

Biznes międzynarodowy we Wspólnocie Gospodarczej ASEAN

Wybrane aspekty

pod redakcją Sebastiana Bobowskiego



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2025

Recenzja

Joanna Garlińska-Bielawska

Redakcja wydawnicza

Marcin Grabski

Korekta

Justyna Mroczkowska-Lepka

Skład i łamanie

Małgorzata Myszkowska

Projekt okładki

Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów Adobe Stock

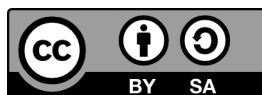
© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2025

Nota copyright obowiązuje do 31 października 2025. Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Od 1 listopada 2025 roku publikacja dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa- Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).

Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



ISBN 978-83-68394-19-1 (dla wersji drukowanej)

ISBN 978-83-68394-20-7 (dla wersji elektronicznej)

DOI: 10.15611/2025.20.7

Cytuj jako: Bobowski, S. (red.). (2025). *Biznes międzynarodowy we Wspólnocie Gospodarczej ASEAN. Wybrane aspekty*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Druk i oprawa: TOTEM

Rozdział 5

Otoczenie kulturowe biznesu międzynarodowego w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Aleksandra Kuźmińska-Haberla

aleksandra.kuzminska-haberla@ue.wroc.pl

ORCID: 0000-0002-4852-671X

DOI: 10.15611/2025.20.7.05

5.1. Wprowadzenie

Globalizacja i internacjonalizacja gospodarek otworzyły wiele bram, zapewniły wiele możliwości dla firm i osób indywidualnych. Zakres czynników wpływających na biznes międzynarodowy jest znacznie szerszy niż w wypadku prowadzenia działań tylko na rynku lokalnym. Kiedy współpracujemy lub wchodzimy w interakcje z ludźmi z różnych krajów, możemy zauważyć, że to, jak widzimy, rozumiemy i zachowujemy się, w dużej mierze zależy od naszego pochodzenia kulturowego, naszych doświadczeń i spostrzeżeń. Jak stwierdził Geert Hofstede, jeden z pionierów badań nad grupami i organizacjami międzykulturowymi: „Różnice kulturowe to w najlepszym wypadku niuanse, w najgorszym katastrofa” (Skulski, 2020, s. 9).

Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN tworzą barwną mozaikę kulturową, z jednej strony bardzo ciekawą i inspirującą, z drugiej – stanowiącą ogromne wyzwanie dla osób i podmiotów chcących funkcjonować w regionie. Celem rozdziału jest wskazanie znaczenia kultury oraz różnic kulturowych jako czynników kształtujących z jednej strony samą integrację państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, z drugiej – wpływających na działalność biznesową. Aby osiągnąć ten cel, sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jak w literaturze jest definiowana kultura? Jakie są jej cechy charakterystyczne oraz główne elementy?

2. Jakie są główne różnice oraz podobieństwa kulturowe między krajami Wspólnoty Gospodarczej ASEAN?
3. Co oznacza motto „jedność w różnorodności”?
4. Jak można wskazać orientacje kulturowe i jak w ich świetle przedstawiają się kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN? Jak wpływa to na kształtowanie się biznesu międzynarodowego w regionie?
5. Jak czynniki kulturowe wpływają na działania marketingowe realizowane w wybranych krajach?

Jako metodę badawczą wykorzystano analizę literatury przedmiotu, w tym artykuły naukowe, akty prawne, strony internetowe firm i instytucji, metody analizy wymiarów kultury zaproponowane przez Geerta Hofstede, Erin Meyer czy Richarda R. Gestelanda.

5.2. Kultura, jej elementy, główne orientacje kulturowe a biznes międzynarodowy – przegląd literatury

Rozważając wpływ różnic kulturowych na funkcjonowanie biznesu międzynarodowego, należy odnieść się do definicji tego pojęcia. Zjawisko to jest bardzo złożone, co potwierdza liczba definicji, które powstały w samym XX wieku – jest ich około stu pięćdziesięciu. Najstarszą, świadomie użytą definicją kultury jest definicja Edwarda Burnetta Tylora. Według tego autora kultura narodowa to „złożona całość, która obejmuje wiedzę, wiarę, sztukę, morale, prawo, zwyczaje oraz inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa” (Tylor, 1871 [za: Kroeber, 2002]). Zdefiniowania pojęcia kultury podejmowali się także Edward Twitchell Hall (1956), który określił kulturę jako wzory zachowań przenoszone na członków grupy przez poprzednie pokolenia tej samej grupy, Alfred Louis Kroeber (2002), Fons Trompenaars i Charles Hampden-Turner (2002), Philip Cateora i Pervez Ghauri (2002) czy holenderski badacz Geert Hofstede (2011). Według tego ostatniego kultura jest „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” (Hofstede i in., 2011, s. 21). Zgodnie z jego koncepcją istnieją trzy główne poziomy zaprogramowania umysłu: uniwersalny, kolektywny i indywidualny. Kultura jest poziomem kolektywnym – jest on dzielony z innymi ludźmi należącymi do danego narodu i regionu czy z innymi podmiotami, które identyfikują się z daną kulturą. Ponadto autor wyodrębnia różne warstwy zaprogramowania umysłu, będące odpowiednikami różnych poziomów kultury: poziom kultury narodowej, poziom związany z przynależnością do grupy regionalnej, etnicznej, religijnej, poziom związany z przynależnością do danej płci, poziom kultury pokoleniowej, poziom kultury klasy społecznej, poziom kultury organizacyjnej lub korporacyjnej (Hofstede i in., 2011, s. 32). Definicje kultury można znaleźć również w pracach polskich badaczy, na przykład u Antoniny Kłosowskiej (1980) czy Jana Szczepańskiego (1966).

Wielu autorów (Griffin i Pustay, 2008; Bartosik-Purgat, 2006; Czinkota i in., 1994), mimo różnego definiowania kultury, wskazuje jej cechy charakterystyczne: kultura jest wyuczona, przekazywana z pokolenia na pokolenie, elementy kultury są ze sobą powiązane, kultura jest adoptowalna, jest dynamicznie stabilna.

Wśród elementów kultury, które mają największy wpływ na prowadzenie biznesu międzynarodowego, należy wskazać komunikację, wartości i postawy, zwyczaje, religię, estetykę (w tym symbole), normy społeczne czy etykietę biznesową. Z kolei biorąc pod uwagę obszary biznesu międzynarodowego, na które oddziałuje kultura, można wymienić negocjacje, działania marketingowe, a także zarządzanie i współpracę w zespołach międzykulturowych.

W lepszym zrozumieniu różnic kulturowych między krajami może pomóc analiza tak zwanych wymiarów (orientacji, skali) kulturowych. Podstawą wyodrębnienia orientacji kulturowych, które dostarczają informacji o głównych cechach danej grupy, są różnice kulturowe między krajami. Wymiary kulturowe stanowią pewne uogólnienia, ale mogą być źródłem cennych informacji o uwarunkowaniach społeczno-kulturowych, pomagają w lepszym przygotowaniu się do działalności gospodarczej na nieznanach rynkach i mogą być punktem wyjścia dalszych badań. Istnieje wiele typologii, które powstały na podstawie doświadczeń i badań naukowych (por. Hofstede i in., 2011); Geste-lad, 2012; Hall, 1959; Trompenaars i Hampden-Turner, 2002; Meyer, 2015).

5.3. Jedność w różnorodności

Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN stanowią różnorodną i barwną układankę kulturową języków, religii, wartości, symboli, postaw i zachowań. Nie bez znaczenia dla tej różnorodności jest niejednorodność etniczna ludności lokalnej oraz migrantów – pod względem demograficznym region Azji Południowo-Wschodniej jest postrzegany jako wspólnota społeczności, występuje tu bowiem wiele grup etnicznych o zróżnicowanym dziedzictwie kulturowym (Osborne, 2010). W procesie rozwoju kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN podlegały najazdom i wpływom mocarstw zachodnich, co prowadziło do przenikania się kultur lokalnych z kulturami krajów spoza regionu. W takich okolicznościach kultury regionalne mogą nieuchronnie ulegać wpływom i ewoluować w różny sposób. Zdaniem wielu autorów takie długotrwałe dziedzictwo różnorodności jest dużym wyzwaniem, być może wręcz przeszkodą dla postępu procesów integracyjnych w obrębie państw Wspólnoty Gospodarczej ASEAN (Narine, 2005; Loffelholz i Arao, 2010). Z drugiej strony kraje regionu mają także wiele elementów wspólnych, co stanowi podstawę ich jedności i solidarności. Biorąc pod uwagę powyższe cechy, kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN przyjęły jako swoje motto hasło „jedność w różnorodności” (*unity in diverse*).

