



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib 12

marketing instytucji
naukowych i badawczych
nr 2(12)/2014



Research
for future

eISSN 2353-8414

pISSN 2353-8503

czerwiec 2014



KONTEKST KULTUROWY W KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH



Open Access

KONTEKST KULTUROWY W KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

CULTURAL CONTEXT IN MARKETING COMMUNICATION ON INTERNATIONAL MARKET

mgr Dominika Hirsch

Dominika Hirsch International, Hiszpania

e-mail: dhirsch@dhirsch.com

DOI: 10.14611/minib.12.02.2014.03



Streszczenie

Celem tego artykułu jest pokazanie, w jaki sposób czynniki kulturowe mogą determinować decyzje w marketingu międzynarodowym. Szczególna uwaga poświęcona zostanie decyzjom związanym z komunikacją marketingową, czyli temu w jaki sposób czynniki kulturowe wpływają na nasze preferencje odnośnie stylu komunikacji i jakie dwa podstawowe style są wyróżniane w obrębie komunikacji międzykulturowej. Na podstawie konkretnych przykładów zostanie z jednej strony wykazane, w jaki sposób style te są widoczne w różnych formach przekazów marketingowych pochodzących z różnych krajów. Z drugiej zaś strony zostanie także przedstawione, w jaki sposób przekazy te odzwierciedlają (bardzo często nieświadomie) kulturę i system wartości organizacji lub miejsca, z którego ona pochodzi. Przed przystąpieniem do omówienia wspomnianych zagadnień zostaną zaprezentowane podstawowe założenia marketingu kulturowego, jak również pojęcie kultury, jej modeli oraz wymiarów. Połączenie tematu kompetencji międzykulturowej i marketingu jest niezwykle istotne. Kompetencja międzykulturowa jest uznawana za jedną z kluczowych umiejętności osób, zespołów i organizacji pracujących międzynarodowo, zaś jej rozwój pozwala na wywieranie wpływu także poza granicami własnego kraju, co jest z kolei również uznane za jedną z najważniejszych kompetencji międzynarodowych.

Słowa kluczowe: internacjonalizacja, kompetencje międzykulturowe, kontekst kulturowy, rynki zagraniczne, strategia marketingowa



Summary

The goal of this article is to show in what way cultural factors can determine decisions in international marketing. Particular attention is devoted to the decisions associated with marketing communication, that is, the way in which cultural factors influence our preferences concerning the style of communication and what two basic styles are distinguished within intercultural communication. On the basis of particular examples it will be shown on the one hand in what ways these styles are visible in various forms of marketing messages coming from various countries. On the other hand it will also be shown in what way these messages reflect (very often unwittingly) the culture and the system of values of an organization of the place where the messages originated. Before we start discussing the above-mentioned issues, the basic assumptions of the cultural marketing, as well as the term of culture, its models and dimensions will be presented.

Keywords: cultural context, international market, internationalization, marketing communication, marketing strategy

Wprowadzenie

Każdego roku tysiące produktów i usług są wprowadzane na rynki zagraniczne jak również podejmowane są niezliczone działania marketingowe o zasięgu międzynarodowym. Aż do 85% tych działań ponosi porażkę, w większości przypadków z powodu nieporozumień o podłożu międzykulturowym.¹ Iluzja świata bez granic sprawiła, że wiele firm i organizacji zlekceważyło rolę różnic kulturowych w toku ich działań międzynarodowych, sprawiając, że osiągnięte wyniki były odległe od zamierzonych. Doświadczenia te pokazały, iż podejmując wszelkie działania biznesowe (i nie tylko) o zasięgu międzynarodowym konieczne jest zwrócenie szczególnej uwagi na istniejące różnice kulturowe, aby odnieść sukces w realizacji zaplanowanej strategii.²

Celem tego artykułu jest pokazanie, w jaki sposób czynniki kulturowe mogą determinować decyzje w marketingu międzynarodowym. Szczególna uwaga poświęcona zostanie decyzjom związanym z komunikacją marketingową, czyli temu w jaki sposób czynniki kulturowe wpływają na nasze preferencje odnośnie stylu komunikacji i jakie dwa podstawowe style są wyróżniane w obrębie komunikacji międzykulturowej. Na podstawie konkretnych przykładów zostanie z jednej strony wykazane, w jaki sposób style te są widoczne w różnych formach przekazów marketingowych pochodzących z różnych krajów. Z drugiej zaś strony zostanie także przedstawione, w jaki sposób przekazy te odzwierciedlają (bardzo często nieświadomie) kulturę i system wartości organizacji lub miejsca, z którego ona pochodzi. Przed przystąpieniem do omówienia wspomnianych zagadnień zostaną zaprezentowane podstawowe założenia marketingu kulturowego, jak również pojęcie kultury, jej modeli oraz wymiarów.

Połączenie tematu kompetencji międzykulturowej i marketingu jest niezwykle istotne. Kompetencja międzykulturowa jest uznawana za jedną z kluczowych umiejętności osób, zespołów i organizacji pracujących międzynarodowo³, zaś jej rozwój pozwala na wywieranie wpływu także poza granicami własnego kraju, co jest z kolei również uznane za jedną z najważniejszych kompetencji międzynarodowych.⁴

Marketing kulturowy

Od lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia toczy się dyskusja na temat roli marketingu lokalnego i globalnego⁵ oraz korzyści płynących ze standaryzacji i indywidualizacji międzynarodowych strategii marketingowych.⁶ Nie wchodząc w szczegóły tych dyskusji

warto jednak zauważyć, że w bardzo wielu rozważaniach teoretycznych, jak również konkretnych działaniach biznesowych natury międzynarodowej, w tym marketingowych, kładziono nacisk na międzynarodową standaryzację i ekspansję, nie doceniając znaczenia różnic kulturowych.⁷ Działo się tak częściowo dlatego, iż globalizacja często była mylona z homogenizacją. Efektem takiego nastawienia jest bardzo długa lista przykładów działań związanych z wprowadzaniem produktów i usług na rynki międzynarodowe, które zakończyły się niepowodzeniem o podłożu kulturowym.⁸ Niepowodzenia te są udziałem zarówno małych przedsiębiorstw czy organizacji, jak i firm i instytucji o zasięgu globalnym.

