

KULTUROWE UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA BIZNESEM MIĘDZYNARODOWYM. STUDIUM PRZYPADKU KIT-KAT W JAPONII

ALEKSANDER SZCZEPARA¹

¹ Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa; as89701@student.sgh.waw.pl; 0000-0001-6129-002X

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza znaczenia kulturowych uwarunkowań zarządzania biznesem międzynarodowym o w oparciu o przykład postępowania firmy Kit-Kat w Japonii. W pierwszej części pracy, przedstawiono uwarunkowania społeczno-polityczno-gospodarcze prowadzenia biznesu międzynarodowego we współczesnym świecie, w sposób szczególnie zwracając uwagę na procesy globalizacji, fragmentaryzacji oraz glokalizacji. Następnie, uwypuklono znaczenie kulturowych uwarunkowań w zarządzaniu biznesem międzynarodowym oraz cechy charakterystyczne japońskiej kultury narodowej. W ostatniej części pracy, zwrócono uwagę na zarządzanie marką Kit-Kat w Japonii uwzględniające kulturowe uwarunkowania biznesu międzynarodowego oraz podkreślono konsekwencje przyjęcia tego modelu ekspansji na rynku japońskim przez spółkę amerykańską. Przeprowadzona analiza pozwoliła na nowatorską ocenę znaczenia kulturowych uwarunkowań zarządzania biznesem międzynarodowym w kontekście rynku japońskiego.

Słowa kluczowe: biznes międzynarodowy, kulturowe uwarunkowania biznesu, Kit-Kat, Japonia

CULTURAL DETERMINANTS OF INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT. A CASE STUDY OF KIT-KAT IN JAPAN

Abstract: The purpose of the article is to analyse the importance of cultural determinants of international business management o based on the example of the conduct of the Kit-Kat company in Japan. In the first part of the paper, the socio-political-economic conditions of conducting international business in the modern world are presented, paying special attention to the processes of globalization, fragmentation and gloalization. Then, the importance of cultural considerations in international business management and the characteristics of Japanese national culture were highlighted. In the last part of the paper, attention was paid to the management of the Kit-Kat brand in Japan considering the cultural determinants of international business, and the consequences of the adoption of this model of expansion in the

Kulturowe uwarunkowania...

Japanese market by a US company were highlighted. The analysis carried out allowed a novel assessment of the importance of cultural considerations of international business management in the context of the Japanese market.

Keywords: international business, cultural determinants of business, Kit-Kat, Japan

1. Wprowadzenie

Pomimo wieloletniego lekceważenia i marginalizowania kulturowych uwarunkowań w zarządzaniu biznesem międzynarodowym, w ostatnim czasie coraz więcej teoretyków i praktyków postrzega otoczenie kulturowe jako niedoceniony potencjał zauważając, że jest one silnie związane z możliwością osiągnięcia korzyści ekonomicznych. Co raz więcej przedsiębiorców analizując czynniki sukcesu i porażki na rynku zagranicznym zdaje sobie sprawę, że uwarunkowanie kulturowe były kluczowymi czynnikami sukcesu lub porażki podczas procesu umiędzynarodowienia działalności poszczególnych przedsiębiorstw. Co więcej, znaczenie kulturowych uwarunkowań prowadzenia działalności gospodarczej jak również prowadzenie biznesu na polu międzynarodowym tłumaczy postępujący proces fragmentaryzacji. W znaczeniu ekonomicznym termin ten odnosi się przede wszystkim do fragmentaryzacji procesów produkcji i do powstania globalnych łańcuchów wartości, co obrazuje krzywa rozkładu wartości dodanej tzw. krzywa uśmiechu. Należy zauważyć, że te zjawisko jest w istocie pochodną procesu globalizacji. Jak podkreśla E. Chilimoniuk-Przeździecka liberalizacja światowego handlu wyrażająca się w swobodnym przepływie dóbr, usług oraz czynników produkcji (przede wszystkim w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych) oddziałuje na procesy internalizacji przedsiębiorstw i przenoszenia przez nie produkcji w miejsca, gdzie jest ona najbardziej opłacalna (Chilimoniuk-Przeździecka, 2018) Oprócz tego fragmentaryzacja produkcji wynikająca z procesów outsourcingu i offshoringu może przyczynić się do wzrostu efektywności w wyniku powstania pozytywnych efektów zewnętrznych wywołanych między innymi rozpowszechnieniem się nowych technologii, specjalistycznej wiedzy oraz nowych metod organizacji pracy. Z drugiej strony, wynikiem powstania globalnych łańcuchów wartości jest większa wrażliwość gospodarki krajowej od sytuacji gospodarczej na rynkach zagranicznych, a koszty ewentualnego wzrostu barier celnych są znacząco zwielokrotnione. Należy zwrócić uwagę, że fragmentaryzacja odnosi się

