pozostałych krajów będących przedmiotem zainteresowania polskich inwestorów, hipoteza ta nie została potwierdzona. Duży dystans kulturowy między Polską a Rosją, Ukrainą i Rumunią według wymiarów Hofstede, nie stanowi bowiem bariery w wyborze tych rynków zagranicznych jako miejsca lokalizacji polskich inwestycji bezpośrednich. Fakt ten można próbować wytłumaczyć innym charakterem polskich ZIB zlokalizowanych w tych krajach. Są to inwestycje poszukujące przede wszystkim rynków zbytu, natomiast w Czechach i Niemczech – poszukujące technologii i wykwalifikowanej siły roboczej. Potwierdzeniem tego są dane o eksporcie polskich firm ulokowanych w tych krajach. Produkcja polskich firm zlokalizowanych w Niemczech i Czechach przeznaczona jest przede wszystkim na eksport (odpowiednio 3633,2 mln zł i 6485,1 mln zł w 2013 r.), natomiast w pozostałych krajach – przeważnie na rynki lokalne, gdyż eksport tych firm jest tutaj relatywnie niewielki (Rosja – 333,8 mln zł), Ukraina (588,8 mln zł) i Rumunia (596,9 mln zł) (*Działalność...*, 2015, s. 8).

Kultura kraju goszczącego ZIB jest jednym z wielu czynników wpływających na wybór lokalizacji ZIB. Decyzja ta powinna opierać się przede wszystkim na pod-

stawach ekonomicznych. Jednakże, gdy kultura lub jej niektóre wymiary nie sprzyjają rozwojowi firmy na zagranicznym rynku, wówczas pojawia się niepewność i ryzyko oraz dodatkowe koszty transakcyjne związane z funkcjonowaniem za granicą.

Literatura

- Azar, O., Brock, D. (2008). A citation-based ranking of strategic management journals. *Journal of Economics and Management Strategy*, 17 (3), 781–802.
- Barkema, H.G., Bell, J.H., Pennings, J.M. (1996). Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning. *Strategic Management Journal*, 17 (2).
- Beckerman, W. (1956). Distance and the Pattern of Intra-European Trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38 (1).
- Buckley, P.J., Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Czerwonka, M. *Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede*. Warszawa: SGH. Pobrano z: www.kolegia.sgh.pl.
- Dow, D., Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37 (5), 578–602.
- Działalność podmiotów posiadających udziały w podmiotach z siedzibą za granicą w 2013 roku* (2015). Warszawa: GUS.
- Evans, J., Treadgold, A., Mavondo, F. (2000). Psychic distance and the performance of international retailers: A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, 17 (4/5).
- Evans, J., Mavondo, F. (2002). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 515–532.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79 (8), 137–147.
- Hakanson, L., Ambos, B. (2010). The Antecedents of Psychic Distance. *Journal of International Management*, 16 (3), 195–210.
- Hofstede Center. Pobrano z: <http://geert-hofstede.com>.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1983). Dimensions of National Culture in Fifty Countries and Three Regions'. W: J.B. Deregowski, S. Dziurawiec, R.C. Annis (red.), *Expiscations in Cross-Cultural Psychology*, s. 335–355. Lisse Netherlands: Swets and Zeitlinger.

- Hofstede, G. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimensions of National Cultures*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Josh, V., Ghosal, S. (2009). Impact of Foreign Direct Investment On Employment In Oman. *The International Journal Of Arts And Sciences*, 1 (18).
- Kogut, B., Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19 (3), 411–432.
- NBP (2016). *Stan należności z tytułu polskich inwestycji bezpośrednich za granicą na koniec 2014 roku w podziale na kraje i strefy ekonomiczne*. Pobrano z: <http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/pib/pib.html>.
- O'Grady, S., Lane, H.W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27 (2).
- Prime, N., Obadia, C., Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18, (2), 184–198.
- Przybylska, K. (2013). The influence of psychic distance on the internationalization of Polish born globals. *Transformations in Business & Economies*, 12, 42–59.
- Sousa, C., Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 13 (1).
- Sousa, C., Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14 (1), 49–70.
- Schwartz, S.H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology*, 48 (1), 23–47.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, Ch. (2004). *Managing People Across Cultures*. Capstone Publishing.
- Vahlne, J.E., Wiedersheim-Paul, F. (1973). Economic distance: Model and empirical investigation. W: E. Hörnell, J.E. Vahlne, F. Wiedersheim-Paul (red.), *Export and foreign establishments 1973*. University of Uppsala.
- Yamin, M., Sinkovics, R.R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15 (4), 339–360.

CULTURAL DISTANCE AS A DETERMINANT OF LOCATION CHOICES BY POLISH DIRECT INVESTMENT

Abstract

There are many factors that influence the decision of choosing foreign markets, which validity largely depends on the internationalization forms of the company and its development strategy. International companies operate on markets that differ from each other geographically, economically, institutionally and culturally. That is why we can ask, what really influences the choice of these markets? The purpose of this article is to examine the effect of psychic distance, especially cultural distance, on the decision process in choosing a foreign market for the location of Polish direct investment. The article uses Hofstede's cultural model and on its basis cultural differences between Poland and the five other countries, which are the biggest recipients of Polish direct investment, are presented. The research hypothesis assumes that there is a negative dependence between cultural distance and the scale of FDI inflow.

Keywords: psychic distance, cultural distance, model of culture by Hofstede, foreign direct investment

Kod JEL: E22, Z19