Tymczasem rola kultury w marketingu powraca ponownie w wizji marketingu przyszłości przedstawionej przez Philipa Kotlera i określonego mianem marketingu 3.0.⁹ Obok marketingu kooperacyjnego i duchowego, marketing kulturowy stanowi jedną z cegiełek tego marketingu 3.0, który zajmuje się troskami i pragnieniami obywateli globalnych.

Według autorów marketing kulturowy będzie odgrywał istotną rolę także w przyszłości, bowiem globalizacja wywołuje zjawisko przeciwwagi, które staje się przyczyną licznych paradoksów.¹⁰ Z jednej strony globalizacja daje szansę krajom na całym świecie, jednak stanowi zarazem zagrożenie, bowiem państwa starają się chronić swoje rynki lokalne. Tym samym globalizacja prowokuje nacjonalizm. Poza tym globalizacja ma charakter gospodarczy a nie polityczny. Krajobraz polityczny nadal jest bardzo nacjonalistyczny. Jest to polityczny paradoks globalizacji. Zaś z perspektywy ekonomicznej globalizacja jednym krajom pomaga, a inne krzywdzi, co prowadzi do ekonomicznego paradoksu globalizacji. Wreszcie globalizacja nie tworzy jednolitej kultury, tylko kulturę zróżnicowaną, prowadząc do paradoksu społeczno-kulturowego, gdzie polaryzują ze sobą dwie sprzeczne tendencje, tj. globalizm i plemienność.¹¹ Tym samym marki kulturowe powinny stawiać sobie za cel rozwiązywanie paradoksów w społeczeństwie oraz radzenie sobie ze społecznymi, gospodarczymi i środowiskowymi problemami trapiącymi społeczeństwo.¹²

Jak najbardziej można zgodzić się z twierdzeniem, iż marketing 3.0 to marketing, w którym kwestie kulturowe powinny się znajdować w samym centrum biznesowego modelu przedsiębiorstwa. Dlatego opracowując międzynarodowe kampanie marketingowe specjaliści od marketingu powinni rozumieć podstawowe zagadnienia z socjologii i antropologii oraz być w stanie rozpoznać pojawiające się paradoksy kulturowe.¹³

W dalszej części artykułu przedstawione zostanie zatem pojęcie kultury oraz jej modele i wymiary.

Kultura, jej modele i wymiary

Najprostsza definicja kultury to różne sposoby życia. Sposoby życia mogą być natomiast rozumiane jako niezliczona ilość szczegółów codziennego zachowania, które są podzielane przez większość osób z danego społeczeństwa. Oznacza to, że większość ludzi z danej grupy społecznej będzie reagowała na daną sytuację podobnie.¹⁴ Taka zgodność zachowania i jego społeczna akceptacja tworzy wzór kulturowy, w psychologii zwany także skrytem zachowania.¹⁵ Kultura jest zbiorem takich wzorów i stanowi dla członków każdego społeczeństwa niezbędny przewodnik we wszystkich sprawach życiowych. Bez niej nie moglibyśmy skutecznie funkcjonować. Kultura daje poczucie bezpieczeństwa i ciągłości. Sprawia również, że życie jest przewidywalne, o ile nie naruszamy ustalonych wzorców kulturowych.¹⁶

Należy jednak pamiętać, że kultura jest nie tylko przyczyną działań człowieka, ale także ich efektem, stanowi bowiem pewien zbiór wytworów człowieka.¹⁷ Także działania marketingowe, w tym wszelkie przekazy kierowane do naszych odbiorców są wytworem kultury, którą reprezentujemy.

Kultura jest często porównywana do góry lodowej. Model ten pokazuje, że zachowania członków danej kultury wynikają z ukrytych i często nieuświadomionych założeń, wartości, norm i wierzeń. Podobnie jak góra lodowa także kultura składa się z elementów widocznych i tych niewidocznych. Widoczna część góry lodowej czy kultury jest niewielka w porównaniu, do wspierającej ją znacznie większej niewidocznej części. Widoczne elementy kultury są odzwierciedleniem jej niewidocznych aspektów i jedno bez drugich trudno jest zrozumieć.

Widoczne elementy kultury to na przykład architektura, sztuka, kuchnia, muzyka czy język, zaś niewidoczne składowe mogą stanowić na przykład historia, normy, wartości, podstawowe założenia dotyczące przestrzeni, przyrody, czasu, przywództwa, rozwiązywania konfliktów czy komunikacji. Jeśli nasza wiedza o kulturze jest ograniczona jedynie do wiedzy na temat jej widocznych elementów, będziemy w stanie zgłębić jedynie jej niewielką część.

Globalizacja ma w dużym stopniu miejsce na powierzchni wody, tj. dotyczy widocznych elementów kultury, takich jak ubiór, muzyka, technologie, natomiast rzadziej odbywa się na poziomie systemu wartości. Przygotowując nasze działania marketingowe skierowane do odbiorców międzynarodowych warto spojrzeć na nasze przekazy przez pryzmat góry lodowej tych odbiorców, aby zrozumieć co z naszej wiadomości oraz w jakiej formie do nich dociera.

Porównując kultury oraz dokonując analizy różnic międzykulturowych często stosuje się metodę tzw. psychologicznych wymiarów kultury. Są to pewne ogólne tendencje, które wpływają na zachowania ludzkie oraz odzwierciedlają istotne aspekty zmienności kulturowej.¹⁸ Wymiary pozwalają zredukować różnorodność kulturową do ograniczonej ilości zmiennych. Zarazem są wynikiem prac koncepcyjnych i konstrukcji skal pomiarowych, dzięki którym kultury zostają uporządkowane i opisane w sposób systematyczny.¹⁹ Posługiwanie się wymiarami kultury pozwala nam interpretować różnice kulturowe bez używania stereotypów, osądów czy ocen. Proces ten jest także nazywany rozpakowywaniem kultury.²⁰

Zdecydowanie najbardziej popularnym i powtarzającym się w większości badań międzykulturowych wymiarem jest indywidualizm i kolektywizm.²¹ W kulturach indywidualistycznych najmniejszą jednostką przetrwania jest jednostka ludzka. Ludzie identyfikują się przede wszystkim ze sobą, a potrzeby jednostki są przedkładane nad potrzeby grupy. Niezależność i wolność osobista to cenne wartości. Natomiast w kulturach kolektywistycznych grupa pierwotna, zazwyczaj najbliższa rodzina, jest najmniejszą jednostką przetrwania. Tożsamość jednostki jest w dużej mierze kształtowana przez przynależność i jej rolę w grupie. Dzięki uznaniu potrzeb i uczuć innych jednostka chroni samą siebie. Harmonia i współzależność to istotne wartości.²²

Inne często stosowane wymiary kultury to na przykład dystans władzy, sekwencyjność i synchroniczność jako różne formy organizacji w czasie, orientacja długo- i krótkoterminowa czy unikanie niepewności.