również do zjawisk społeczno-kulturowych prowadzących do wzrostu znaczenia identyfikacji obywateli z własną kulturą. Wynika to z faktu, że z powodu braku utożsamienia się przez mieszkańców z globalną kulturą masową, podkreślają oni znaczenie odmienności swojej kultury oraz w coraz większym stopniu eksponują różnice kulturowe.

Terminem, który łączy ze sobą dwie przeciwstawne a jednocześnie współzależne tendencje w gospodarce światowej- globalizację i fragmentaryzację jest pojęcie glocalizacji. Określenie te po raz pierwszy użyte przez R. Robertsona podkreśla wzajemną zależność i nierozzerwalność dwóch z pozoru wykluczających się trendów- globalizacji i fragmentaryzacji w myśl zasady „think globally, act locally” („myśl globalnie, działaj lokalnie”) (Strawińska, 2020). Termin ten definiowany jest jako „przystosowanie globalnych produktów, dóbr, usług, idei i wartości (...) na potrzeby lokalnego rynku” (Miszczak, 2013, s.19). Zdaniem K. Kucińskiego dostrzeżenie znaczenia procesów glocalizacyjnych jest istotne, ponieważ pozwala na (Kuciński, 2011):

- analizę przyczyn lokalizacji elementów globalnych łańcuchów wartości w konkretnym otoczeniu lokalnym,
- dostrzeżenie lokalnych uwarunkowań instytucjonalnych zjawisk globalizacji i umiędzynarodowienia,
- budowanie lokalnych przewag konkurencyjnych przez przedsiębiorstwa w oparciu o konkurencyjność globalną,
- ukazanie lokalnych konsekwencji gospodarczych, społecznych, ekologicznych, kulturowych i politycznych globalizacji,
- uniknięcie negatywnych konsekwencji globalizacji.

Glocalizacja rozumiana jako „próba odpowiedzi przestrzeni lokalnej na procesy globalizacji” (Sarnat, 2007, s. 73-75) wywiera współcześnie istotny wpływ na biznes międzynarodowy. Świadczy o tym chociażby fakt, że pomimo globalnej „makdonaldyzacji” restauracje tego przedsiębiorstwa zlokalizowane w Arabii Saudyjskiej są zamykane pięć razy dziennie w czasie muzułmańskich modlitw, a w Izraelu w placówkach tej sieci oferowane jest jedzenie koszerne (Sarnat, 2007).

Celem tego artykułu jest analiza znaczenia kulturowych uwarunkowań zarządzania biznesem międzynarodowym w kontekście studium przypadku firmy Kit-Kat na rynku japońskim. W pierwszej części pracy omówię aparat teoretyczny służący na podejmowania

Kulturowe uwarunkowania...

badania związanych z tą tematyką. Następnie, przedstawię cechy japońskiej kultury narodowej. W ostatniej części pracy, przeanalizuję zarządzanie firmą Kit-Kat na rynku japońskim z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań prowadzonej działalności. Przeprowadzone badania cechują się nowatorstwem i oryginalnością, ponieważ pozwalają ocenić zarządzanie firmą Kit-Kat na rynku japońskim w szerszym kontekście zarządzania biznesem międzynarodowym oraz cech japońskiej kultury narodowej. Wykorzystując metody badawcze przeglądu literatury, analizy studium przypadku oraz wnioskowania udowodnię prawdziwość tezy, że kulturowe uwarunkowania mają istotne znaczenie w zarządzaniu biznesem międzynarodowym.