Analizując podobieństwa między mieszkańcami regionu, trzeba zwrócić uwagę przede wszystkim na ich uduchowienie, które sprawia, że skłaniają się bardziej ku

życiu duchowemu niż dobrom materialnym. Głęboka religijność wpływa na każdy aspekt ich życia, który nabiera jakiegoś religijnego znaczenia i sięga korzeni wiary. Religia staje się zewnętrznym wyrazem głębokiej duchowości. Azjaci mają powszechną tendencję do zaglądania w głąb siebie przez introspekcję i medytację. Chociaż dobra materialne są ważne, oczyszczenie wewnętrznego „ja”, czyli duszy, jest o wiele ważniejsze. Azjatów łączy wielka sympatia i szacunek dla natury – chcą obcować z naturą i się z nią jednoczyć, uważają, że przyroda jest źródłem życia i dlatego należy ją chronić (Aguas, 2014, s. 4). W krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN powszechne są poglądy animistyczne i wiara w oddawanie czci bogom natury. Dlatego często na początku sezonu lub po żniwach organizuje się święta, aby najpierw złożyć ofiary bogom za błogosławieństwo żniw, a następnie dobrze się bawić po pracowitym dniu. Cechą wspólną mieszkańców regionu jest uprawa ryżu i związany z nią sposób życia, prowadzenia działalności gospodarczej. Podobieństwa można znaleźć w wyznawanych wartościach, takich jak nadawanie dużego znaczenia więzom rodzinnym, szacunek dla osób starszych, przodków i korzeni, głębokie powiązanie z przeszłością, wspólnotowość, kolektywizm, przywiązanie do hierarchii, znaczenie lojalności, podejmowanie decyzji w ramach konsensusu, etyka pracy oparta na religii czy komunikacja niebezpośrednia (Duong, 2022).

Mimo podzielenia tych samych wartości i poglądów na życie mieszkańcy regionu różnią się w sposobach ich wyrażania i manifestowania. To jest źródłem ich różnorodności kulturowej, która przejawia się w praktykach, rytuałach religijnych, językach, wyrażeniach i dziełach artystycznych, literaturze, muzyce i wielu innych (Aguas, 2014).

Odnosząc się do zróżnicowania regionu, warto zacząć od różnorodności etnicznej mieszkańców, która wpływa na różnorodność kulturową. Na przykład Indonezja jest jednym z najbardziej zróżnicowanych pod względem etnicznym krajem na świecie, z ponad trzystoma grupami etnicznymi. Według danych Central Intelligence Agency (CIA, 2024a) wśród nich można znaleźć takie grupy etniczne, jak Jawajczycy, Sundajczycy, Malajowie, Batak, Madurese, Betawi, Minangkabau, Buginese, Banteńczycy, Banjarese, Balijszczy, Acehnese, Dayak, Sasak, Chińczycy i inne. Podobnie filipińskie społeczeństwo składa się z wielu grup etnicznych, takich jak Tagalog, Bisaya/Binisaya, Ilocano, Cebuano, Illonggo, Bikol/Bicol, Waray, Kapampangan, Maguindanao, Pangasinan i inne lokalne grupy etniczne. Malezja składa się z trzech głównych grup etnicznych, które stanowią Bumiputera (Malajczycy i ludność tubylcza, w tym Orang Asli, Dayak, Anak Negeri), Chińczycy, Hindusi, inni oraz obcokrajowcy, stanowiący ok. 9% populacji Malezji (CIA, 2024a). Singapur zamieszkują Chińczycy, Malajowie, Hindusi oraz inne grupy (CIA, 2024a). W tabeli 5.1 przedstawiono zróżnicowanie etniczne wszystkich krajów tworzących Wspólnotę Gospodarczą ASEAN.

Państwa regionu reprezentują także ogromne zróżnicowanie pod względem językowym i religijnym. W Indonezji jest używanych blisko siedemset języków (w tym bahasa indonesia – oficjalna, zmodyfikowana forma języka malajskiego, angielski, niderlandzki, lokalne dialekty, z których najczęściej używany jest jawajski), na

Tabela 5.1. Grupy etniczne w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Kraj	Grupy etniczne
Brunei	Malajowie (67,4%), Chińczycy (9,6%), inne grupy (23%)
Filipiny	Tagalog (26%), Bisaya/Binisaya (14,3%), Ilocano (8%), Cebuano (8%), Illonggo (7,9%), Bicol/Bicol (6,5%), Waray (3,8%), Kapampangan (3%), Maguindanao (1,9%), Pangasinan (1,9%), inne lokalne grupy etniczne (18,5%), obce grupy etniczne (0,2%)
Indonezja	Jawajczycy (40,1%), Sundajczycy (15,5%), Malajowie (3,7%), Batak (3,6%), Madurese (3%), Betawi (2,9%), Minangkabau (2,7%), Buginese (2,7%), Banteńczykcy (2%), Banjarese (1,7%), Balijszczy (1,7%), Acehnese (1,4%), Dayak (1,4 %), Sasak (1,3%), Chińczycy (1,2%), inne grupy (15%)
Kambodża	Khmerowie (95,4%), Cham (2,4%), Chińczycy (1,5%), inne grupy (0,7%)
Laos	Laotańczykcy (53,2%), Khmou (11%), Hmong (9,2%), Phouthay (3,4%), Tajowie (3,1%), Makong (2,5%), Katong (2,2%), Lue (2%), Akha (1,8%), inne grupy (11,6%)
Malezja	Bumiputera (63,8%, w tym Malajczycy 52,8% i ludność tubylcza, Orang Asli, Dayak, Anak Negeri – około 11%), Chińczycy (20,6%), Hindusi (6%), inni (0,6%), obcokrajowcy (ok. 9%)
Myanmar	Birmańczykcy (68%), Shan (9%), Karen (7%), Rakhine (4%), Chińczycy (3%), Hindusi (2%), Mon (2%), inne grupy (5%)
Singapur	Chińczycy (74,2%), Malajowie (13,7%), Hindusi (8,9%), inne grupy (3,2%)
Tajlandia	Tajlandczykcy (97,5%), Birmańczykcy (1,3%), inne grupy (1,1%), nieokreśleni (poniżej 0,1%)
Wietnam	Kinh (85,3%), Tajowie (1,9%), Muong (1,5%), Khmerowie (1,4%), Mong (1,4%), Nung (1,1%), inne grupy (5,5%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (CIA, 2024a).

Filipinach – osiemdziesiąt języków narodowych, w Singapurze mówi się między innymi w języku angielskim, po mandaryńsku oraz w innych dialektach chińskich, po malajsku i tamilsku, Malezja ma sto trzydzieści cztery żywe języki – sto dwanaście języków tubylczych i dwadzieścia dwa języki nierodzące (we wschodniej Malezji istnieje kilka rdzennych języków, najczęściej używane to iban i kadazan). Historycznie rzecz biorąc, jeśli chodzi o pismo, niektóre grupy etniczne Azji Południowo-Wschodniej zapożyczyły znaki *han* i znaki palijsko-sanskryckie do tworzenia własnych pism. W XIII wieku Malezja i Indonezja znajdowały się pod silnym wpływem pisma arabskiego. Od XVI wieku, pod wpływem Zachodu, pisma niektórych krajów Azji Południowo-Wschodniej zostały przekonwertowane w kierunku latynizacji (Brunei, Malezja, Indonezja, Filipiny i Wietnam) i są używane do dziś (CIA, 2024b; Duong, 2022).