W dalszej części artykułu omówione zostaną wymiary kultury związane ze stylami komunikacji.

Komunikacja bezpośrednia i pośrednia

Antropolog E.T. Hall w pracy *Poza kulturą*²³ nawiązuje do swoich doświadczeń w Teksasie na pograniczu kulturowym między Stanami Zjednoczonymi i Meksykiem, gdzie różnice nie sprowadzały się jedynie do odmienności strukturalnych między angielskim i hiszpańskim, lecz ujawniały się także w różnych sposobach posługiwania się językiem w komunikacji interpersonalnej. Doświadczenia te doprowadziły Halla do wypracowania wymiaru komunikacyjnego nazwanego wysokim i niskim kontekstem, bądź komunikacją bezpośrednią i pośrednią.²⁴ Wymiar ten określa, jaka jest rola kontekstu w odbiorze komunikatu.

W kulturach niskiego kontekstu (*low-context*) przekaz jest zazwyczaj wyrażony wprost i wolny od kontekstu, tj. wiadomość może zostać zrozumiana bez konieczności dokonywania jej interpretacji. Ważne jest to, co zostało powiedziane, a nie jak, przez kogo, czy

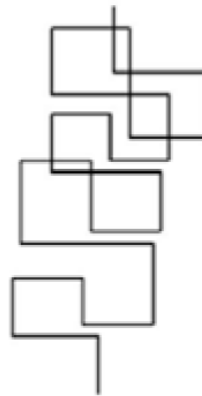
w jakich okolicznościach.²⁵ Wyrazistość przekazu w niewielkim stopniu uwzględnia uwarunkowania sytuacyjne. Tym samym większość informacji przekazywana jest za pomocą bezpośrednich komunikatów słownych. Osoby z obszarów kulturowych, gdzie komunikuje się niskokontekstowo preferują jasne i klarowne przekazy. Celem bezpośredniego stylu komunikacji jest przekazanie informacji i faktów. Zadaniem nadawcy jest ułatwienie odbiorcy adekwatnego zrozumienia komunikatu poprzez jego możliwie precyzyjne sformułowanie. Relacja interpersonalna jest uproszczona i w niewielkim stopniu wpływa na komunikację. Preferowana jest komunikacja pisemna. Ten, kto mówi jest ważniejszy od słuchacza.

Rysunek 1. Komunikacja bezpośrednia i pośrednia

Komunikacja bezpośrednia



Komunikacja pośrednia



Źródło: Opracowanie własne.

Z bezpośrednim stylem komunikacji wiąże się zazwyczaj linearny, logiczny i indukcyjny sposób myślenia nastawiony na rozwiązywanie problemów.²⁶ Jest to styl komunikacji typowy dla kultur nastawionych zadaniowo, gdzie szczerowość jest ważną wartością, a mowa wprost ma prowadzić najkrótszą drogą do pragmatycznego celu, jakim jest osiągnięcie czegoś konkretnego lub załatwienie jakiejś sprawy.²⁷ Wiąże się to z preferencją jednozadaniowości, tj. z sekwencyjnym organizowaniem w czasie zadań, które są wykonywane po kolei jedno po drugim.

Poza tym w przeprowadzonych badaniach wykazano, że niskokontekstowy styl komunikowania się jest właściwy dla osób o niezależnych w ramach opisanych wyżej kultur indywidualistycznych.²⁸ Bezpośredni styl komunikacji dominuje w krajach skandynawskich, Europie Zachodniej oraz w Ameryce Północnej.²⁹

W kulturach wysokiego kontekstu (*high-context*) przekaz słowny pełni względnie małą rolę w komunikacji, bowiem duża część informacji jest zawarta w osobie i kontekście. Docenia się znaczenie gestów, postawy ciała, głosu i kontekstu, w którym odbywa się interakcja. Na osiągnięcie porozumienia wpływają nie tylko informacje zawarte bezpośrednio w przekazie, ale także odwołanie się do założonej, choć niewypowiedzianej, wspólnoty zdarzeń.³⁰ To przede wszystkim właśnie ten ogólny kontekst dostarcza wielu informacji niezbędnych do zrozumienia wiadomości. Osoby komunikujące w taki sposób często odnoszą się nie tylko do wypowiedzianych słów, ale także do tego w jaki sposób i gdzie je wypowiedziano. Dla osób komunikujących w sposób pośredni większość komunikatów rozumie się sama przez się i nie musi być wyraźnie zwerbalizowana.³¹ Wystarczy umieścić wiadomość w odpowiednim kontekście, a jej zamierzone znaczenie zostanie odpowiednio zrozumiane. W krajach określanych jako wysokokontekstowe sygnały niewerbalne mogą zdeterminować komunikację aż do 90%. Osoby komunikujące w sposób bezpośredni mogą w ogóle nie zauważyć tych sygnałów.³²

W komunikacji pośredniej często używa się przysłów, aluzji, wypowiedzi „między wierszami”, sformułowań wykraczających poza sedno sprawy, dygresji czy ozdobników. Celem komunikacji wysokiego kontekstu jest budowanie relacji oraz utrzymanie harmonii w stosunkach międzyludzkich, co często jest przedkładane nad szczerość. Dlatego typowe dla tego stylu komunikacji jest unikanie mówienia wprost. Preferowana jest komunikacja ustna. Nadawca i odbiorca mają taki sam wkład w jakość komunikacji. Osoby komunikujące pośrednio zazwyczaj preferują wielozadaniowość, tj. synchroniczną organizację w tym samym czasie wielu zadań. Poza tym z pośrednim stylem komunikacji wiąże się zazwyczaj lateralny, holistyczny, systematyczny i dedukcyjny sposób myślenia oraz akceptacja trudności.³³