2. Kulturowe uwarunkowania zarządzania biznesem międzynarodowym

Zgodnie z definicją przytoczoną przez M. Bartosik-Purgat mianem biznesu międzynarodowego określa się „każdy przejaw działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo (lub osobę indywidualne niebędące jednostkami prawnymi), która związana jest ze sprzedażą lub zakupem (także pośrednictwem) produktów lub usług za granicą” (Bartosik-Purgat, 2010). Należy zwrócić uwagę, że przytoczona definicja jest bardzo ogólna i w kontekście tego artykułu powinna zostać doprecyzowana. Jak podkreśla B. Drelich-Skulska w różnych ujęciach biznes międzynarodowy może być określany przez pryzmat (Drelich-Skulska, 2017):

- transakcji dokonywanych przez podmioty krajowe i zagraniczne,
- obszar, w którym globalne praktyki biznesowe danego przedsiębiorstwa powinny zostać skonfrontowane z lokalnymi uwarunkowaniami działalności gospodarczej,
- transakcji dokonywanych przez podmioty pochodzące więcej niż z jednego kraju,
- globalnej sieci powiązań pomiędzy różnymi „aktorami” życia społeczno-gospodarczego (konsumentami, przedsiębiorstwami, państwami, organizacjami międzynarodowymi i pozarządowymi) w sferze szeroko pojętej aktywności gospodarczej.

Niezależnie od zarysowanych trudności definicyjnych należy stwierdzić, że w ostatnich latach decydujący wpływ na obecny kształt biznesu międzynarodowego miały przedstawione we wstępie współwystępujące procesy globalizacji, fragmentaryzacji i glokalizacji międzynarodowych stosunków społeczno-polityczno-gospodarczych. Warto podkreślić przy tym, że nie każde przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku związane jest z biznesem

międzynarodowym. W świetle nowej-nowej teorii proces umiędzynarodowienia prowadzonej działalności w największym stopniu dotyczy firm (Melitz, 2003):

- zatrudniających największą ilość pracowników,
- posiadających doświadczenie w eksporcie,
- firm zagranicznych, w szczególności filii zagranicznych korporacji transnarodowych,
- bardziej wykorzystujących kapitał ludzki,
- innowacyjnych,
- wydających więcej na badania i rozwój.

W literaturze przedmiotu podkreślany jest fakt, że zazwyczaj umiędzynarodowienie prowadzonej działalności jest procesem stopniowym i złożonym (od przedsiębiorstw krajowych do przedsiębiorstw globalnych), przy jednoczesnym dostrzeżeniu fenomenu firm *born globals*, które od początku uzyskują przewagi konkurencyjne dzięki funkcjonowaniu w obszarze biznesu międzynarodowego. Należy zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa zaangażowane na polu internacjonalizacji mogą być zarządzane w różny sposób. M. Bartosik-Puragat wyróżnia cztery podstawowe formy orientacji przedsiębiorstw w zarządzaniu biznesem międzynarodowych, do których zalicza orientacje (Bartosik-Puragat, 2010):

- etnocentryczną, w której zarządzanie rynkami zagranicznymi odbywa się na podobnej zasadzie jak na rynku krajowym,
- policentryczną prowadzącą do lokalnych, autonomicznych strategii zarządzania w obrębie każdego z rynków,
- regiocentryczną, która koncentruje się na wypracowaniu wspólnej strategii zarządzania dla kilku rynków zagranicznych znajdujących się w tym samym regionie geograficznym lub kulturowym,
- geocentryczną, w której traktuje się wszelkie rynki jako rynek światowy, w którym lokalne uwarunkowania nie mają większego znaczenia w zarządzaniu.

Biorąc pod uwagę znaczenie kulturowych uwarunkowań prowadzonej działalności przyjęcie etnocentrycznej lub geocentrycznej orientacji w zarządzaniu może być dosyć ryzykowane i prowadzić do niepowodzeń oraz porażek na rynku zagranicznym. Wydaje się, że mimo występującego procesu globalizacji międzynarodowych stosunków społeczno-polityczno-gospodarczych czynniki kulturowe w dalszym ciągu odgrywają istotną rolę w biznesie. Co więcej, tak jak podkreślono we wstępie tego artykułu w odpowiedzi na ten proces, część osób jako wyraz protestu wraca do tradycyjnych podziałów kulturowych pielęgnując i przywracając do powszechnej światowości lokalne zwyczaje oraz tradycje. Znaczenie czynników kulturowych w zarządzaniu biznesem międzynarodowym obrazuje między innymi symboliki poszczególnych kolorów w danych kręgach kulturowych np. zieleń

Kulturowe uwarunkowania...

powszechnie uznawana za kolor nadziei i natury ma różne znaczenie zależne od kontekstu kulturowego.