Na wierzenia religijne mieszkańców duży wpływ wywarły najazdy i kolonizacje dokonywane przez kraje zachodnie. Region Azji Południowo-Wschodniej stopniowo przyjmował wpływy dwóch głównych religii: chrześcijaństwa i buddyzmu, stąd obecnie są to dwie z najczęściej wyznawanych religii w tym regionie. Oprócz tego

wielu mieszkańców wyznaje inne religie, takie jak islam, protestantyzm, kaodaizm, hinduizm i inne. Proces przyjmowania religii charakteryzował się selektywnym wchłanianiem i harmonijnym łączeniem elementów kultury tubylczej i obcej, co pozwoliło na stworzenie unikalnych tożsamości religijnych w poszczególnych krajach. Na przykład buddyzm w Tajlandii, Birmie i Laosie różni się od praktykowanego w Indiach, a konfucjanizm w Wietnamie ma swoje odrębne cechy w porównaniu z chińską wersją tej filozofii. Wierzenia rdzennych mieszkańców krajów regionu również są niejednorodne, koncentrując się między innymi na kulcie natury (oddawanie czci żurawiom, żółwiom, węzom) czy kulcie zmarłych (kult przodków, dziadków, kult bogiń matek) (Duong, 2022). Tabela 5.2 prezentuje zróżnicowanie religijne i językowe krajów regionu.

Tabela 5.2. Główne języki i religie krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Kraj	Główne języki	Dominujące religie
1	2	3
Brunei	dialekt malajski (bahasa melayu) (oficjalny), angielski, chiński	islam, chrześcijaństwo, buddyzm
Filipiny	tagalog, bisaya/binisaya, hiligaynon/ilonggo, ilocano, cebuano, bikol/bicol, waray, kapampangan, maguindanao, pangasinan/panggalato	katolicyzm, islam, inne odłamy chrześcijaństwa
Indonezja	bahasa indonesia (oficjalna, zmodyfikowana forma języka malajskiego), angielski, niderlandzki, lokalne dialekty (z których najczęściej używany jest jawajski)	islam, protestantyzm, katolicyzm, hinduizm
Kambodża	khmerski (oficjalny), języki mniejszości, chiński, wietnamski	buddyzm, islam, chrześcijaństwo
Laos	laotański (urzędowy), francuski, angielski, różne języki etniczne	buddyzm, chrześcijaństwo
Malezja	bahasa malaysia (oficjalny), angielski, chiński (kantoński, mandaryński, hokkien, hakka, hainan, foochow), tamilski, telugu, malajalam, pandżabski, tajski, iban i kadazan	muzułmanizm, buddyzm, chrześcijaństwo, hinduizm, konfucjanizm, taoizm, inne tradycyjne religie chińskie
Myanmar	birmański (oficjalny)	buddyzm, chrześcijaństwo, islam, animizm, hinduizm
Singapur	angielski (oficjalny), mandaryński (oficjalny), inne dialekty chińskie (w tym hokkien, kantoński, teochew, hakka), malajski (oficjalny), tamilski (oficjalny)	buddyzm, chrześcijaństwo, islam, taoizm hinduizm

1	2	3
Tajlandia	tajski (oficjalny), malajski, birmański, angielski jest językiem drugorzędnym elity	buddyzm, islam, chrześcijaństwo, animizm, konfucjanizm, hinduizm, judaizm, sikhizm, taoizm
Wietnam	wietnamski (urzędowy), angielski (coraz bardziej preferowany jako drugi język), francuski, chiński i khmerski, języki obszarów górskich (mon-khmerski i malajsko-polinezyjski)	katolicyzm, buddyzm, protestantyzm

Źródło: opracowanie własne na podstawie (CIA, 2024b; CIA, 2024c).

Zróżnicowanie religijne przekłada się na zróżnicowanie dotyczące na przykład obchodzonych świąt, wartości, kuchni, w tym nakazów i zakazów dotyczących spożywania pokarmów (na przykład wegetarianizm, unikanie mięsa wieprzowego wśród wyznawców islamu czy unikanie mięsa wołowego wśród hinduistów, niespożywanie napojów alkoholowych), znaczenia symboli, sztuki, literatury. Na Filipinach są obchodzone święta katolickie, takie jak Boże Narodzenie czy Wielkanoc (co jest wyjątkiem w regionie), w Indonezji, zdominowanej przez islam, obchodzi się Ramadan oraz Id al-Fitr, obchodzony na zakończenie Ramadanu jako czas radości, obfitości i wzajemnej życzliwości. Wśród innych charakterystycznych festiwali i świąt można wskazać obchodzony w Tajlandii Songkran, czyli tajski Nowy Rok, celebrowany z charakterystycznymi festiwalami wodnymi, Księżycowy Nowy Rok w Wietnamie, festiwal ofiarowania w Birmie, festiwal światła Deepavali w Malezji, festiwal wyścigów łodzi w Kambodży, festiwal tropikalnych świąt Bożego Narodzenia w Singapurze.

Różnorodność kulturowa, religijna, językowa i etniczna jest naturalnym elementem krajobrazu w regionie. Z jednej strony różnice te, zdaniem niektórych autorów (Jönsson, 2010; Park, 2008; Acharya i Layug, 2013), utrudniają tworzenie wspólnej tożsamości, z drugiej strony podobieństwa i wspólne wartości stanowią jej podstawę. Ogromne znaczenie zróżnicowania kulturowego i jego wpływu na integrację w regionie znalazło odzwierciedlenie w wyodrębnieniu Wspólnoty Społeczno-Kulturowej ASEAN (ASEAN Socio-Cultural Community, ASCC).

Jak wskazano w ogłoszonym w 2009 roku dokumencie *The roadmap for an ASEAN Community 2009-2015*, celem Wspólnoty Społeczno-Kulturowej ASEAN jest „utworzenie wspólnoty, która będzie skoncentrowana na ludziach i odpowiedzialna społecznie, w celu osiągnięcia trwałej solidarności i jedności między narodami ASEAN, przez kształtowanie wspólnej tożsamości oraz budowanie troskliwego społeczeństwa, które ma charakter włączający i harmonijny, a samopoczucie i dobrobyt narodów są wzmocnione” (*Roadmap*, 2009, s. 67). Dzięki wspólnocie społeczno-kulturowej integracja państw regionu ma być nie tylko integracją gospodarczą i polityczną, ale także społeczną i kulturową.

Jednym z założeń Wspólnoty Społeczno-Kulturowej ASEAN jest poszanowanie dla różnych kultur, języków i religii narodów regionu, podkreślanie wspólnych wartości w duchu jedności w różnorodności i dostosowywanie ich do obecnych realiów, możliwości i wyzwań. Wśród obszarów, które przyczynią się do osiągnięcia tych celów, wskazano rozwój społeczny; opiekę i ochronę społeczną, sprawiedliwość i prawa społeczne, zapewnienie zrównoważonego rozwoju środowiskowego, budowanie tożsamości państw regionu oraz zmniejszenie luki rozwojowej (*Roadmap*, 2009, s. 68). W ramach budowania tożsamości społeczeństw państw członkowskich wskazano konieczność propagowania większej świadomości wspólnych wartości, poczucia wspólnoty w duchu jedności w różnorodności na wszystkich poziomach społeczeństwa, ochronę i upowszechnianie dziedzictwa kulturowego Azji Południowo-Wschodniej, lansowanie twórczości kulturalnej i przemysłu oraz zaangażowania w społeczność (*Roadmap*, 2009, s. 87-89).

Na szczycie państw ASEAN w Malezji w 2015 roku rozstał przyjęty Plan ASCC do 2025 roku (*ASCC Blueprint*, 2016). W dokumencie wskazano obszary, nad którymi pracuje Wspólnota Społeczno-Kulturowa ASEAN:

- Zaangażowana, partycypacyjna i społecznie odpowiedzialna wspólnota na rzecz obywateli Stowarzyszenia Narodów Azji Południowo-Wschodniej.
- Integracyjna społeczność, która propaguje wysoką jakość życia, równy dostęp do szans dla wszystkich oraz upowszechnia i chroni prawa człowieka.
- Zrównoważona społeczność, która propaguje rozwój społeczny i ochronę środowiska.
- Odporna społeczność o zwiększonych zdolnościach i możliwościach przystosowania się i reagowania na słabości społeczne i gospodarcze, katastrofy, zmiany klimatyczne i inne nowe wyzwania.
- Dynamiczna i harmonijna społeczność, świadoma i dumna ze swojej tożsamości, kultury i swojego dziedzictwa.