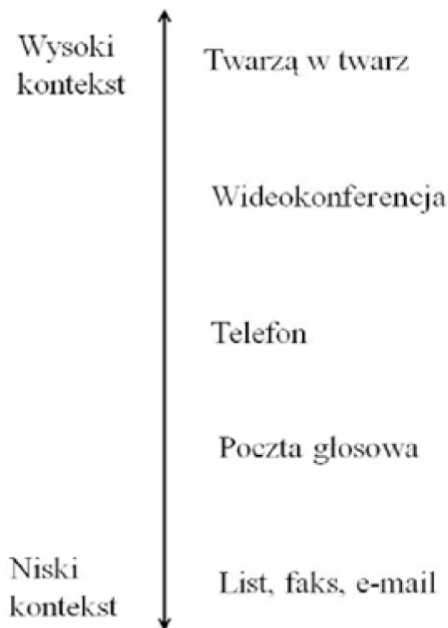
Jest to komunikacja dominująca u osób o *ja* współzależnym występującym w kulturach kolektywistycznych, w których *my* dominuje nad *ja*. W komunikacji unika się zatem akcentowania własnego *ja*. Jest to styl spotykany w krajach arabskich, w Ameryce Łacińskiej oraz w większości krajów azjatyckich. Kraje śródziemnomorskie oraz państwa Europy Środkowej i Wschodniej określane są jako kraje środka z tendencją w kierunku komunikacji pośredniej.³⁴

Poza tym warto zauważyć, iż na preferowany styl komunikacji wpływa nie tylko kraj pochodzenia, ale na przykład także przynależność do określonych grup zawodowych.

Przedstawiciele zawodów inżynierskich, prawniczych czy księgowi często komunikują bardziej bezpośrednio niż pozostałe osoby z danego kręgu kulturowego. Natomiast artyści, nauczyciele czy specjaliści od marketingu mają tendencję do komunikowania bardziej pośrednio niż inne osoby z ich otoczenia kulturowego.

Wymiar wysoko- i niskokontekstowy wpływa na dobór odpowiednich środków komunikacji. Wybór ten może być związany z tym, że niektóre środki przekazu bardziej sprzyjają określonym typom komunikacji, jak widać na załączonym poniżej rysunku.

Rysunek 2. Środki komunikacji w wymiarze wysoko- i niskokontekstowym



Źródło: P. Rosinski, *Coaching międzykulturowy*, Wydawnictwo New Dawn, s. 189.

Przedstawiciele wartości wysokokontekstowych często odbierają bezpośredniość i szybkość działania osób komunikujących niskokontekstowo jako niecierpliwość i agresywność. Natomiast sposób działania reprezentantów stylu pośredniego jest często kojarzony przez przedstawicieli stylu bezpośredniego z brakiem szczerości i lekceważeniem. Zatem zrozumienie tych różnic w stylach komunikacji oraz wartości kryjących się za nimi pozwala uniknąć nieporozumień. Dzięki rozwojowi kompetencji międzykulturowej oraz elastyczności w zmianie stylu komunikacji w zależności od okoliczności i preferencji naszego interlokutora będziemy w stanie uwzględnić preferencje komunikacyjne mię-

dzynarodowych odbiorców naszych przekazów (marketingowych), wykraczając poza ramy naszych własnych preferencji.

Kończąc omawianie wymiarów kulturowych związanych z komunikacją warto wspomnieć, iż poza wymiarem komunikacji bezpośredniej i pośredniej, sposób w jaki komunikujemy różni się także pod względem stopnia emocjonalności oraz formalności komunikacji.

Wymiar emocjonalności i powściągliwości (zwany też komunikacją neutralną i afektywną) wskazuje na stopień przyzwolenia na okazywanie emocji podczas komunikacji. W kulturach afektywnych okazywanie emocji i ciepła podczas komunikacji jest oczekiwane i pożądane. Natomiast w kulturach neutralnych unika się nadmiernego okazywania emocji podczas komunikacji, gdyż opanowanie, fakty, logika i obiektywność to cenne wartości. Zbytnia emocjonalność może zostać odebrana jako cecha słabego charakteru i braku opanowania.³⁵

Natomiast wymiar formalności i nieformalności odnosi się do znaczenia protokołu i rytuałów w komunikacji. W kulturach bardzo formalnych, takich jak na przykład Japonia, ściśle przestrzega się protokołów i rytuałów. Formuły grzecznościowe, ceremonialność, tytuł, zaszczyty czy formalne zasady zachowań są bardzo ważne. Natomiast w kulturach nieformalnych, takich jak na przykład amerykańska, preferuje się spontaniczność i zażyłość. Ludzie nie czują się swobodnie, gdy cały czas trzeba pamiętać o sztywnych zasadach.³⁶

W dalszej części artykułu zostanie przedstawione, w jaki sposób omówione style komunikacji odzwierciedlają się w różnych formach przekazów marketingowych.

Wpływ preferencji w komunikacji na przekazy marketingowe

Omówione powyżej różnice w stylach komunikacji są także widoczne w różnorodnych przekazach marketingowych, takich jak prezentacje firmowe, reklamy, ogłoszenia, mailingi, newslettery, informacje prezentowane na stronach internetowych oraz w sieciach społecznościowych. Nasze (często nieuświadomione) preferencje odnośnie stylów komunikacji widoczne są we wszystkich przekazach, które kierujemy do odbiorców. To jak komunikujemy mówi równocześnie bardzo wiele o systemie wartości naszym oraz organizacji, którą reprezentujemy, często ukrytym pod powierzchnią naszej kulturowej góry lodowej. Refleksja nad naszym preferowanym stylem komunikacji oraz jego adekwatnością w przekazach kierowanych do międzynarodowej audiencji jest podstawą wszelkich działań marketingowych realizowanych w skali międzynarodowej.

Prezentacje przedsiębiorstw, organizacji, produktów czy usług przybierają różną formę w zależności od tego czy pochodzą od osoby lub organizacji nisko- lub wysokokontekstowej (i nie została przeprowadzona głębsza analiza międzykulturowa odnośnie stylów komunikacji).