- Zieleń jest ulubionym kolorem w krajach muzułmańskich, ponieważ zieleń jest świętą barwą islamu,
- W Azji Południowo-Wschodniej kojarzona jest z niebezpieczeństwem dżungli,
- W Szwajcarii jest utożsamiona z czymś bardzo niechcianym i niedojrzałym,
- W USA symbolizuje świeżość i zdrowie,
- W części krajów europejskich zieleń wiązana jest z kosmetykami,
- W buddyźmie kojarzona jest z kolorem życia,
- W Polsce zieleń utożsamiona jest z lekkomyślnością („mieć zielono w głowie”) i poczuciem beztroskiej radości („zielono mi”),
- W Chinach, mężczyzna, który założy zieloną czapkę, niewerbalnie przekazuje komunikat, że jego żona (lub siostra) jest kobietą lekkich obyczajów.

Przytoczony powyżej przykład związany z różnym sposobem interpretacji koloru zielonego ukazuje istotne znaczenie uwzględniania uwarunkowań kulturowych w zarządzaniu biznesem międzynarodowym. Przepuszczalnie leżącej w Azji Południowo-Wschodniej Indonezji oparcie kampanii marketingowej wprowadzenia nowego produktu na rynek o szatę graficzną wykorzystującą kolor zielony wiązałoby się z porażką. Należy przy tym zwrócić uwagę, że oprócz kolorów podczas zarządzania biznesem międzynarodowym przedsiębiorstwa powinny wziąć pod uwagę także inne uwarunkowania kulturowe takie jak m.in:

- kinezykę, czyli „komunikaty” wysyłane przez ciało,
- *paralanguę* badające różnice w modulacji głosu,
- znaczenie i stopień wykorzystywania czasu,
- konotacje związane z cyframi i symbolami,
- wartości i zwyczaje,
- religię,
- styl prowadzenia negocjacji.

Zdaniem bardzo znanego holenderskiego psychologa społecznego badającego znaczenie różnic kulturowych w biznesie G. Hofstede’a „komunikacji międzynarodowej można się nauczyć” (Barosik-Purgat, 2010, s. 3). Jednak należy zwrócić uwagę, że jest to proces dosyć żmudny, wymagający wyjścia poza strefę „artefaktów” poszczególnych kultur narodowych. Niezależnie od trudności z „uczeniem się obcej kultury” związanych z koniecznością przezwycięzania szkody kulturowego oraz koniecznością wyeliminowania uprzedzeń i stereotypów, wydaje się, że dogłębne zrozumienie lokalnych uwarunkowań kulturowych ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu biznesem międzynarodowym. Prawdziwości tej tezy

dowodzi przeanalizowana w tym artykule historia sukcesu firmy Kit-Kat na rynku japoński. Wydaje się, że do bardziej dogłębnej analizy przyczyn powodzenia tego przedsiębiorstwa na tym rynku niezbędne jest przedstawienie najważniejszych cech japońskiej kultury narodowej.

3. Cechy japońskiej kultury narodowej

Określając najważniejsze wymiary cechy japońskiej kultury narodowej, należy odwołać się do występujących w literaturze przedmiotu różnych klasyfikacji kultur narodowych. W oparciu o powyższe typologie kultura japońska zaliczana jest do kultur:

- propartnerskich, w których przywiązuje się dużą wagę do partnera biznesowego a tworzenie i utrzymanie relacji pomiędzy partnerami biznesowymi odgrywa większe znaczenie niż przeprowadzanie transakcji biznesowej,
- kolektywnych, w których jednostki postrzegają siebie jako część grupy zgodnie z przekonaniem, że przyszłość jednostki jest nierozdzielnie związana z losem grupy, co obrazuje znaczenie japońskiego przysłowia „wystający gwóźdź zostanie wbity”,
- hierarchicznych, w których paternalizm oznaczający nierówne relacje społeczne jest akceptowany,
- ceremonialnych,
- wysokontekstowych, w których rozmowy pomiędzy partnerami biznesowymi odbywają się w zawoalowany sposób,
- monochronicznych, w których podkreśla się znaczenie harmonogramów i punktualności,
- powściągliwych, w których partnerzy zachowują większy dystans fizyczny od siebie i unikają gestykulacji,
- o wysokim stopniu unikania niepewności,
- ekstremalnie męskich, w których przedstawiciele zainteresowani są wynagrodzeniem za pracę oraz podejmowaniem decyzji w sposób samodzielny i autorytarny,
- restrykcyjnych, w których odczuwanie radości powinno być ograniczone i nadzorowane,

Kulturowe uwarunkowania...

- cechujących się orientacją długoterminową, skoncentrowanych na myśleniu o przyszłości a nie teraźniejszości i przeszłości.

Z kolei do sfery podstawowych wartości, na których opiera się kultura japońska można zaliczyć:

- poszukiwanie harmonii (*wa*) i właściwego sposobu działania (*shikata*),
- trening ducha (*seishin*) i samodyscyplinę,
- mentalności *kaisha* polegającej na przekładaniu życia zawodowego nad rodzinnym,
- bliskie relacje z przyrodą, naturę postawioną w centrum,
- zdystansowany stosunek do obcych, traktowanie obcych jako ludzi drugiej kategorii, którzy zakłócają harmonię.

Wyszczególnione powyżej najważniejsze wymiary kultury japońskiej oraz wartości, na których ona się opiera przekładają się na decyzje biznesowe japońskich przedsiębiorstw. Świadczy o tym m.in. styl prowadzenia negocjacji przez japońskich arbitrowców cechujący się długim czasem trwania uwarunkowanym przede wszystkim propartnerskością (koniecznością lepszego poznania partnera) oraz ceremonialnością (sposób witania się, wręczania wizytówek, tytułowania, wręczania prezentów oraz rytuał wspólnego picia herbaty podczas negocjacji) tej kultury. Uwarunkowania kulturowe wpływają również na charakterystyczny sposób funkcjonowania przedsiębiorstw w tym kraju. W świetle badań empirycznych, zwykle pracownicy w tym kraju przez wiele lat (często przez całe życie) pracują w jednym przedsiębiorstwie, decyzje w przedsiębiorstwach podejmowane są dosyć długo ze względu na prężne funkcjonowanie związków zawodowych, strategia rozwoju cechuje się względnym konserwatyzyzmem a pracodawcy i menadżerowie zainteresowani są losem pracowników. Co ciekawe dla japońskich konsumentów czynnikiem zachęcającym do nabycia produktu jest wyższa cena, ponieważ niższa cena kojarzy się z niższą jakością. Uwarunkowania kulturowe odgrywają istotną rolę także w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej w Japonii przez spółki należące do innych kręgów kulturowych. Wydaje się, że próba zrozumienia tej kultury i adaptacja stosowanych praktyk biznesowych do jej wymogów jest kluczem do sukcesu przedsiębiorstw zagranicznych na tym rynku, czego dowodzi studium przypadku firmy Kit-Kat.