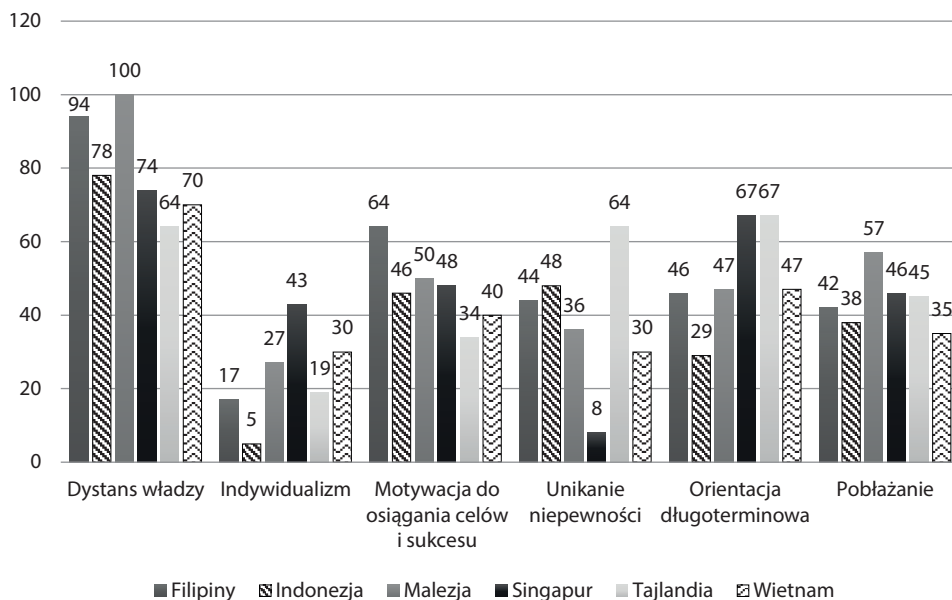
Aby osiągnąć zamierzone cele, kraje członkowskie współpracują w wielu obszarach, które obejmują kulturę i sztukę, informację i media, edukację, młodzież, sport, opiekę społeczną i rozwój, płeć, prawa kobiet i dzieci, rozwój obszarów wiejskich i eliminację ubóstwa, pracę, służbę cywilną, środowisko, zarządzanie katastrofami oraz pomoc humanitarną i zdrowie. W każdym z obszarów są realizowane liczne aktywności, które mają się przyczynić do sprostania wyzwaniom w nich stawianym. W obszarze kultury i sztuki realizowane są na przykład takie inicjatywy, jak Miasto Kultury, prezentacje kulturalne, ochrona i konserwacja dziedzictwa materialnego i niematerialnego, wsparcie i upowszechnianie przemysłu kreatywnego i kulturalnego, wystawy sztuki, festiwale kulinarne i kulturalne oraz dialogi dotyczące polityki kulturalnej (ASEAN, 2024a; ASEAN, 2024b).

Wielokulturowość krajów regionu stanowi o jego unikalności i wyjątkowości w skali światowej. Jest wyzwaniem dla integracji państw członkowskich, ale stanowi także wyzwanie dla firm zagranicznych, które chcą prowadzić tu biznes.

5.4. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w świetle wybranych wymiarów kulturowych

W lepszym zrozumieniu różnic kulturowych między krajami pomocne mogą być wymiary kulturowe. Są one źródłem cennych informacji o zachowaniach kulturowych, pomagając w lepszym przygotowaniu się do działalności gospodarczej na nieznanym rynku. Poniżej zostaną zaprezentowane wybrane orientacje kulturowe, które, zdaniem autorki, mają największy wpływ na działalność biznesową w regionie.

Jednym z klasycznych ujęć są wymiary kulturowe opracowane przez Geerta Hofstede. Mimo ograniczeń modelu, krytyki metodologii, badań i podejścia do wyodrębnienia wymiarów kulturowych przez autora, jego klasyfikacja wymiarów kulturowych jest szeroko wykorzystywana zarówno w praktyce, jak i w teorii (Skulski, 2020, s. 29). Wśród wyodrębnionych przez Geerta Hofstede wymiarów znalazły się: dystans do władzy (*power distance*), indywidualizm (*individualism*), motywacja do osiągania celów i sukcesu (*motivation towards achievement and success*), unikanie niepewności (*uncertainty avoidance*), orientacja długoterminowa (*long term orientation*), pobłażliwość (*indulgence*). Na rysunku 5.1 zaprezentowano wartości wymiarów dla sześciu krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN, dla których są dostępne odpowiednie dane.



Rysunek 5.1. Wybrane kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w świetle wymiarów kulturowych Geerta Hofstede

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Hofstede Insights, 2024a, 2024b).

Jak wynika z wykresu zaprezentowanego na rysunku 5.1, największe podobieństwa można zauważyć, jeśli chodzi o poziom indywidualizmu/kolektywizmu. Kraje regionu należą do krajów kolektywistycznych (na wykresie jest prezentowany poziom indywidualizmu – im niższy wynik, tym niższy poziom indywidualizmu, a tym samym kraj jest bardziej kolektywistyczny). Kolektywizm jest rozumiany jako przywiązanie do grupy i silna identyfikacja z grupą, myślenie w kategoriach „my”, a nie „ja”. Przedstawiciele krajów kolektywistycznych dążą do utrzymania harmonii i pokojowych stosunków w grupie, starają się unikać sytuacji konfliktowych, często nie wyrażając tego, co naprawdę myślą – nie chcąc nikogo urazić, doprowadzają w ten sposób do zakłócenia równowagi. Sprawą najwyższej wagi w krajach kolektywistycznych jest lojalność wobec własnej grupy, społeczeństwo sprzyja silnym relacjom, w których każdy bierze odpowiedzialność za innych członków swojej grupy.

Najniższy wynik w kategorii indywidualizmu uzyskała Indonezja – jest to kraj wysoce kolektywistyczny. Oznacza to między innymi, że istnieje preferencja dla silnie określonych ram społecznych, w których od jednostek oczekuje się dostosowania się do ideałów społeczeństwa i grup, do których należą (Hofstede Insights, 2024a). Indonezyjczycy wolą pracę nad jasno określonym celem zespołowym niż nad celami indywidualnymi. W zespołach ważne jest zapewnienie członkom poczucia bezpieczeństwa i ograniczenia do minimum wszelkich sytuacji, w których mogą stracić twarz. Utrata twarzy jest utożsamiana z przyniesieniem wstydu sobie, swojej rodzinie lub firmie, dlatego unika się wszelkich sytuacji, które mogłyby do tego doprowadzić. Zbliżone niskie wyniki mają także Filipiny oraz Tajlandia. Aby zachować relacje w grupie, Tajowie nie są konfrontacyjni, a „tak” w komunikacji nie musi oznaczać akceptacji lub zgody. Relacje osobiste są kluczem do prowadzenia biznesu, a budowanie relacji z potencjalnym partnerem wymaga czasu, dlatego konieczna jest cierpliwość i nieporuszanie tematów biznesowych przy pierwszej okazji (Hofstede Insights, 2024b).