W przypadku przekazów niskokontekstowych teksty są zazwyczaj dłuższe, z bezpośrednim opisem firmy, usługi lub produktu, zawierają dużą ilość szczegółowych informacji ułatwiających odbiorcy podjęcie decyzji oraz odwołania do faktów, statystyk czy badań. Przekazy te dysponują mniejszą ilością zdjęć, a na zawartych zdjęciach często nie pojawiają się postacie ludzkie lub są to pojedyncze osoby (często odwrócone tyłem lub oddalone), co jest odwołaniem do wartości indywidualistycznych. W przypadku prezentacji firm i organizacji często widoczne są zdjęcia budynków, wyposażenia czy sposobu przygotowania produktów lub świadczenia usług.³⁷ Częściej są stosowane demonstracje produktów i usług.³⁸

Z punktu widzenia osób preferujących pośredni sposób komunikowania przekazy takie mogą zostać odebrane jako suche, nudne, mało emocjonalne i lekceważące to, co z ich punktu widzenia jest najważniejsze, tj. jakość relacji międzyludzkich.

Natomiast w przypadku przekazów pochodzących od osób lub organizacji wysokokontekstowych, często teksty są krótsze i mniej szczegółowe, zawierają mniejszą ilość danych, faktów i statystyk (o ile w ogóle się pojawiają), natomiast częściej odwołują się do relacji międzyludzkich, metafor, aluzji czy metonimii. Przekazy te zawierają więcej zdjęć, na których częściej pojawiają się grupy osób (odwołanie do wartości kolektywistycznych). Także częściej są wykorzystywane metafory wizualne, na przykład prezentacje produktów czy usług wyłącznie z wykorzystaniem zdjęć. Rzadziej zaś są używane porównania z obawy przed kontratakiem konkurencji.³⁹ Co do zasady także w tego typu przekazach komunikacja ma na celu nawiązanie relacji, a nie przekazywanie informacji. Na przykład mailingi czy newslettery w kulturach wysokokontekstowych służą nie tyle przekazaniu szczegółowych informacji na temat jakiegoś zdarzenia, ale stanowią raczej pretekst do nawiązania bardziej bezpośredniego kontaktu, takiego jak rozmowa telefoniczna czy spotkanie.

Z punktu widzenia osób preferujących bezpośredni sposób komunikowania przekazy te mogą zostać odebrane jako mało konkretne, zbyt emocjonalne czy nie związane z tematem.

W celu zilustrowania omówionych różnic, poniżej znajdują się dwa przykłady prezentacji instytucji naukowych, jednej z Argentyny, a drugiej ze Szwajcarii. Przekazy te są widocznym spełnieniem skryptów kulturowych, typowych dla miejsc, z których owe instytucje się wywodzą.

Instytut Paul Scherrer ze Szwajcarii tak oto prezentuje swą działalność na swojej stronie internetowej:⁴⁰

*Instytut Paul Scherrer jest największym centrum badawczym z obszaru nauk przyrodniczych i inżynierskich w Szwajcarii. Prace badawcze koncentrują się na trzech punktach ciężkości: materia i materiały, energia i ochrona środowiska oraz człowiek i zdrowie. Instytut projektuje, buduje i zarządza kompleksowymi instalacjami do badań na dużą skalę. Co roku do Instytutu przybywa ponad 2 000 naukowców ze Szwajcarii oraz z całego świata, aby w tym wyjątkowym miejscu przeprowadzać eksperymenty, które gdzie indziej nie mogłyby się odbyć. Instytut zatrudnia 1 500 osób i dysponuje rocznym budżetem w wysokości ok. 365 milionów CHF. Jest finansowany głównie przez Konfederację Szwajcarską. Instytut należy do zrzeszenia techniczno-naukowych uniwersytetów i instytucji badawczych Konfederacji Szwajcarskiej (ETH-Bereich), do którego należy także ETH Zürich oraz ETH Lausanne jak również instytuty badawcze Eawag, Empa i WSL. Instytut znajduje się w kantonie Aargau na obszarze gmin Villigen i Würenlingen na obu brzegach rzeki Aare. Instytut przyczynia się do podnoszenia kwalifikacji przyszłych pokoleń, poprzez kształcenie zarówno osób czynnych zawodowo, jak również studentów i doktorantów. Uczniom oferuje laboratorium iLab.*⁴¹

Szwajcaria jest zaliczana do krajów o tendencji do komunikowania w sposób bezpośredni. Skrypt komunikacji bezpośredniej kładzie nacisk na jasny i konkretny przekaz, który z łatwością może zostać zrozumiany przez odbiorcę i dostarcza mu wszelkich niezbędnych danych do podjęcia ewentualnej decyzji. Analizując powyższą prezentację można stwierdzić, iż odpowiada ona tym oczekiwaniom kulturowym obecnym w miejscach niskokontekstowych. Prezentacja ta zawiera dużo konkretnych danych popartych liczbami i jest zorientowana na merytoryczną prezentację Instytutu.

Natomiast nieco inaczej wygląda prezentacja Parku Naukowo-Technologicznego FAUBA z Argentyny⁴²:

Park Naukowo-Technologiczny FAUBA we współpracy z Area Science Park i Uniwersytetem w Parmie-PCyT Fauba powstał w celu wdrażania badań w przedsiębiorstwach z sektora rolno-żywnościowego. Działania Parku obejmują tworzenie sieci między firmami z tego sektora produkcyjnego lub z sektorów pomocniczych, jak również między firmami oraz jednostkami badań i innowacji, co ułatwia stworzenie koła napędowego, w którym specjalizacja w produkcji może się rozwinąć i utrzymać w czasie. Relacje między PCyT Fauba z instytucjami państwowymi, instytucjami kredytowymi oraz krajowymi i międzynarodowymi centrami badawczymi sprawia, że Park jest punktem odniesienia dla innowacji, rozwoju i internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw z sektora rolno-spożywczego w Argentynie. Dodatkowo PCyT Fauba korzysta ze wsparcia Rady

*Doradców, złożonej z osobowości z sektora państwowego i prywatnego, które współpracują w celu ukierunkowania działań Parku na rzeczywiste potrzeby kraju.*⁴³

Argentyna jest zaliczana do krajów o tendencji do komunikowania w sposób pośredni. Skrypt komunikacji pośredniej kładzie nacisk na nawiązanie i utrzymywanie relacji społecznych, a bezpośrednio przechodzenie do sedna sprawy mogłoby być odebrane jako pogwałcenie zasad współzależności oraz zredukowanie kontaktu do warstwy bezosobowej. W prezentacji tej widzimy, iż nacisk jest położony właśnie na relacje i wzajemne powiązania. Pojawiają się określenia takie jak „sieci”, „koło napędowe”, „relacje z instytucjami”, „Park jako punkt odniesienia”, „wparcie Rady Doradców”. Natomiast nie możemy tu odnaleźć na przykład żadnych danych liczbowych, jak to miało miejsce w przypadku Instytutu ze Szwajcarii, które mogłyby przybliżyć odbiorcy, jak konkretnie działa ten Park Naukowy.