4. Studium przypadku firmy Kit-Kat na rynku japońskim

Od czasu wprowadzenia marki Kit-Kat na rynek amerykański w 1935 r. te przedsiębiorstwo wykorzystuje innowacyjne metody marketingowe dostosowane do preferencji potencjalnych konsumentów w danym momencie historycznym. Początkowo kampania marketingowa oparta była na nazwie batonika nawiązującej do założonego na początku XVIII w. londyńskiego klubu polityczno-literackiego *Kit-kat Club*. Pod koniec lat 30 XX w. marka zaczęła rozpowszechniać slogan reklamowy *Have a break, have a Kit-kat* (tłum.pol. *Czas na przerwę, czas na Kit-kat*), który do dziś jest wykorzystywany w kampaniach marketingowych tej marki. W XXI w. Kit-Kat jako jedna z pierwszych marek zaczęła wykorzystywać narzędzia marketingu cyfrowego. Punktem zwrotnym w tym obszarze był rok 2012 r., kiedy Felix Baumgartner zdecydował się jako pierwsza osoba na świecie pokonać prędkość dźwięku w czasie swobodnego spadania z wysokości ponad 20 m. Z powodu niesprzyjających warunków atmosferycznych skok był kilkakrotnie przekładany. Kit-Kat korzystając z okazji zamieścił post o następującej treści: "*To może trochę potrwać Felix, czas na przerwę, czas na Kit Kat*" (ang. "*It could be a long wait Felix...have a break, have a KitKat.*") (Nestle, 2015), który okazał się niezwykle sukcesem marketingowym. Należy zwrócić uwagę, że wprowadzając słodczyce Kit-Kat na rynki zagraniczne grupa Nestle, do której należy ta marka uwzględniła kulturowe uwarunkowania biznesu międzynarodowego, czego dowodzi analizowany w tym artykule przykład ekspansji na rynku japońskim. Z tych powodów niezwykle adekwatne wydaje się być stwierdzenie, że Kit-Kat jest „marką, która tworzy historię marketingu” (Wprost, 2015).

Kit-Kat rozpoczął ekspansję na rynku japońskim w 1973 r., jednak mimo podejmowanych od tego czasu innowacyjnych strategii marketingowych dopiero w 2012 r. marka osiągnęła status lidera w sprzedaży czekolady w tym kraju (Itro,2020). Dowodzi to propartnerskości tej kultury narodowej, który potrzebowała prawie 40 lat, żeby w pełni zaakceptować markę oraz wysokiego stopnia unikania niepewności, ponieważ w pierwszym okresie konsumenci preferowali rodzime marki słodczy. Sukces marki na rynku japońskim nierozdzielnie związany jest z przypadkowym skojarzeniem językowym pomiędzy angielskim słowem *Kit-Kat* a japońskim powiedzeniem *Kitto Katsu* oznaczającym „Wygraj bez porażki”. Z tego względu kampania marketingowa tej marki oparta jest na przedstawieniu batonika jako

Kulturowe uwarunkowania...

swoistego talizmanu szczęścia podczas sprawdzianów i egzaminów. Wydaje się, że przypadkowa zbieżność fonetyczna oraz powszechne wykorzystanie jej podczas tych stresujących „ceremonii” może być aprobowane jedynie w kulturach wysokokontekstowych i ceremonialnych, do których zalicza się kulturę japońską. Wprowadzając batoniki na rynek grupa Nestle zmieniła tradycyjną szatę graficzną tych słodczy i zaczęła używać barw bardziej wyrazistych zgodnie z preferencjami Japończyków. Ponadto, na opakowaniach batoników zostały dodane motywy związane z przyrodą, co jest zgodne z wartościami wyznawanymi przez mieszkańców tego kraju. W szczególności jako element grafiki wprowadzono motyw kwiatu wiśni niezwykle kojarzącego się z Japonią określaną mianem „kraju kwitnącej wiśni” oraz początkiem roku szkolnego w tym kraju przypadającego na okres kwitnienia tych roślin. Oprócz tego, amerykańską ofertę smaków tych batoników uzupełniono o smaki nawiązujące do tradycyjnych japońskich przysmaków kulinarnych takich jak wasabi, sos sojowy czy słodkiej fasoli anko. Ceny Kit-Katów w Japonii również są dopasowane do preferencji mieszkańców tego kraju nie są zbyt tanie, tak aby nie były kojarzone z niską jakością. Co więcej, na rynku japońskim zmieniono formę sprzedaży tego produktu. Najpopularniejszym rodzajem batoników jest mini składający się z dwóch mini sztabek wielkości kęsa, co świadczy o restrykcyjności tej kultury. Dodatkowo, reklamy tej marki zwierają mniej lub bardziej bezpośrednio aluzje do kolektywności, hierarchiczności, męskości i monochromiczności japońskiej kultury narodowej oraz podkreślają, że limitowana przyjemność zjedzenia batonika (ze względu na formę mini) jest gwarantem harmonii oraz świadczy o samodyscyplinie. Niewątpliwie, grupa Nestle wprowadzając ten produkt na rynek japoński uwzględniła także długoterminową orientację mieszkańców tego kraju oraz przekładanie życia zawodowego nad rodzinnym, ponieważ sprawdziany i zaliczenia podczas których Japończykom towarzyszy Kit-Kat mają wpływ na przyszłe wybory życiowe, a w konsekwencji na przebieg kariery zawodowej.