Podobne wyniki kraje regionu odnotowują także w kategorii dystansu do władzy – wysoki wynik oznacza znaczny dystans do władzy, co przejawia się między innymi w dużym znaczeniu hierarchii, przywiązaniu do różnic w statusie społecznym. Status danej jednostki jest określony przez jej miejsce w grupie oraz pozycję w hierarchii społecznej. Miejsce w hierarchii jest wyznaczone przez wiek, staż, tytuł, poziom edukacji, umiejętności czy nawet przez rodzinne, polityczne czy biznesowe koneksje. Najwyższe wyniki zanotowano w Malezji i na Filipinach. Wynik taki oznacza, że ludzie akceptują porządek hierarchiczny, w którym każdy ma swoje miejsce. Hierarchia w organizacji jest istotna, centralizacja jest popularna, podwładni oczekują dokładnych instrukcji od swoich szefów. Kwestionowanie zdania zwierzchników w krajach o wysokim dystansie do władzy nie jest dobrze postrzegane (Hofstede, 2024a). Indonezyjczycy na przykład wykazują potrzebę okazywania szacunku osobom starszym i zwierzchnikom. Menedżer akceptuje swoją pozycję zwierzchnika i korzysta z niej dla osiągnięcia celów organizacji i grupy. W zamian za lojalność oczekuje się od me-

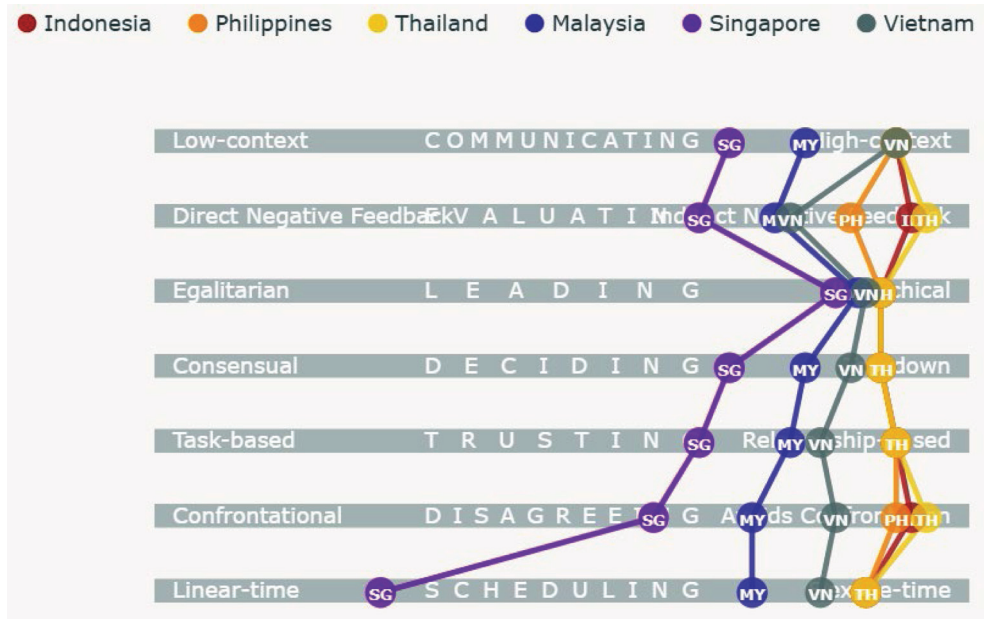
nedżera dbania o interes grupy i poszczególnych jej członków. Hierarchia ma także znaczenie w sytuacjach spotkań biznesowych, na przykład delegacja indonezyjska często wchodzi na salę hierarchicznie, przy czym najważniejsi członkowie wchodzić pierwsi (World Business Culture, 2024a).

Największe różnice można zaobserwować w wymiarze dotyczącym unikania niepewności. Kraje regionu wykazują raczej tendencję do niskiego unikania niepewności (z wyjątkiem Tajlandii), które wiąże się z poleganiem na nieformalnych zasadach i normach. Mieszkańcy relatywnie dobrze czują się w nieustrukturyзовanych sytuacjach, niepewne sytuacje nie są problemem, ludzie są ogólnie mało oporni na zmiany i równocześnie otwarci na innowacje i nowości. Ponadto mieszkańcy krajów z niskim poziomem unikania niepewności raczej nie mają problemów z akceptowaniem różnorodności. Najniższy wynik, a tym samym najniższy poziom unikania niepewności, wykazuje Singapur, a najwyższy – Tajlandia, której wynik co prawda jest na średnim poziomie, ale według analiz Geerta Hofstedeego świadczy o nieznacznej tendencji do unikania niepewności. Aby zminimalizować lub zmniejszyć poziom niepewności, przyjmuje się i wdraża różne zasady, prawa, polityki i regulacje, których celem jest kontrola w celu wyeliminowania lub uniknięcia nieoczekiwanego. Przy takim poziomie unikania niepewności zakłada się, że społeczeństwo nie akceptuje zmian łatwo i jest bardziej nieufne wobec ryzyka. Wprowadzane zmiany powinny być postrzegane z myślą o większym dobru grupy (Hofstede Insights, 2024a).

Z punktu widzenia działań biznesowych istotne wydają się orientacje opracowane przez Richarda Gestelanda (2012), a przede wszystkim podział na kultury pro-partnerskie i protransakcyjne. Kraje regionu wpisują się w tę pierwszą kategorię – kontakty biznesowe opierają się przede wszystkim na kontaktach międzyludzkich, ważne jest budowanie relacji z partnerami, tworzenie sieci kontaktów osobistych, które pomagają w realizacji transakcji. Bardzo często transakcje są zawierane dzięki znajomym, koneksjom, przyjaciom – ważne jest to, kogo się zna. Wiąże się to z koniecznością poznania partnera biznesowego, a to wymaga zainwestowania czasu. Takie podejście stoi w kontrze do krajów nastawionych protransakcyjnie (wiele krajów europejskich, Amerykanie), w których przede wszystkim liczy się transakcja. Na przykład aby zawrzeć ważniejszą transakcję w Singapurze, należy uzbroić się w cierpliwość i przygotować się na wiele podróży do tego kraju – negocjacje toczą się tutaj wolniej niż w krajach protransakcyjnych. Tajlandczycy z kolei cenią sobie *kreng jai* – zwracanie uwagi na potrzeby i uczucia innych. Partnerzy protransakcyjni mogą urazić bezwiednie Tajów swoją szczerością i bezpośrednią komunikacją (Gesteland, 2012, s. 28-34, 155, 180). W Indonezji duże skupienie na relacjach wymaga budowania głębokich więzi z partnerami.

Badania Richarda Gestelanda, ale także Edwarda Halla czy Geerta Hofstedeego wykorzystała Erin Meyer, która bazując między innymi na ich dorobku, opracowała tak zwane skale, które opisują kraje pod względem sposobu komunikacji (*communicating*), udzielania negatywnych informacji zwrotnych (*evaluating*), podejmowania

decyzji (*deciding*), przywództwa (*leading*), budowania zaufania (*trusting*), konfrontacji (*disagreeing*) czy planowania (*scheduling*)¹.



Rysunek 5.2. Wybrane kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN w świetle skali Erin Meyer

Źródło: (Meyer, 2024).

Erin Meyer (2024) w swoim badaniu uwzględniła sześć krajów regionu: Indonezję, Filipiny, Tajlandię, Malezję, Singapur i Wietnam. Jak pokazano na rysunku 5.2, co do zasady kraje regionu znajdują się w podobnym miejscu na wszystkich skalach (najbardziej zbieżne wydają się Indonezja, Filipiny i Tajlandia). Wyjątkiem jest tutaj Singapur, który wykazuje tendencje bardziej umiarkowane w stosunku do innych krajów (im bliżej środka, tym zachowanie bardziej umiarkowane), a jeśli chodzi o stosunek do czasu i planowanie, to kraj ten znalazł się po przeciwnej stronie w stosunku do pozostałych członków Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Skala ta ocenia, jakie znaczenie ludzie przywiązują do działania w sposób ustrukturyzowany i liniowy w porównaniu z elastycznością i reaktywnością. Opiera się ona na koncepcji „monochroniczności” i „polichroniczności”, sformalizowanej przez Edwarda Halla (Meyer, 2014). W Singapurze ludzie przywiązują wagę do dotrzymywania terminów i trzymania się harmonogramu. Kładzie się nacisk na punktualność i dobrą organizację zamiast na

¹ Erin Meyer opracowała jeszcze jedną skalę – perswadowanie (*persuading*), ale w tej skali kraje azjatyckie nie były brane pod uwagę (por. Meyer, 2015, s. 104-112).

elastyczność. Pozostałe kraje wykazują tendencję do bardziej luźnego podejścia do czasu, wiele spraw jest załatwianych jednocześnie, a przerwy są akceptowane. Kładzie się nacisk na adaptacyjność, a elastyczność jest ceniona bardziej niż organizacja (Meyer, 2024).

Największą zbieżność krajów regionu widać na skali dotyczącej przywództwa. Wiąże się to ze wspomnianym wcześniej dużym znaczeniem hierarchiczności, dystansem między pracownikami niższego szczebla a kadrą zarządzającą, okazywaniem szacunku, postrzeganiem szefa jako silnego lidera. Struktury organizacyjne są wielopoziomowe i sztywne. Komunikacja odbywa się według ustalonych hierarchicznych linii (Meyer, 2024). Wielu menedżerów jest starszych, ponieważ wiek nadaje im sam w sobie poczucie autorytetu, świadczy o mądrości, ludzie mogą się czuć bardziej komfortowo ze starszym szefem niż młodym menedżerem.

Zbieżność jest także widoczna na skali komunikowania (skala ta, podobnie jak skala planowania, została oparta na prowadzonych wcześniej badaniach Edwarda Halla). Mimo ogromnego zróżnicowania językowego mieszkańców regionu sposób komunikacji jest dość zbieżny. Analizowane kraje wykazują tendencję do komunikacji wysokiego kontekstu, komunikują się niebezpośrednio. Komunikacja w tych krajach jest wielowarstwowa, należy czytać między wierszami, oprócz samych wypowiedzianych słów ważne są okoliczności: kto mówi, jakie są relacje między rozmówcami, poprzednie interakcje, znaczenie ma komunikacja niewerbalna. Komunikaty są często sugerowane, niewyrażane jednoznacznie. Na przykład w Singapurze, Tajlandii czy Indonezji ludzie nie potrafią powiedzieć bezpośrednio „nie” – wolą wyrażać swój sprzeciw w sposób zawoalowany, niejasny lub przez milczenie, co może być bardzo mylące dla obcokrajowców. Wiąże się to z unikaniem sytuacji, gdy mogą kogoś urazić, doprowadzić do utraty twarzy lub zakłócić harmonię. Ponadto komunikacja niewerbalna jest dość ograniczona, ale z drugiej strony może być również myląca dla osób z zewnątrz, na przykład w Indonezji uśmiech lub śmiech niekoniecznie musi oznaczać radość i zadowolenie, a może być oznaką zakłopotania lub zdenerwowania. Powiązana z komunikacją, ale nierównoznaczna, jest skala dotycząca przekazywania negatywnej informacji zwrotnej. Tutaj również przedstawiciele krajów regionu są dość zbieżni – udzielają informacji zwrotnej niebezpośrednio, z wyjątkiem Singapuru, który jest bardziej umiarkowany. Negatywne opinie przekazuje się współpracownikowi delikatnie, subtelnie i dyplomatycznie. Ponadto często do przekazywania negatywnych informacji korzysta się z pośrednictwa osób trzecich. W Indonezji na przykład jeśli jakaś firma zwleka z przekazaniem informacji o jakimś problemie, może to oznaczać, że okazuje respekt, odgradzając partnera od złych wiadomości.

Podobnie jak w wypadku udzielania informacji zwrotnych rozkładają się pozycje analizowanych krajów na skalach dotyczących podejmowania decyzji, konfrontacji oraz budowania zaufania. Największą zbieżność wykazują Indonezja, Filipiny i Tajlandia, najmniejszą Singapur, a między nimi znajdują się Malezja i Wietnam. Jeśli chodzi o podejmowanie decyzji, kraje te znajdują się w części skali charakteryzującej podej-

mowanie decyzji raczej przez indywidualne osoby, głównie jest to osoba będąca na szczycie hierarchii, szef. Podejmowanie decyzji, często podczas negocjacji, może być powiązane ze stosunkiem do konfrontacji. Najmniej konfrontacyjne, unikające takich sytuacji, są Indonezja, Tajlandia i Filipiny. Nieporozumienia i debaty są negatywnie postrzegane z punktu widzenia zespołu, a otwarta konfrontacja łamie harmonię w grupie lub negatywnie wpływa na relacje. Indonezyjczycy za wszelką cenę unikają konfrontacji, Tajlandczycy zachowują *jai yen*, czyli „chłodne serce” – kiedy dyskusja staje się ożywiona, należy unikać podnoszenia głosu, okazywania złości czy jawnego krytykowania partnera (Gesteland, 2012, s. 156). Dla Malajów ujawnianie negatywnych uczuć podczas spotkania może być interpretowane jako arogancja, psucie harmonii i atmosfery. W Singapurze z kolei podejmowanie decyzji nie oznacza, że nie była ona przedmiotem debaty – różnice zdań często są ujawniane bardziej prywatnie niż podczas otwartego spotkania (różnice w podejściu mogą się pojawić w wypadku transakcji z korporacją wielonarodową z siedzibą w Singapurze) (World Business Culture, 2024b).

Ostatnia z omawianych skali dotyczy budowania zaufania. Kraje Wspólnoty Gospodarczej ASEAN wpisują się w wymiar zaufania opartego na relacjach międzyludzkich, co było już wcześniej podkreślane. Ludzie przywiązują ogromną wagę do relacji, dobrych stosunków międzyludzkich, poznawania się nie tylko na gruncie zawodowym i utrzymania harmonii w grupie. Cenią sobie bliskie stosunki osobiste, co może pomagać w rozwiązywaniu wielu problemów.

Mimo że omówione powyżej wymiary/skale nie są narzędziami pozbawionymi mankamentów, pokazują pewien obraz i określone tendencje, które można zaobserwować wśród krajów regionu. Na przykład dużą hierarchiczność społeczeństw, co przekłada się na struktury biznesowe, wysoką kontekstowość komunikacji, pro-partnerskość, znaczenie stosunków międzyludzkich, zachowania twarzy. Widoczne są także pewne różnice, na przykład stosunek do czasu. Świadomość różnego typu zachowań czy tendencji może być pomocna we współpracy z partnerami z krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN i dobrym punktem wyjścia prowadzenia działań biznesowych. Z drugiej strony należy pamiętać, że omówione powyżej wymiary są generalizacjami, a poszczególne jednostki mogą się w nie wpisywać.

5.5. Znaczenie kultury w działaniach marketingowych w regionie Wspólnoty Gospodarczej ASEAN

Obszarem biznesu międzynarodowego, który jest szczególnie wrażliwy na różnice kulturowe, jest marketing międzynarodowy. Różnice językowe, różne preferencje konsumentów, przyzwyczajenia, zwyczaje konsumpcyjne, różne religie, wartości, symbolika wymuszają na firmach chcących skutecznie zaistnieć i sprzedać swoje pro-

dukty w regionie adaptację, czyli dostosowanie swoich strategii do wymagań rynku. Wspólnota Gospodarcza ASEAN składa się z różnorodnych krajów pod względem nie tylko kulturowym, ale także ekonomicznym czy politycznym, nie można zatem przyjąć jednego uniwersalnego podejścia do regionu. Konieczne jest dostrzeżenie i zrozumienie specyficznych cech, potrzeb i preferencji każdego rynku docelowego, a w konsekwencji dostosowanie się do każdego rynku osobno (LinkedIn, 2024).

Wśród czynników kulturowych, które wymuszają adaptację podejścia, należy przede wszystkim wymienić różnice językowe. Jak zaznaczono, zarówno w samym regionie, jak i w poszczególnych krajach różnorodność językowa jest ogromna, co wymusza na firmach dostosowanie na przykład przekazu reklamowego czy informacji na opakowaniach produktów do języków używanych w danym kraju – zarówno oficjalnych, narodowych, jak i etnicznych i kulturowych. W Indonezji obowiązkowe jest oznakowanie towarów w języku narodowym, bahasa indonesia. W wyjątkowych sytuacjach, w wypadku trudności ze znalezieniem indonezyjskich słów o podobnym znaczeniu lub jeśli nie ma słów bahasa indonesia, które można by zastąpić, można użyć języka obcego (Asialink Business, 2024). W Singapurze pojawiają się reklamy w czterech językach: angielskim, mandaryńskim, malajskim i tamilskim, w zależności od grupy docelowej odbiorców. W kraju tym w mowie potocznej używa się także „singlish”, który jest pewną odmianą języka angielskiego używaną w Singapurze, jednak w reklamach nie powinien być on stosowany (Infocomm Media Development Authority, 2024). W krajach takich jak Tajlandia czy Malesja lokalni konsultanci marketingowi doradzają prowadzenie na przykład stron internetowych w języku angielskim, aby zapewnić uwagę obcokrajowców, którzy w danym kraju mieszkają. Warto także pamiętać o zróżnicowanym znaczeniu gestów – te, które na przykład w Europie oznaczają coś pozytywnego, niekoniecznie muszą mieć takie samo znaczenie w krajach regionu.

Kolejnym elementem wymuszającym dostosowania działań marketingowych są wartości. W analizowanych krajach duże znaczenie mają na przykład wartości rodzinne, przynależność do grupy, kolektywizm, poszanowanie różnorodności, co niejednokrotnie jest uwidocznione w przekazach reklamowych. Na przykład Coca-Cola w Wietnamie skupiła się na kampaniach społecznych, propagując wartości takie jak wspólnota i rodzina, co jest zgodne z lokalną kulturą, tradycjami i wartościami (Vietnam Investment Review, 2021). Motywy rodziny, przyjaciół, budowania więzi są także bardzo widoczne w reklamach tajskich, szczególnie w wypadku takich produktów, jak kosmetyki, żywność czy ubezpieczenia, które wprost odwołują się do przynależności i zaufania (AJ marketing, 2024a). W Malesji i Tajlandii należy unikać przekazów zawierających elementy seksualne, w tym aluzji o charakterze seksualnym, scen, dialogów czy nawet pojedynczych słów, które mogą mieć konotacje seksualne. Pokazywanie zachowań czy scen, które w jakikolwiek sposób zaburzają powszechnie akceptowalne normy społeczne, nawet humorystycznie, jest bardzo ryzykowne.

Duże znaczenie dla działań marketingowych ma religia. W krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest to tym bardziej istotne ze względu na ogromne zróżnicowa-

nie wyznań, wierzeń i związanych z tym tabu, zakazów, nakazów. Przede wszystkim w krajach regionu są obchodzone różne święta i festiwale religijne, co stanowi pole do popisu dla firm, na przykład w kampaniach promocyjnych. Na Filipinach obchodzi się święta chrześcijańskie – Boże Narodzenie jest przeżywane uroczystie, a sam sezon świąteczny jest dość rozciągnięty w czasie, co stwarza duże możliwości promocji produktów. Reklamy w tym okresie często zawierają motywy związane z rodziną, radością i obdarowywaniem, co odzwierciedla świątecznego ducha i tradycje. Wykorzystują to marki takie jak Coca-Cola i Jollibee, tworząc reklamy podkreślające rodzinne wartości, spotkania w gronie bliskich i świąteczne uroczystości, nawiązując do filipińskiego poczucia wspólnoty w czasie świąt.

Indonezja z kolei jest krajem zdominowanym przez islam. W ostatnich latach rosnąca świadomość religijna wśród młodych muzułmańskich konsumentów oraz zwiększająca się populacja muzułmanów na całym świecie przyczyniły się do wzrostu popularności produktów halal. Indonezyjska klasa średnia, szczególnie w sektorze kosmetycznym, dysponuje obecnie znaczną siłą nabywczą i odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu współczesnego indonezyjskiego społeczeństwa, dzięki czemu Indonezja jest jednym z krajów o najwyższym spożyciu produktów halal na świecie (Hadiwidjaja, 2022). Ma to swoje przełożenie na dostosowanie i sprzedaż produktów halal, a także odpowiednie ich oznaczenie – jeśli produkt jest halal, taka informacja musi się znaleźć na opakowaniu (Asialink Business, 2024). Dotyczy to nie tylko produktów spożywczych, ale także kosmetyków. Regulacje w zakresie produktów halal zostały wprowadzone w 2014 roku przez rząd Indonezji i dotyczyły produktów kosmetycznych zarówno produkowanych w kraju, jak i pochodzących z zagranicy. Aby być halal, surowce wykorzystywane do produkcji gotowych produktów muszą być zgodne z prawem islamskim. Oznacza to, że nie mogą zawierać składników pochodzących ze świń, z krwi, części ludzkiego ciała, ze zwierząt drapieżnych i gadów oraz muszą być zgodne z szariatem zgodnie z zaleceniami Instytutu Indonezyjskiej Rady Ulemów. Takie zastrzeżenia mogą być wyzwaniem szczególnie do producentów i dostawców z zagranicy (Hadiwidjaja, 2022). Na rynku indonezyjskim rozwinęło się wiele marek, które specjalizują się w dostarczaniu kosmetyków halal, co stanowi dużą konkurencję dla firm zagranicznych, ponadto marki te zaczęły ekspansję do innych krajów regionu, gdzie można znaleźć dużą populację muzułmanów – do Malesji czy Singapuru.

Wśród innych ważnych czynników kulturowych nie należy zapominać o preferencjach konsumentów. Ludzie w różnych krajach preferują różne smaki, poziom pikantności potraw, są przyzwyczajeni do różnych składników, lubią różne zapachy, co wymaga dostosowania produktów do ich gustów. Na przykład McDonald's dostosowuje swoje menu do lokalnych preferencji, serwując produkty takie jak ryżowe zestawy w Malesji i Tajlandii czy burger Rendang w Singapurze i Indonezji. Nestlé dostosowało kawę do lokalnych preferencji w Wietnamie, oferując kawę o smaku charakterystycznym dla wietnamskiej kultury kawowej, na przykład Nescafé Viet charakteryzuje się mocnym, aromatycznym smakiem, który jest popularny w tym kraju. Starbucks

wprowadził napoje o smakach charakterystycznych dla konsumentów w Tajlandii, na przykład Thai Iced Coffee.

Na koniec warto zwrócić uwagę na obecne trendy, które są widoczne w krajach regionu, szczególnie tych najbardziej rozwiniętych. Przede wszystkim społeczeństwa krajów takich jak Singapur, Indonezja, Malezja czy Tajlandia są bardzo zdigitalizowane. Procesy te znacznie przyspieszyły w czasach COVID-19. Obecnie konsumenci w znacznej mierze preferują dokonywanie zakupów *online*, co skutkuje koniecznością oferowania takiej formy zakupów przez firmy działające na rynku. Bardzo duże znaczenie mają media społecznościowe, influencerzy, którzy mocno wpływają na decyzje zakupowe konsumentów, a także контент kreowany przez użytkowników. Bardzo popularne są platformy takie jak Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Line czy WhatsApp. Biorąc pod uwagę wysoki wskaźnik penetracji urządzeń mobilnych, ważne jest także zapewnienie optymalizacji materiałów marketingowych i stron internetowych pod kątem urządzeń mobilnych (Amaso Consulting, 2024; Oh, 2020; AJ marketing, 2024b).

Powyższe czynniki kulturowe nie wyczerpują oczywiście wszystkich, które wpływają na konieczność dostosowania do lokalnych wymagań. Wydaje się, że kluczem do sukcesu jest zrozumienie lokalnych konsumentów, śledzenie lokalnych trendów oraz wrażliwość kulturowa. Na pewno dobrym pomysłem dla firm spoza regionu jest zatrudnienie lokalnych konsultantów, którzy rozwiążą wątpliwości i odpowiedzą, jak skutecznie dotrzeć do konsumentów.

5.6. Podsumowanie

Wielokulturowość krajów Wspólnoty Gospodarczej ASEAN jest unikalnym i wyjątkowym elementem regionu, który stanowi zarówno wyzwanie dla integracji, jak i dla firm zagranicznych prowadzących tam działalność biznesową. Zróżnicowanie kulturowe jest jednym z filarów Wspólnoty Społeczno-Kulturowej ASEAN – propaguje się szacunek dla różnych kultur, języków i religii, podkreślając wspólne wartości i budowanie wspólnej tożsamości, dopełniając tym samym filar ekonomiczny o krytyczny aspekt uwarunkowań prowadzenia biznesu międzynarodowego w regionie.

W zrozumieniu różnic kulturowych między krajami pomocne mogą być wymiary kulturowe, które dostarczają cennych informacji o zachowaniach kulturowych i ułatwiają przygotowanie do działalności gospodarczej w regionie. Świadomość różnic kulturowych, takich jak hierarchiczność, kolektywizm, sposób komunikacji i podejście do czasu, jest kluczowa dla skutecznego prowadzenia działalności biznesowej w krajach Wspólnoty Gospodarczej ASEAN. Niemniej jednak, mimo ogólnych tendencji, należy pamiętać, że indywidualne zachowania mogą się różnić, co warto uwzględnić w przygotowaniach do współpracy.

Obszar marketingu międzynarodowego jest szczególnie wrażliwy na różnice kulturowe. Firmy muszą dostosować swoje strategie marketingowe do specyficznych wymagań każdego rynku docelowego, do lokalnych uwarunkowań językowych, religijnych, preferencji konsumentów, wartości czy zachowań konsumenckich. Aby osiągnąć sukces na tak zróżnicowanych rynkach, firmy muszą wykazać się zrozumieniem lokalnych uwarunkowań i dużą elastycznością.

Rynki krajów regionu są na pewno bardzo ciekawe i obiecujące z punktu widzenia działalności biznesowej, ale także są ogromnym wyzwaniem. Bez odpowiedniego przygotowania i poznania niuansów kulturowych firmom z krajów trzecich może być trudno osiągnąć sukces.

Bibliografia

- Acharya, A. i Layug, A. (2013). Collective Identity Formation in Asian Regionalism: ASEAN Identity and the Construction of the Asia-Pacific Regional Order. *International Political Science Association Online Paper Room*. Pobrano 30 maja 2024 z http://paperroom.ipsa.org/papers/paper_7151.pdf.
- Aguas, J. J. S. (2014). *Culture, Values and Identity as Key Elements of ASEAN Integration*. 6th Southeast Asian Biennial Conference May 8-9, 2014. Religion, Values, Identity and the ASEAN Integration, Manila, Philippines.
- AJ marketing (2024a). *Top 7 Emerging Marketing Trends in Thailand to Watch Out For*. Pobrano 5 czerwca 2025 z <https://www.ajmarketing.io/post/top-9-emerging-marketing-trends-in-thailand-to-watch-out>.
- AJ marketing (2024b). *Marketing in Thailand: Learn From 5 Most Successful Campaigns*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://www.ajmarketing.io/post/marketing-in-thailand-learn-from-5-most-successful-campaigns>.
- Amaso Consulting (2024). *Marketing & Branding Strategies to Indonesian Consumers*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-branding-strategies-indonesian-consumers-amaso-consulting-sg9mc>.
- ASCC Blueprint (2016). *ASEAN Socio-Cultural Community Blueprint 2025*. Jakarta: ASEAN Sekretariat. Pobrano 31 maja 2024 z <https://www.asean.org/wp-content/uploads/2012/05/8.-March-2016-ASCC-Blueprint-2025.pdf>.
- ASEAN (2024a). *ASEAN Socio Cultural Community*. Pobrano 31 maja 2024 z <https://asean.org/our-communities/asean-socio-cultural-community/>.
- ASEAN (2024b). *Culture and Arts*. Pobrano 31 maja 2024 z <https://asean.org/our-communities/asean-socio-cultural-community/culture-and-information/>.
- Asialink Business (2024). *Marketing in Indonesia*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://asialinkbusiness.com.au/indonesia/sales-and-marketing-in-indonesia/marketing-in-indonesia>.
- Bartosik-Purgat, M. (2006). *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*. PWE.
- Careora, Ph. i Ghuari, P. (2002). *International marketing*. McGraw-Hill.
- CIA (2024a). *The World Factbook. Field Listing – Ethnic Groups*. Pobrano 31 maja 2024 z <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/ethnic-groups/>.
- CIA (2024b). *The World Factbook. Field Listing – Languages*. Pobrano 31 maja 2024 z <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/languages/>.
- CIA (2024c). *The World Factbook. Field Listing – Religions*. Pobrano 31 maja 2024 z <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/religions/>.
- Czinkota, M. R., Rivoli, P. i Ronkainen, I. A. (1994). *International Business*. Harcourt Brace & Company.

- Duong, L. T. (2022). *ASEAN – Unity in diversity community*. The World and Vietnam Report. Pobrano 4 czerwca 2024 z <https://en.baoquoc.vn/asean-unity-in-diversity-community-198327.html>.
- Gesteland, R. R. (2012). *Cross-Cultural Business Behavior, A Guide for Global Management*. Copenhagen Business School Press.
- Griffin, R. i Pustay, W. R. (2008). *International Business*. Pearson.
- Hadiwidjaja, M. (2022). *Indonesia as the centre of Halal cosmetics in Asia*. In-cosmetics Connect. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://connect.in-cosmetics.com/news-region/asia/indonesia-as-the-centre-of-halal-cosmetics-in-asia/>.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. Doubleday.
- Hofstede Insights (2024a). *Country comparison tool. Indonesia. Malaysia. Philipines. Singapore*. Pobrano 1 czerwca 2024 z <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=indonesia%2Cmalaysia%2Cphilippines%2Csingapore>.
- Hofstede Insights (2024b). *Country comparison tool. Thailand. Vietnam*. Pobrano 1 czerwca 2024 z <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=thailand%2Cvietnam>.
- Hofstede, G., Hofstede, J. G. i Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. PWE.
- Infocomm Media Development Authority (2024). *Television and Radio Advertising and Sponsorship Code*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://www.imda.gov.sg/-/media/imda/files/regulations-and-licensing/regulations/codes-of-practice/codes-of-practice-media/tv-and-radio-advertising-and-sponsorship-code.pdf>.
- Jönsson, K. (2010). Unity-in-Diversity? Regional Identity-building in Southeast Asia. *Journal of Current Southeast Asian Affairs*, 29(2), 41-72.
- Kłosowska, A. (1980). *Kultura masowa*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kroeber, A. L. (2002). *Istota kultury*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- LinkedIn (2024). *What are the best strategies to enter the ASEAN market?* Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-strategies-enter-asean-market>.
- Loffelholz, M. i Arao, D. A. (2010). *The ASEAN Guide: A Journalist's Handbook to Regional Integration in South-east Asia*. International Institute for Journalism.
- Meyer, E. (2014). *Navigating the Cultural Minefield*. Harvard Business Review. Pobrano 31 maja 2024 z <https://hbr.org/2014/05/navigating-the-cultural-minefield>.
- Meyer, E. (2015). *The Culture Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*. Hachette Book Group.
- Meyer, E. (2024). *Culture Map. Country Mapping Tool*. Pobrano 1 czerwca 2024 z <https://erinmeyer.com/tools/culture-map-premium/>.
- Narine, S. (2005). State Sovereignty and Regional Institutionalism in the Asia Pacific. *The Pacific Review*, 41, 1-31.
- Oh, M. A. (2020). *Adapting Marketing Strategies to an Evolving Singaporean Consumer Behaviour: A Critical Move for Companies*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://www.ifoundries.com/blog/singapore-companies-should-critically-adjust-their-marketing-strategy-according-to-changed-consumer-behaviour/>.
- Osborne, M. (2010). *Southeast Asia: An Introductory History*. Allen & Unwin.
- Roadmap (2009). *Roadmap for an ASEAN Community 2009-2015*. ASEAN Secretariat.
- Skulski, P. (2020). Culture – definition, subjects, typologies. W: P. Skulski (red.), *Cultural Aspects of International Business*. Publishing House of University of Economics and Business.
- Szczyptański, J. (1966). *Elementarne pojęcia socjologii*. PWN.
- Trompenaars, F. i Humpden-Turner, C. (2002). *Siedem wymiarów kultury*. Oficyna Ekonomiczna.
- Vietnam Investment Review (2021). *Coca-Cola's commitment to inspire protection of water*. Pobrano 5 czerwca 2024 z <https://vir.com.vn/coca-colas-commitment-to-inspire-protection-of-water-83263.html>.
- World Business Culture (2024a). *Country Profile. Indonesia*. Pobrano 1 czerwca 2024 z <https://www.world-businessculture.com/country-profiles/indonesia/culture/>.
- World Business Culture (2024b). *Country Profile. Singapore*. Pobrano 1 czerwca 2024 z <https://www.world-businessculture.com/country-profiles/singapore/culture/>.