Opisane różnice są widoczne nie tylko w tekstach pisanych, ale także w wideo, które staje się bardzo popularną formą prezentacji organizacji, firm czy usług. Także tutaj dobór formy i sposobu komunikacji determinuje czy nasz przekaz dotrze i zostanie zrozumiany przez odbiorców międzynarodowych. Jako przykład mogą zostać podane dwa filmiki: jeden promujący Polskę, a drugi Niemcy. Kilka lat temu powstała seria filmików promujących Polskę jako kraj nowoczesny, a jednocześnie przedstawiających polskie wartości. W jednym z nich „Polska-Creativity-Poznań”⁴⁴ akcja rozgrywa się w Poznaniu, a przedstawioną wartością jest kreatywność. Filmik trwa zaledwie ponad minutę i poza tytułem oraz prezentacją Michaela z Niemiec cała akcja odgrywa się bez słów.

W wideo widzimy, że do Poznania można dojechać pociągiem lub dolecieć samolotem. Następnie oczom widza ukazuje się nowoczesny budynek, którym mogłoby być na przykład jakieś centrum projektowe czy badawcze. W hallu budynku Michael z Niemiec zostaje przyjęty przez gospodarzy z Polski. Po powitaniu, podczas którego polscy gospodarze z pasją o czymś opowiadają, odbywa się spotkanie wyglądające na bardzo kreatywne, zakończone podpisaniem umowy oraz wspólnym uczczeniem nawiązanej współpracy. Mamy tu do czynienia z bardzo wysokokontekstowym przekazem, który poza granicami Polski z doświadczenia autorki rzadko kiedy jest w pełni zrozumiany. Aby zrozumieć ten przekaz potrzebne jest posiadanie bardzo wielu informacji kontekstowych, takich jak: gdzie leży Polska, że Polska i Niemcy są sąsiadami, że Poznań jest polskim miastem położonym na zachodzie kraju, blisko granicy polsko-niemieckiej, do którego można w miarę szybko dojechać z Niemiec pociągiem, co z kolei pozwala na ożywienie wzajemnych kontaktów biznesowych. Odbiorcy międzynarodowi bardzo często nie dysponują taką wiedzą, co sprawia, że materiał pozostaje dla

nich niezrozumiały. Tego typu przekaz może zatem z jednej strony dać ogólne wrażenie, że mamy do czynienia z miejscem nowoczesnym, zachęcając odbiorcę, aby dowiedział się więcej. Jednak może on także zrytować odbiorcę, który nie do końca rozumie, o co tak naprawdę chodziło, szczególnie jeśli są to osoby przyzwyczajone do komunikacji wysokokontekstowej.

Zupełnie inaczej może natomiast wyglądać przekaz wideo pochodzący z kraju niskokontekstowego jakim są na przykład Niemcy. W filmiku promującym ten kraj „Destination Germany — Diversity in the Heart of Europe”⁴⁵ mamy do czynienia z bezpośrednim stylem komunikacji. Wideo trwa ponad 10 minut, oprócz obrazów, słyszymy głos, który szczegółowo opisuje nam to, co widzimy. Już w pierwszej minucie filmiku następuje odwołanie do danych statystycznych, według których w 2009 r. liczba turystów z Chin wzrosła trzykrotnie. Następnie pojawiają się dane historyczne, wypowiedzi specjalistów oraz gości zagranicznych odwiedzających kraj oraz szczegółowa prezentacja najbardziej znanych miejsc turystycznych w Niemczech. Tego typu przekaz dostarcza wszelkich szczegółowych informacji, których odbiorca może potrzebować, jednak u osób preferujących wysokokontekstowy styl komunikacji ta szczegółowość może wywołać irytację, na przykład kiedy lektor nazywa rzeczy oczywiste takie jak fakt, że w tle widać góry.

Również preferencje kreatywnej strategii reklamowej można przewidzieć na podstawie orientacji kulturowych. Różnice odnośnie wysokiego i niskiego kontekstu są także widoczne w reklamach. Jak wskazują badania niejasna z punktu widzenia informacyjnego i niebezpośrednia komunikacja w reklamie może wskazywać na wysoki kontekst. Zawartość informacji ma tendencje być wyższa w komunikujących bezpośrednio kulturach indywidualistycznych.⁴⁶ Przykładowo amerykańskie reklamy zwykle prezentują konkretne cechy produktów apelując do racjonalnego umysłu, podczas gdy reklamy japońskie często odwołują się do wyobraźni.⁴⁷

Poza tym Zhang i Gelb wskazali na to, że kraje kolektywistyczne efektywniej przyswajają slogany reklamowe o przesłaniach kolektywistycznych niż indywidualistycznych. Przykładowo, w takich krajach slogan reklamujący sprzęt cyfrowy brzmiący: „Dziel się chwilami radości i szczęścia z bliskimi” jest efektywniejszy niż slogan indywidualistyczny: „Chodź i oddaj się zabawie odkrywania siebie”.⁴⁸

Wreszcie warto wspomnieć, iż różnice między komunikacją bezpośrednią i pośrednią są także widoczne na Facebooku. Na profilach osób i organizacji o tendencji do komunikowania bezpośredniego pojawia się więcej tekstów oraz odnośników do tekstów. Natomiast na profilach osób lub instytucji preferujących komunikację pośrednią znajduje się więcej zdjęć, dźwięku i wideo. Badania wykazały, iż te preferencje są także wi-

doczne w używanych zdjęciach profilowych. Podczas kiedy zdjęcia profilowe osób z kultur indywidualistycznych są bardzo często zbliżeniami twarzy osoby (lub jej części), w przypadku osób z kultur kolektywistycznych na zdjęciach widać zazwyczaj jakieś tło (kontekst).⁴⁹

Podsumowując można stwierdzić, iż czytanie przekazów które nie odpowiadają skryptom kulturowym odbiorców, może wywołać u nich irytację, bowiem przekazy takie nie dostarczają im elementów, które z ich punktu widzenia stanowią o efektywności komunikacji.

Podsumowanie

W artykule tym podjęto próbę wykazania, iż postępująca globalizacja nie doprowadziła do homogenizacji kultur. Tym samym uwzględnienie różnic kulturowych w działaniach międzynarodowych będzie nieodzowne, także w przypadku działań marketingowych. Komunikacja jest zaś podstawowym narzędziem tych działań. Rozwój elastyczności w stosowanych stylach komunikacji, tj. umiejętność dostosowania stylu komunikacji do preferencji komunikacyjnych naszych odbiorców, jest uznawane za jedną z podstawowych kompetencji międzynarodowych. Pozwala to także na wywieranie wpływu na arenie międzynarodowej, co również stanowi jedną z najważniejszych umiejętności w działalności międzynarodowej.⁵⁰ Menadżerowie i specjaliści przygotowujący przekazy międzynarodowe powinni zatem być w stanie dokonać analizy preferowanego stylu komunikacji ich zagranicznych odbiorców (także poprzez pryzmat preferencji i wartości kulturowych) i odpowiednio dostosować swoje przekazy, o ile okaże się to konieczne. Szeroki zakres stosowanych stylów komunikacji pozwala na efektywną i adekwatną interakcję z osobami o różnym zapleczu kulturowym.

Przypisy

¹ C. Mitchel, *A Short Course in International Business Culture*, World Trade Press, California 2000, s. 169.

² P. Ghemawat, *Redefining Global Strategy. Crossing Borders in the World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press, Boston 2007, s. 2.

³ Raport FutureWorld Skills 202: <http://www.iftf.org/our-work/global-landscape/work/future-work-skills-2020/>

⁴ J. Comfort, P. Franklin, *The Mindful International Manager. How to work effectively across cultures*, KoganPage, London 2011, s. 54.

⁵ S. Müller, K. Gelbich, *Interkulturelles Marketing*, Verlag Franz Vahlen, München 2004, s. 172.

⁶ *Ibidem*, s. 458; P. Pietrasieński, *Międzynarodowe strategie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 64.

⁷ P. Ghemawat, *Redefining Global Strategy. Crossing Borders in the World Where Differences Still Matter...*, op. cit., s. 9.

⁸ M. Haig, *Brand Failures. The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*, Kogan Page Limited, London 2011, s. 153–178.

- ⁹ P. Kotler i in, *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- ¹⁰ Ibidem, s. 28.
- ¹¹ Ibidem, s. 29–30.
- ¹² Ibidem, s. 31.
- ¹³ Ibidem, s. 32.
- ¹⁴ M. Lipińska (red.), *Warsztaty kompetencji międzykulturowych-podręcznik dla trenerów*, Międzykulturowe Centrum Adaptacji Zawodowej, Warszawa 2008, s. 29.
- ¹⁵ Więcej na ten temat: Benedict R., *Wzory kultury*, Muza, Warszawa 2005.
- ¹⁶ R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 2000, s. 33.
- ¹⁷ O. Skupna, M. Waszczy, *Różnice Kulturowe w Marketingu Międzynarodowym*, [w:] J. Kubka (red.), *Zarządzanie-Etyka-Człowiek. Odpowiedzialność i humanizacja w procesach gospodarowania i zarządzania*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006, s. 125.
- ¹⁸ M. Lipińska (red.), *Warsztaty kompetencji międzykulturowych-podręcznik dla trenerów...*, op.cit., s. 30.
- ¹⁹ P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- ²⁰ D. Matsumoto, *Culture and emotion*, [w:] D. Matsumoto (red.), *The Handbook of Culture and Psychology*, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 184.
- ²¹ R.S. Bhagat, R.M. Steers, (red.), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, Cambridge University Press, Cambridge 2000, s. 11.
- ²² P. Rosinski, *Coaching międzykulturowy*, Wydawnictwo New Dawn, Warszawa 2011, s. 139.
- ²³ E.T. Hall, *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- ²⁴ P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych...*, op.cit., s. 231.
- ²⁵ S. Onkvisit, J.J. Shaw, *International marketing: Analysis and strategy*, Macmillan, Nowy York 1993.
- ²⁶ S. Hollensen, *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, Pearson Education Limited, London 2001, s. 162; H. Christensen, *Compedium. International Business Marketing*, Denmark 2002, s. 10.
- ²⁷ P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych...*, op. cit., s. 231.
- ²⁸ T.M. Singelis, *Bridging the gap between culture and psychology* [w:] A.-M. Bouvy, F.J.R. Van de Vijver, P. Boski, P.G. Schmitz (red.), *Journey into cross-cultural psychology*, Swets & Zeitlinger, Amsterdam/Lisse, 1994, s. 278–293.
- ²⁹ J.M. Brett, *Negotiating globally*, Ca: John Wiley & Sons, San Francisco 2001.
- ³⁰ P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych...*, op.cit., s. 232.
- ³¹ D. Kim i in., *High-versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures*, „Psychology & Marketing”, 15 (6), s. 507–521.
- ³² S. Hollensen, *Global Marketing. A Market-Responsive Approach...*, op.cit., s. 165.
- ³³ Ibidem, s. 162; H. Christensen, *Compedium. International Business Marketing...*, op.cit., s. 10.
- ³⁴ J.M. Brett, *Negotiating globally...*, op.cit.
- ³⁵ P. Rosinski, *Coaching międzykulturowy...*, op.cit., s. 199.
- ³⁶ Ibidem, s. 2003.
- ³⁷ I. Grande, *Marketing crosscultural*, ESIC, Madryt 2004, s. 264–266.
- ³⁸ Ibidem, s. 275.
- ³⁹ Ibidem, s. 265–277.
- ⁴⁰ <http://www.psi.ch/ueber-uns>
- ⁴¹ Przetłumaczone z języka niemieckiego przez autorkę.
- ⁴² <http://www.agro.uba.ar/PCyT-Fauba>
- ⁴³ Przetłumaczone z języka hiszpańskiego przez autorkę.
- ⁴⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=e5EFm9l6Esc>.
- ⁴⁵ <http://www.youtube.com/watch?v=nzAtLLHr0o8>
- ⁴⁶ S. Dahl, *Cross-Cultural Advertising Research. What Do We Know About the Influence of Culture on Advertising?*, Middlesex University Business School, London 2004, s. 12–13; S. Dahl, *Transfer Repor. Cultural Values in Advertising*, University of Luton, 2000, s. 4.

- ⁴⁷ P. Kotler, K. Keller, *Marketing Management. International edition-14th*, Pearson Education international, New Jersey 2011, s. 594.
- ⁴⁸ S. Dahl, *Cross-Cultural Advertising Research. What Do We Know About the Influence of Culture on Advertising*, ... op.cit, s. 12.
- ⁴⁹ C.M. Huang, D. Park, *Cultural influences on Facebook photographs*, [w:] *International Journal of Psychology*, 2012, s. 1–10.
- ⁵⁰ J. Comfort, P. Franklin, *The Mindful International Manager. How to work effectively across cultures*, KoganPage, London 2011, s. 54.

Bibliografia

1. Benedict R., *Wzory kultury*, Muza, Warszawa 2005.
2. Bhagat R. S., Steers R.M. (red.), *Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work*, Cambridge University Press, Cambridge 2009.
3. Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2004.
4. Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
5. Brett J.M., *Negotiating globally*, Ca: John Wiley & Sons, San Francisco 2001.
6. Christensen H., *Compedium. International Business Marketing*, Denmark 2002.
7. Comfort J., Franklin P., *The Mindful International Manager. How to work effectively across cultures*, KoganPage, London 2011.
8. Dahl S., *Transfer Repor. Cultural Values in Advertising*, University of Luton, 2000.
9. Dahl S., *Cross-Cultural Advertising Research. What Do We Know About the Influence of Culture on Advertising?*, Middlesex University Business School, London 2004.
10. Felser G., *Interkulturelles Marketing*, [w:] *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Tom 2, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2003.
11. Gesteland Richard, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
12. Ghemawat P., *Redefining Global Strategy. Crossing Borders in the World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
13. Grande I., *Marketing Crosscultural*, ESIC, Madryt 2004.
14. Haig M., *Brand Failures. The Truth About the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time*, Kogan Page Limited, London 2011.
15. Hall E.T., *Ukryty wymiar*, Muza, Warszawa 2005.
16. Hall E.T., *Poza kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
17. Hall E.T., *Taniec życia*, Muza, Warszawa 1999.
18. Hall E.T., *Bezgłośny język*, PIW, Warszawa 1987.
19. Hofstede G., *Kultury organizacji. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
20. Hollensen S., *Global Marketing. A Market-Responsive Approach*, Pearson Education Limited, London 2001.
21. Huang C.M., Park D., *Cultural influences on Facebook photographs*, [w:] *International Journal of Psychology*, 2012.
22. Kim D., Yigang P., Heung S.P., *High-versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean and American cultures*, „Psychology & Marketing”.
23. Kotler P., Keller K., *Marketing Management. International edition-14th*, Pearson Education International, New Jersey 2011.
24. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa 2010.
25. Lewis R.D., *Cross-Cultural Communication: A Visual Approach*, Transcreen Publications, Hampshire 2008.
26. Lewis R.D., *When cultures collide: Leading across cultures*, Nicholas Brealey Publishing, Boston London 2006.
27. Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
28. Lipińska M. (red.), *Warsztaty kompetencji międzykulturowych — podręcznik dla trenerów*, Międzykulturowe Centrum Adaptacji Zawodowej, Warszawa 2008.

29. Matsumoto D., *Culture and emotion*, [w:] D. Matsumoto (red.), *The handbook of culture and psychology*, Oxford University Press, Oxford 2001.
30. Mitchell C., *A Short Course in International Business Culture*, World Trade Press, California 2000.
31. Onkvisit S., Shaw J.J., *International marketing: Analysis and strategy*, Macmillan, Nowy York 1993.
32. Pietrasieński P., *Międzynarodowe strategie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005,
33. Rosinski P., *Coaching międzykulturowy*, Wydawnictwo New Dawn, Warszawa 2011.
34. Singelis T.M., *Bridging the gap between culture and psychology* [w:] A.-M. Bouvy, F.J.R. Van de Vijver, P. Boski, P.G. Schmitz (red.), *Journey into cross-cultural psychology*, Swets & Zeitlinger, Amsterdam/Lisse, 1994.
35. Skupna O., Waszczy M., *Różnice Kulturowe w Marketingu Międzynarodowym*, [w:] J. Kubka (red.), *Zarządzanie – Etyka – Człowiek. Odpowiedzialność i humanizacja w procesach gospodarowania i zarządzania*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006.

Strony internetowe

- <http://www.iff.org/our-work/global-landscape/work/future-work-skills-2020/>
- <http://www.psi.ch/ueber-uns>
- <http://www.agro.uba.ar/PCyT-Fauba>
- <http://www.youtube.com/watch?v=e5EFm9I6Esc>
- <http://www.youtube.com/watch?v=nzAtLLHr0o8>

mgr Dominika Hirsch — jest adwokatem i trenerem biznesu zajmującym się rozwojem kompetencji niezbędnych do efektywnego działania w dynamicznie zmieniającym się środowisku międzynarodowym. Od 2007r. prowadzi firmę *DominikaHirsch International* z siedzibą w Barcelonie, która zajmuje się internacjonalizacją firm i organizacji. Jest certyfikowanym trenerem Richard Lewis Communications oraz członkiem Okręgowej Rady Adwokackiej w Barcelonie. Autorka wielu publikacji o tematyce prawniczej i międzykulturowej związanych z działalnością międzynarodową.



Instytut Lotnictwa
Wydawnictwa Naukowe
al. Krakowska 110/114
02-256 Warszawa
tel.: 22 846 00 11 wew. 551
e-mail: minib@ilot.edu.pl

www.minib.pl
www.twitter.com/EuropeanMINIB