5. Podsumowanie

Celem artykułu była analiza znaczenia kulturowych uwarunkowań zarządzania biznesem międzynarodowym na gruncie teoretycznym jak również w oparciu o studium przypadku zarządzania marką Kit-Kat na rynku japońskim. Przeprowadzone badania udowodniły, że

mimo postępującego procesu globalizacji międzynarodowych stosunków społeczno-polityczno-gospodarczych, uwarunkowania kulturowe odgrywają istotną rolę w zarządzaniu biznesem międzynarodowym. Co więcej, często są kluczowym czynnikiem sukcesu lub porażki na rynku zagranicznym. Wynika to przede wszystkim ze współwystępujących ze zjawiskiem globalizacji procesów fragmentaryzacji oraz glokalizacji oraz uwarunkowanych wielowiekową tradycją cech poszczególnych kultur narodowych. Ekspansja na niezwykle złożonym kulturowo rynku japońskim wymagała od grupy Nestle pogłębionych badań marketingowych oraz przekonania Japończyków, że ta organizacja naprawdę „rozumie” kulturę japońską. Należy podkreślić, że to zadanie nie należało do najłatwiejszych m.in. z powodu zdystansowanego stosunku mieszkańców tego kraju do obcokrajowych i postrzeganie ich jako osób drugiej kategorii. Po blisko czterdziestu latach ekspansji Kit-Kat na tym rynku marka osiągnęła oczekiwany rezultat, ponieważ batoniki stały się najpopularniejszymi słodyczami sprzedawanymi w tym kraju. Z całą pewnością, osiągnięcie tak wysokiej pozycji na rynku japońskim przez Kit-Kat było rezultatem konsekwentnie prowadzonych działań marketingowych uwzględniających cechy japońskiej kultury narodowej oraz wartości, jakimi kierują się mieszkańcy tego kraju.

Bibliografia

1. Chilimoniuk-Przeździecka E. (2018), *Offshoring we współczesnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza SGH: Warszawa.
2. Strawińska A.B. (2018), Glokalizacja. Próba kulturowej definicji zjawiska., *Białostockie Archiwum Językowe*, nr.18.
3. Miszczak K. (2013), Procesy glokalizacji w rozwoju nowoczesnego terytorium, *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica*, nr.389.
4. Kuciński K. (2011), Glokalizacja jako indygenizacja gospodarki, *Rocznik Żyrardowski*, nr.9.
5. Sarnat A. (2007), Odrębność narodowa i regionalna na tle procesów regionalizacji, *Prace naukowe. ADJ. Pegaogika*, nr.221.
6. Bartosik-Purgat M. (2010), *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa.
7. Drelich-Skulska B. (2017) Ewolucja biznesu międzynarodowego w dobie globalizacji gospodarki, *Ekonomia XXI w.*, nr. 4 (16).
8. Melitz M., (2003) The impact of trade on intraindustry reallocations and aggregate industry productivity, *Econometrica*, nr. 71
9. *Batony Kit Kat mają już 80 lat! To marka, która tworzy historię marketingu!* (2015), <https://biznes.wprost.pl/firmy-i-rynki/520887/batony-kit-kat-maja-juz-80-lat-to-marka-ktora-tworzy-historie-m.html>
10. *KitKat turns 80: How 'moment marketing' helped this iconic chocolate brand conquer the digital world* (2015), KitKat turns 80: 'moment marketing' helped brand conquer | Nestlé (nestle.com.au)
11. <https://itro.pl/case-studies/rynek-japonski-kitkat/>
12. Nowakowski M. (red.) (2005), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Oficyna Wydawnicza SG:H Warszawa.
13. Rymarczyk J. (2012), *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa.
14. Rymarczyk J. (2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa.
15. Zenderowski R., Koziński B. (2012), *Różnice kulturowe w biznesie*, CeDeWu: Warszawa
16. Hofstede G., Hofstede G.J., Minko M. (2011), *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa.