



Maria Roszkowska-Menkes

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
Katedra Teorii Zarządzania
maria.roszkowska-menkes@sgh.waw.pl

WPŁYW KULTUR NARODOWYCH NA POSTRZEGANIE WARTOŚCI MASOWEJ KASTOMIZACJI PRZEZ KLIENTÓW

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest prezentacja modelu koncepcyjnego analizującego wartość masowej kastomizacji dla klienta z perspektywy specyfiki kultur narodowych. W szczególności, odwołując się do wymiarów wartości kulturowych Hofstedeego, zaproponowany model wyjaśnia różnice w postrzeganiu przez konsumentów korzyści i kosztów masowej kastomizacji. Zaprezentowane w opracowaniu rozważania odpowiadają na potrzebę lepszego zrozumienia czynników sukcesu masowej kastomizacji, a wyniki analizy pozwalają na sformułowanie praktycznych wskazówek dotyczących tworzenia i implementacji strategii opartej na tej koncepcji.

Słowa kluczowe: masowa kastomizacja, wartość dla klienta, czynniki sukcesu, kultury narodowe, marketing międzynarodowy.

JEL Classification: M16.

Wprowadzenie

Potrzeby użytkowników charakteryzują się często znaczną różnorodnością [Franke i Hippel, 2003]. Przez dekady głównym narzędziem radzenia sobie z heterogenicznymi potrzebami była segmentacja. Rynek docelowy dzielony był na kilka segmentów, z których każdy obejmował klientów o podobnych potrzebach. Metoda ta, choć najbardziej racjonalna dla masowego producenta, pozostawiała wielu użytkowników z niezaspokojonymi potrzebami. Przegląd badań dotyczących segmentacji rynku przy wykorzystaniu analizy klastrowej wykazuje, że średnia skuteczność tej metody wynosi zaledwie 50% [Franke i Hippel, 2003; Franke, Reisinger, Hoppe, 2009]. Dodatkowo dogłębne i dobre zrozumienie

nie potrzeb klientów jest często bardzo kosztowne. Informacje dotyczące potrzeb są zazwyczaj skomplikowane i tradycyjne metody badań rynkowych nie zdają egzaminu. Z kolei te mniej tradycyjne, w tym badania etnograficzne, są trudne i czasochłonne [Hippel i Katz, 2002].

Tymczasem konsumenci stawiają firmom coraz wyższe wymagania dotyczące dostarczanych im produktów i usług. Jedną z przyczyn rosnących oczekiwań użytkowników, w szczególności na rynkach dóbr konsumenckich, jest wciąż rosnące tempo rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Nowy, „cyfrowy” konsument, przyzwyczajony do działania w bardzo elastycznym i umożliwiającym szeroką personalizację środowisku, wymaga funkcjonalnych i „skrojonych na miarę” produktów [Tapscott i Williams, 2006]. Konsument staje się prosumentem, który sam poszukuje informacji, chętnie dzieli się swoim doświadczeniem, pomysłami i zastrzeżeniami oraz aktywnie uczestniczy w procesie tworzenia produktów.

Unikalne potrzeby skłaniają konsumentów (czy też szerzej użytkowników) do tworzenia własnych innowacyjnych rozwiązań. Wyniki badań empirycznych wskazują, że wielu konsumentów – od 10 do prawie 40% – angażuje się w tworzenie lub modyfikację produktów [Franke i Shah, 2003; Lüthje, Herstatt, Hippel, 2005]. Jednakże nie wszyscy użytkownicy o unikalnych potrzebach posiadają techniczne zdolności pozwalające na samodzielne tworzenie innowacji. Mogą oni albo zadowolić się dostępnym na rynku produktem standardowym, który nie będzie jednak w pełni zaspokajał ich potrzeb, albo stworzyć własne rozwiązanie przy pomocy narzędzi umożliwiających konfigurację masowo skatomizowanego produktu [Hippel, 1998].

Masowa kastomizacja (*mass customization* – MC) oznacza rozwijanie, produkowanie i dostarczanie korzystnych cenowo produktów oraz usług, charakteryzujących się znaczną różnorodnością, wśród których prawie każdy konsument jest w stanie znaleźć dokładnie to, czego oczekuje [Pine, 1993]. Choć koncepcja MC przyciąga coraz większą uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków w dziedzinie nauk o zarządzaniu, wciąż stanowi niszową strategię wykorzystywaną głównie przez start-upy szukające swojego miejsca na dojrzałych rynkach. Wraz z rosnącym zainteresowaniem omawianą koncepcją, zwiększa się również liczba firm, dla których próby wprowadzenia jej w życie zakończyły się niepowodzeniem. Porażki takich firm, jak Levi Strauss Jeans [Piller, 2005a], Reflect – spółki-córki Procter&Gamble [Piller, 2005b], SHIRTS ONTHEFLY – niemieckiego producenta szytych na miarę koszul [Vogelgesang, 2012] czy też Fun in Design – polskiej marki obuwniczej [Roszkowska-Menkes, 2015] wskazują na potrzebę dalszych badań nad czynnikami sukcesu strategii masowej kastomizacji.

Niniejszy artykuł odpowiada na tę potrzebę, skupiając się na podstawowym warunku powodzenia MC, jakim jest popyt na skastomizowane produkty i usługi, a w szczególności podejmując temat wpływu kultur narodowych na postrzeganą wartość dla klienta. Bowiem wbrew przewidywaniom niektórych badaczy [Levitt, 1983] globalizacja oraz zmniejszające się różnice w dochodach konsumentów na poszczególnych rynkach nie doprowadziły do homogenizacji zachowań konsumenckich. Przeciwnie, zachowania te, pozostając pod wpływem specyfiki kultur narodowych, podlegają procesowi heterogenizacji [Mooij, 2000]. Poza nielicznymi wyjątkami [Moon, Chadee, Tikoo, 2008; Bellis i in., 2015] literatura przedmiotu jest uboga w badania nad wpływem kultur narodowych na szanse powodzenia strategii masowej kastomizacji. Celem niniejszego opracowania jest propozycja modelu koncepcyjnego wykorzystującego wymiary kultur narodowych [Hofstede, 2001] do wyjaśnienia różnic w poziomie postrzegania przez konsumentów wartości masowej kastomizacji. Model został oparty na studiach literatury przedmiotu. W pierwszej kolejności badaniu poddano literaturę poświęconą czynnikom wpływającym na wartość masowej kastomizacji dla klienta. Następnie analiza objęła publikacje innych autorów przedstawiające wyniki badań empirycznych nad wpływem kultur narodowych na zachowania konsumentów. Uporządkowaniu przeglądu literatury posłużyły następujące pytania badawcze:

1. Co determinuje wartość masowo skastomizowanego produktu z perspektywy konsumenta?
2. Jak poszczególne wymiary kultur narodowych mogą wpływać na postrzeganie tej wartości przez konsumenta?

Pozostała część artykułu została podzielona na trzy sekcje. W pierwszej zaprezentowano koncepcję MC oraz zdefiniowano czynniki wpływające na wartość produktów masowo skastomizowanych dla klienta. W kolejnej sekcji omówione zostały wymiary kultur narodowych wraz z przedstawieniem ich znaczenia dla zachowań konsumenckich. Wreszcie, trzecia część poświęcona została prezentacji modelu koncepcyjnego oraz omówieniu jego praktycznych implikacji.

1. Masowa kastomizacja i jej wartość dla klienta

Celem masowej kastomizacji jest dostarczanie dóbr i usług zaspokajających indywidualne potrzeby klientów przy utrzymaniu efektywności zbliżonej do tej uzyskiwanej w produkcji masowej [Tseng i Jiao, 2001]. MC umożliwia tym samym realizację dwóch z pozoru wykluczających się celów, tj. tworzenie ofer-

ty, która będzie jednocześnie korzystna cenowo i spersonalizowana. Implementacja efektywnej kosztowo kastomizacji staje się możliwa dzięki modularność procesu i produktu [Rudnicki i Siuta-Stolarska, 2014], rozwojowi wyrafinowanych systemów typu CAD (*computer aided design*) oraz CAM (*computer aided manufacturing*) pozwalających na radzenie sobie z różnorodnością wymagań oraz wyróżnienie podzespołów wspólnych i specyficznych w modularnej konstrukcji produktu [Bednarz, 2010], a także wykorzystaniu elastycznych technologii produkcyjnych [Pine, 1993], w tym coraz częściej druku 3D [Weller, Kleer, Piller, 2015].

Masowa kastomizacja zakłada aktywny udział konsumenta w dostosowywaniu produktu lub usługi do swoich preferencji przy wykorzystaniu przyjaznych użytkownikowi internetowych narzędzi do konfiguracji [Hippel i Katz, 2002]. Zaangażowanie użytkownika w proces projektowania produktu jest tym, co odróżnia masową kastomizację od personalizacji opartej na automatycznym dostosowaniu wartości do preferencji klienta bez jego aktywnego udziału, a jedynie w oparciu o posiadane lub właśnie otrzymywane dane o kliencie [Doligalski, 2006].

W przypadku masowej kastomizacji producent zamiast podejmować próby odgadnięcia potrzeb klienta, daje mu możliwość stworzenia własnego produktu [Desouza, Awazu, Ramaprasad, 2007]. Udostępnienie konsumentom narzędzi do konfiguracji nie tylko ogranicza ryzyko niedopasowania oferty do potrzeb konsumenta, ale także w znacznym stopniu skraca czas rozwoju nowego produktu [Hippel, 1998]. Konsumenty o wysokim poziomie zaangażowania w produkt¹, świadomi swoich preferencji i potrafiący je wyrazić, wykazują wyższą chęć zapłaty (*higher willingness to pay* – WTP) oraz wyższą skłonność do zakupu w stosunku do produktu masowo kastomizowanego niż do produktu standardowego [Franke, Keinz, Steger, 2009].

Co więcej, projekty tworzone przez użytkowników-projektantów okazują się atrakcyjne również dla innych, niezaangażowanych w proces kastomizacji klientów [Franke i Piller, 2004; Schreier, Fuchs, Dahl, 2012]. Choć wymiana wartości w procesie masowej kastomizacji ma charakter jeden-na-jeden – następuje między firmą a jej klientem, informacje na temat preferencji pojedynczych użytkowników pogrupowanych w segmenty mogą posłużyć do budowania wiedzy na temat potrzeb rynku masowego, a co za tym do zwiększania efektywności procesu tworzenia nowych produktów [Roszkowska-Menkes, 2015, s. 164]. Ma to szczególne znaczenie w przemyśle takich jak odzieżowy, w których kwestie wzornictwa, zmieniających się często trendów i preferencji konsumentów są

¹ Zaangażowanie klienta w produkt rozumiane jest jako stopień zainteresowania nabywcy daną kategorią produktową w procesie podejmowania decyzji o zakupie [Shiffman i Kanuk, 2010].

jednym z kluczowych elementów rozwoju nowych produktów. Szacuje się, że w przemyśle odzieżowym co roku tracone jest 300 mld dolarów z powodu błędnych prognoz rynkowych, niewykorzystanych zapasów i niezbędnych obniżek cen [Piller, 2010].

Pisząc o innych potencjalnych korzyściach masowej kastomizacji, Piller i in. [2005] zwracają uwagę, że interakcja z konsumentem zwiększa ponoszone przez niego koszty utopione i koszty zmiany dostawcy, tym samym wpływając na wzrost lojalności w stosunku do producenta. Satysfakcja i duma klienta wynikające z współtworzenia wartości powodują, że czuje się on psychologicznie związany z celami strategicznymi organizacji [Piller i Kumar, 2006]. Użytkownicy narzędzi do konfiguracji nie są jednorazowymi klientami, a ich zaangażowanie jest raczej długotrwałe i intensywne [Prügl i Schreier, 2006].

Strategia MC pozwala firmom na przekształcenie zagrożeń związanych z heterogenicznością potrzeb zgłaszanych na rynku w szansę na wygenerowanie dodatkowej wartości dla klienta i zdobycie przewagi konkurencyjnej [Hippel i Katz, 2002]. Franke i Piller [2004] sugerują, że masowa kastomizacja przy użyciu narzędzi do konfiguracji stanowi szczególnie obiecujące podejście do budowania przewagi na dojrzałych rynkach. Nie dziwi więc fakt, że coraz więcej firm decyduje się na wykorzystanie masowej kastomizacji jako dodatku do standardowej oferty (np. Nike czy Loft37), czy też jako podstawy oferty (np. Shoes of Pray). Wzrost zainteresowania menedżerów omawianą koncepcją, jak również rosnąca liczba przypadków jej nieudanej implementacji skłaniają do dalszych badań nad czynnikami sukcesu we wdrażaniu strategii masowej kastomizacji. Broekhuizen i Alsem [2002] definiują sukces masowej kastomizacji jako „zdolność do dostarczenia wyższej – w porównaniu z ofertą masowych producentów – wartości dla klienta poprzez kastomizację na masową skalę”. Sukces jest zatem determinowany w znacznej mierze przez postrzeganą wartość dla klienta stanowiącą różnicę między postrzeganymi korzyściami i kosztami masowej kastomizacji. Elementy składające się na wartość MC dla klienta zostały zobrazowane w tabeli 1 oraz szczegółowo opisane w dalszej części rozważań.

Tabela 1. Wartość masowej kastomizacji dla klienta

Wartość dla klienta				
Korzyści			Koszty	
Utylitarne	Hedonistyczne	Symboliczne	Pieniężne	Niepieniężne
<ul style="list-style-type: none"> wyższa użyteczność produktu dopasowanego do unikalnych potrzeb klienta 	<ul style="list-style-type: none"> przyjemność z tworzenia rozwój osobisty duma i satysfakcja 	<ul style="list-style-type: none"> posiadanie unikalnego produktu uznanie w oczach innych 	<ul style="list-style-type: none"> wyższa cena 	<ul style="list-style-type: none"> dodatkowy czas i wysiłek złożoność procesu luka informacyjna

W odniesieniu do korzyści dla klienta w literaturze przedmiotu wymienia się korzyści utylitarne, hedonistyczne oraz symboliczne [Franke i Piller, 2004]. Te pierwsze odnoszą się do przyrostu użyteczności dla klienta, jaki następuje w wyniku dostarczenia produktu lepiej dopasowanego do jego potrzeb [Franke i Piller, 2003]. Korzyści hedonistyczne są z kolei generowane w wyniku doświadczenia zakupowego [Kerin, Jain, Howard, 1992]. Sama konfiguracja produktu może przynieść radość, z jednej strony z zaangażowania w kreatywną, a nawet rozwijającą aktywność (tzw. *fun in design*), z drugiej zaś z utrzymania przez klienta większej kontroli nad procesem zakupów [Broekhuizen i Alsem, 2002; Franke i Piller, 2004]. Franke, Schreier i Kaiser [2009] piszą o tzw. efekcie „sam to zaprojektowałem” napędzanym poczuciem spełnienia, dumą z autorskiego projektu, poczuciem własności i kontroli nad procesem projektowania [Hippel i Krogh, 2003]. Wreszcie, użytkowanie, szczególnie publiczne, zaprojektowanego przez siebie produktu, generuje również tzw. korzyści symboliczne. Jest to bowiem unikalny, jedyny w swoim rodzaju produkt [Franke i Piller, 2004], który może stać się źródłem uznania wśród znajomych i rodziny (dodatkowo zwiększając poczucie dumy klienta).

Mimo potencjalnych korzyści wynikających z masowej kastomizacji wielu konsumentów ze względu na ograniczony budżet i czas jest gotowych zaakceptować „wystarczająco dobrą” standardową ofertę [Hippel, 2005]. Masowa kastomizacja generuje bowiem dwa rodzaje kosztów dla klienta: pieniężne i niepieniężne [Piller i in., 2005]. Te pierwsze związane są z wyższą ceną, jaką klient musi zazwyczaj zapłacić za produkt skastomizowany. To, jak znaczna będzie różnica między ceną indywidualnie konfigurowanego produktu a ceną produktu ze standardowej oferty, zależy przede wszystkim od poziomu jego adaptacyjności [Broekhuizen i Alsem, 2002]. Wciąż bowiem w wielu gałęziach przemysłu wprowadzenie kastomizacji przy utrzymaniu kosztów na poziomie masowej produkcji jest nierealne. Dla przykładu: w przypadku produkcji obuwia sportowego wykorzystującej sztuczne materiały możliwe jest już zastosowanie druku 3D, tak jak robi to chociażby Adidas [Reuters, 2017], wytwarzanie obuwia skórzanego wciąż jest procesem pracochłonnym, w którym odejście od standaryzacji uniemożliwia zastosowanie technik produkcji masowej.

Koszty niepieniężne wynikają z samego zaangażowania klienta w proces projektowania produktu. Koszty związane są z koniecznością poświęcenia dodatkowego czasu i wysiłku w proces zakupu – szybciej i łatwiej jest pójść do sklepu i nabyć standardowy produkt niż zaprojektować go samemu, a następnie czekać, aż zostanie on wytworzony i dostarczony przez producenta. Co więcej,

konieczność zaangażowania w konfigurację produktu prowadzi do zwiększenia postrzeganej złożoności i niepewności procesu zakupu i może prowadzić do zjawiska tzw. masowej dezorientacji (*mass confusion*) [Huffman i Kahn, 1998]. Piller i in. [2005] wyróżniają trzy źródła tego ostatniego:

- 1) paradoks wyboru – klient może czuć się przytłoczony liczbą elementów wymagających skonfigurowania oraz opcji do wyboru;
- 2) dopasowanie potrzeb do specyfikacji produktu – konsumenci często nie są w stanie zdefiniować własnych potrzeb, a następnie przetłumaczyć ich na konkretną specyfikację produktu;
- 3) luka informacyjna – niepewność i wątpliwości związane z potencjalnym zachowaniem dostawcy („czy aby na pewno dołoży wszelkich starań, by produkt był taki, jakiego chcę?”) oraz z ostatecznym wyglądem/kształtem/funkcjonalnością produktu – klient zamawia bowiem produkt, którego nigdy nie widział i może napotkać w przyszłości trudności z wyegzekwowaniem praw gwarancyjnych.

Dellaert i Stremersch [2005] wykazują, że złożoność procesu konfiguracji produktu (w tym przypadku komputera osobistego) wpływa negatywnie na postrzeganą wartość masowej kastomizacji. Złożoność nie tylko zwiększa koszty dla klienta, ale również obniża postrzeganą użyteczność samego produktu, ograniczając tym samym korzyści z MC. Na postrzeganie korzyści i kosztów znaczący wpływ ma profil konsumenta. Omawiane wyżej badanie [Dellaert i Stremersch, 2005] wykazało na przykład, że konsumenci posiadający ekspercką wiedzę na temat danego produktu (np. na temat jego architektury i poszczególnych funkcji) postrzegają masową kastomizację jako mniej złożoną. Innym czynnikiem wpływającym na postrzeganą wartość MC jest kultura narodowa, która będzie przedmiotem szczegółowej analizy w dalszej części artykułu.

2. Wymiary kultur narodowych

Jednym z najczęściej cytowanych w literaturze zarządzania modeli analizy i oceny kultur narodowych, stanowiących podstawę znacznej części badań międzykulturowych, jest model zaproponowany przez G. Hofstede [Sivakumar i Nakata, 2001]. Hofstede [1983] definiuje kulturę jako względnie trwałe „kolektywne zaprogramowanie umysłu”, które odróżnia członków jednej grupy (np. nacji, grupy religijnej czy też organizacji) od członków innych grup. Zdaniem autora istnieją cztery przejawy kultury: symbole, bohaterowie, rytuały i wartości. W czasie gdy pierwsze trzy stanowią widoczne przejawy kultury, wartości,

stanowiące jej trzon, pozostają niewidoczne, aż do ujawnienia się w konkretnych działaniach [Hofstede, 2001, s. 5-11]. Wartości służą przechowywaniu i wyrażaniu danej kultury. Są przekazywane z pokolenia na pokolenia w drodze socjalizacji, co determinuje ich trwałość i oporność na zmiany [Yeniuyurt i Townsend, 2003].

W swoich badaniach Hofstede [1983] skupił się na różnicach występujących pomiędzy kulturami narodowymi, uznając je za istotne dla zarządzania. Jego zdaniem narodowość posiada bowiem symboliczną wartość dla obywateli, w znacznej mierze stanowiąc podstawę ich tożsamości oraz determinując, poprzez socjalizację, ich sposób myślenia. Autor wyróżnił 4 wymiary narodowych wartości kulturowych: 1) dystans władzy, 2) indywidualizm-kolektywizm, 3) męskość-kobiecość, 4) unikanie niepewności.

Dystans władzy odzwierciedla stopień, w jakim przedstawiciele danej kultury akceptują istnienie nierówności w rozkładzie władzy i bogactwa [Mooij i Hofstede, 2002]. W zależności od stopnia dystansu władzy społeczeństwa akceptują koncentrację władzy w rękach niewielkiej uprzywilejowanej grupy ludzi lub dążą do wyrównania nierówności i demokratycznego podziału władzy [Hofstede, 2001, s. 79-121]. W organizacjach dystans władzy determinuje poziom centralizacji decyzji oraz dominujący styl przywództwa (autokratyczny lub demokratyczny, odpowiednio w kulturach o dużym i małym dystansie władzy) [Hofstede, 1983]. W kulturach o dużym dystansie władzy każdy zajmuje prawowite miejsce w hierarchii społecznej, wiek stanowi podstawę szacunku społecznego i określony status jest publicznie demonstrowany (np. poprzez luksusowe marki), a w społeczeństwach charakteryzujących się niskim dystansem władzy ludzie starają się wyglądać na młodszych i mniej wpływowych niż są faktycznie [Mooij, 2000; de Mooij i Hofstede, 2011].

Drugi wymiar wartości kulturowych – indywidualizm-kolektywizm – określa relację między jednostką a grupą. W społeczeństwach indywidualistycznych związki między jednostkami są bardzo luźne, a ludzie dbają jedynie o interes własny i swoich najbliższych. Umożliwia to znaczny poziom niezależności i wolności, jaki pozostawiany jest jednostkom [Hofstede, 1983]. Pozycję jednostki wyznaczają jej własne przymioty [Mooij, 2000]. Za kolektywistyczne są uznawane z kolei społeczeństwa, w których związki między jednostkami są bardzo silne, a dobro grupy jest przekładane nad dobro jednostki [Hofstede, 1983]. Od jednostek w zamian za bezpieczeństwo i pomoc w razie problemów wymaga się lojalności i działania na rzecz interesu ogółu [Mooij i Hofstede, 2002]. Tożsamość i samoocena jednostki definiowane są przez pryzmat relacji społecznych [Mooij i Hofstede, 2011], w szczególności rodzinnych [Watkins i in., 1998].

W czasie gdy w społeczeństwach indywidualistycznych ludzie przywiązują ogromną wartość do życia osobistego, indywidualnych decyzji, autonomii i różnorodności, w kolektywistycznych kulturach ceni się decyzje grupowe, konformizm, porządek i bezpieczeństwo [Moon, Chadee, Tikoo, 2008].

Kolejny wymiar wartości kulturowych związany jest z podziałem ról społecznych pomiędzy płcie. W społeczeństwach męskich role społeczne związane z płcią są klarownie określone. Od mężczyzn oczekuje się asertywności i dominacji, a od kobiet opiekuńczości. W społeczeństwach tych (również w sposobie myślenia kobiet) dominują wartości tradycyjnie uznawane za męskie – zgodnie z hasłem „wielkie jest piękne” liczą się tu wyniki, sukces zawodowy i materialny, a także status społeczny. Na drugim krańcu kontinuum znajdują się społeczeństwa kobiece, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają. W tych społeczeństwach „małe jest piękne”, a związki międzyludzkie, jakość życia, ochrona środowiska naturalnego i pomoc innym są ważniejsze od pieniędzy i honorów [Hofstede, 1983; Mooij, 2000].

Ostatni wymiar – unikanie niepewności – określa stopień zagrożenia odczuwanego przez przedstawicieli danej kultury w sytuacjach niepewności i niejasności oraz stopień unikania tego rodzaju sytuacji [Hofstede 2001, s. 145-148]. W kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności ceni się jasne zasady i wysoką formalizację życia społecznego, a strach przed nieznanym objawia się nerwowością i agresją [Hofstede, 1983]. Ludzie są mniej otwarci na zmiany i innowacje, zaufaniem obdarzając ekspertów o wysokich kwalifikacjach, którzy mają być gwarantem bezpieczeństwa i przewidywalności [Mooij, 2000]. Z kolei przedstawiciele kultur o niskim stopniu unikania niepewności mają naturalną tendencję do dążenia do poczucia bezpieczeństwa, są bardziej tolerancyjni w stosunku do nowości i odmienności, chętniej podejmują ryzyko [Hofstede, 1983], przez co charakteryzują się też większą przedsiębiorczością i innowacyjnością [Mooij, 2000].

W późniejszych badaniach do czterech oryginalnych wymiarów dodany został jeszcze jeden, istotny z punktu widzenia niniejszego badania². Orientacja długoterminowa określa stopień, w jakim społeczeństwo przyjmuje pragmatycz-

² W późniejszych badaniach lista wymiarów została uzupełniona dwoma nowymi: orientacją długo- i krótkoterminową oraz przyzwoleniem-restrykcyjnością. Ten ostatni dotyczy odpowiednio społecznego przyzwolenia albo potępienia dla zaspokajania naturalnych ludzkich potrzeb związanych z wypoczynkiem, przyjemnością z życia i zabawą bez ograniczeń w postaci norm społecznych i zakazów [Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s. 235-296]. Ze względu na brak związku wymiaru przyzwolenia-restrykcyjności z odbiorem masowej kastomizacji przez konsumentów zostanie on w dalszych rozważaniach pominięty.

ną, zorientowaną na przyszłość perspektywę, a nie konwencjonalny, historyczny czy też krótkowzroczny punkt widzenia. Do wartości cenionych w kulturach o orientacji długoterminowej należą wytrwałość, oszczędność i inwestycje w przyszłość. W orientacji krótkoterminowej uwaga skupia się na przeszłości i teraźniejszości, ceniony jest spokój i stabilność. Takie kultury przywiązują znaczną wagę do tradycji i dążenia do szczęścia [Mooij i Hofstede, 2002; Mooij i Hofstede, 2011].

Kultura, w tym kultura narodowa, jest potężną siłą regulującą działania jednostek w wielu aspektach życia [Nayeem, 2012]. Wartości kulturowe wpływają na zachowania konsumentów [Yeniyurt i Townsend, 2003], determinując zestaw kryteriów wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji zakupowych [Luna i Gupta, 2001]. Mimo globalizacji oraz zmniejszających się różnic dochodowych pomiędzy krajami Zachodu, kultury narodowe, a co za tym idzie również zachowania konsumentów, nie ulegają homogenizacji. W swoim klasycznym artykule na temat różnic międzykulturowych w zachowaniach konsumentów de Mooij [2000, s. 105] zauważa, że „pomimo istnienia dowodów na konwergencję systemów ekonomicznych, nie ma dowodów na konwergencję systemów wartości”. Konsumpcja różnorodnych towarów i usług (od wody mineralnej, przez internet, po samochody) różni się między krajami, a różnice te w znacznym stopniu tłumaczone są wymiarami kultur narodowych [Mooij, 2000; Mooij i Hofstede, 2002]. Co więcej, są one stabilne lub nawet wzrastają z czasem. Wartości oraz oparte na nich kultury narodowe, jak już wcześniej zauważono, są względnie trwałe, a wyrównywanie się dochodów między krajami sprawia, że konsumenci dysponują większym budżetem na zaspokajanie potrzeb odzwierciedlających ich wartości. Dodatkowy dochód nie prowadzi do homogenizacji zachowań konsumenckich, a daje konsumentom większą swobodę w wyrażaniu samych siebie [Mooij i Hofstede, 2002].

Kultura determinuje sposób myślenia konsumentów i wpływa na styl podejmowania przez nich decyzji. Zrozumienie specyfiki kultur narodowych, umożliwia zatem przewidywanie zachowania konsumentów i ułatwia tym samym opracowywanie oraz implementację strategii biznesowych [Steenkamp, 2001; Leo, Bennett, Härtel, 2005], w tym także strategii masowej kastomizacji.

3. Wartość MC dla klienta z perspektywy międzykulturowej

W tej części artykułu zaproponowany zostanie model koncepcyjny (tabela 2) wykorzystujący wymiary kultur narodowych Hofstede'go do wyjaśnienia różnic w poziomie postrzeganej wartości MC dla klienta.

3.1. Korzyści MC dla klienta a kultura narodowa

Korzyści utylitarne

Korzyści utylitarne z masowej kastomizacji odczuwać będą konsumenci o unikalnych potrzebach i wysokich wymaganiach w stosunku do produktu, dla których produkt standardowy jest niewystarczający. W pierwszej kolejności konsument musi w ogóle zauważyć, że ma unikalne, inne niż wszyscy potrzeby, a to bardziej prawdopodobne jest w kulturach indywidualistycznych ceniących różnorodność, niezależność, zbaczanie z przetartych ścieżek i poszukiwanie własnej tożsamości [Steenkamp, Hofstede, Wedel, 1999; Yenyurt i Townsend, 2003; Triandis, 1995]. W społeczeństwach indywidualistycznych konsumenci nie dbają o status społeczny czy też prestiż, a wagę przywiązują do funkcjonalności produktu [Nayeem, 2012]. Dlatego też możliwość dopasowania funkcjonalnych atrybutów oferty do własnych potrzeb będzie dla nich atrakcyjna. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Moona, Chadee i Tikoo [2008], z których wynika, że konsumenci ze społeczeństw o orientacji indywidualistycznej wykazują wyższą skłonność do zakupu produktów masowo skastomizowanych.

Bardzo wysokimi wymaganiami w stosunku do produktów odznaczać się będą również konsumenci reprezentujący kultury męskie, w których przywiązuje się znaczną wagę do rzeczy materialnych [Steenkamp, Hofstede, Wedel, 1999], wyników i sukcesu [Mooij i Hofstede, 2011]. Taki klient poszukuje produktu niestandardowego i ponadprzeciętnego, który będzie najlepiej jak to możliwe dopasowany do jego potrzeb (zarówno od strony funkcjonalności, jak i wyglądu) i przełoży się na sukces, w zależności od rodzaju produktu lub usługi, zawodowy, sportowy czy też towarzyski.

Wreszcie, korzyści utylitarne mają większą szansę na wystąpienie w kulturach egalitarnych, o niskim dystansie władzy. Badania pokazują bowiem, że wysoki poziom dystansu władzy wiąże się z większym konserwatyzmem społeczeństwa i dążeniem do utrzymania *status quo* [Yenyurt i Townsend, 2003], co prawdopodobnie przekłada się na akceptację dostępnej na rynku standardowej oferty [Moon, Chadee, Tikoo, 2008]. Można spodziewać się więc, że w kulturach o niskim dystansie władzy konsumenci chętniej podejmą działania zmierzające do zmiany stanu rzeczy i wpłynięcia na ofertę przedstawianą przez producentów.

Tabela 2. Model koncepcyjny: wartość masowej kastomizacji dla klienta w odniesieniu do wymiarów kultur narodowych

Wymiar kulturowy*	Dystans władzy	Indywidualizm-kolektywizm	Męskość-kobiecość	Unikanie niepewności	Orientacja długoterminowa
Korzyści					
Utylitarne	(-) konserwatyzm, niechęć do zmiany <i>status quo</i>	(+) unikalne potrzeby jako wynik poszukiwania własnej tożsamości istota funkcjonalności	(+) liczą się wyniki – oczekiwanie najlepszych produktów		
Hedonistyczne	(-) akceptacja nierówności	(+) szczęście – niezależność	(+) samodoskonalenie się = wysoka samoocena	(-) kreatywne, ambitne zadania wywołują lęk	
Symboliczne		(+) wyrażenie własnego „ja” duma	(+) „popisywanie się”		
Koszty					
Cena		(+) mniejsza wrażliwość cenowa konsumentów w przypadku produktów do prywatnej konsumpcji			(-) oszczędność, pragmatyzm
Czas i wysiłek					(+) czas i wysiłek jako inwestycja w lepsze rezultaty w przyszłości
Złożoność		(+) większa świadomość swoich potrzeb		(-) lęk przed niejasnymi sytuacjami, konieczność odwołania się do ekspertów	
Niepewność				(-) lęk przed niepewną przyszłością	

* Uwagi w tabeli odnoszą się do górnych wartości poszczególnych wymiarów.

Korzyści hedonistyczne

Jednym ze źródeł korzyści hedonistycznych MC jest radość z tworzenia, zaangażowania w kreatywną aktywność, a niekiedy stawiania czoła wyzwaniom i dążenia do osiągnięcia ambitnych celów. W kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności ambitne, kreatywne zadania stanowią źródło stresu [Bellis i in.,

2015]. Radość z tego rodzaju aktywności czerpać będą konsumenci charakteryzujący się innowacyjnością i przedsiębiorczością, tj. wartościami typowymi dla kultur o niskim stopniu unikania niepewności [Steenkamp, Hofstede, Wedel, 1999; Yenyurt i Townsend, 2003; Tellis, Stremersch, Yin, 2003]. Konfiguracja produktu, w szczególności jeżeli będzie stanowiła ambitne zadanie, może być atrakcyjna także dla konsumentów z męskich kultur, dla których samodoskonalenie się jest źródłem wysokiej samooceny [Mooij i Hofstede, 2011].

Przyjemność ze współtworzenia produktu w ramach masowej kastomizacji wiąże się również z utrzymaniem większej kontroli nad procesem zakupów. Stanowi to szczególnie korzyść dla konsumentów z kultur indywidualistycznych. De Mooij i Hofstede [2011] podkreślają, że w społeczeństwach indywidualistycznych, w których człowiek stanowi autonomiczną jednostkę, źródłem szczęścia jest niezależność i możliwość podejmowania indywidualnych decyzji. Utrzymanie kontroli nad procesem tworzenia produktu, który do niedawna pozostawał w rękach producentów, a między innymi dzięki masowej kastomizacji ulega, jak pisze von Hippel [2005], demokratyzacji, wpisuje się również w wartości kultur o niskim dystansie władzy [Hofstede, 2001, s. 79-121].

Korzyści symboliczne

Konsumenci wykorzystują marki i produkty w celach symbolicznych, do wyrażania samych siebie. Jednak w czasie gdy w społeczeństwach kolektywistycznych klienci wybierają produkty gwarantujące „zachowanie twarzy” [Mooij i Hofstede, 2011], dzięki którym potwierdzają swoją przynależność do danej grupy oraz podobieństwo do jej członków, w kulturach indywidualistycznych produkt służy odróżnieniu się od innych, pokazaniu własnego, niepowtarzalnego „ja” [Luna i Gupta, 2001]. Co więcej, w tych drugich dobre samopoczucie związane jest dystansem interpersonalnym, poczuciem wyższości i dumy [Mooij i Hofstede, 2011]. Jak już wcześniej podkreślano, posiadanie własnoręcznie zaprojektowanego produktu, docenionego dodatkowo przez otoczenie może być źródłem dumy. Korzyści symboliczne masowej kastomizacji są zatem zgodne z orientacją indywidualistyczną, ale również wpisują się w wartości konsumentów w kulturach męskich i ich skłonność do „popisywania się” [Hofstede, 1983].

3.2. Koszty MC dla klienta a kultura narodowa

Cena

Badacze są zgodni, iż kultury narodowe w znacznym stopniu determinują postrzeganie ceny przez konsumentów [Meng i Altobello Nasco, 2009]. Szuka-

nie i porównywanie dóbr, a także targowanie się są typowe dla społeczeństw kolektywistycznych [Mooij, 2010, s. 341], gdzie konsumenci charakteryzują się wysoką wrażliwością cenową [Harris, Rettie, Cheung, 2005]. Jednakże, jak podkreślają Ackerman i Tellis [2001], zależność ta jest prawdziwa jedynie w odniesieniu do dóbr do prywatnej konsumpcji. Wrażliwość cenowa zmniejsza się znacznie, gdy zakup dotyczy dobra do konsumpcji publicznej, które ma być wyznacznikiem statusu społecznego. W społeczeństwach kolektywistycznych cena przestaje mieć znaczenie w wyborze prezentów – ważniejsze są bowiem relacje interpersonalne niż koszt związany z nabyciem подарunku. Sposób postrzegania cen przez konsumentów wiąże się również z orientacją długo- i krótkoterminową [Meng, 2011]. W społeczeństwach o orientacji długoterminowej ceni się pragmatyzm i oszczędność pieniędzy [Mooij, 2010].

Podsumowując, wyższa cena produktu masowo skustomizowanego będzie postrzegana jako znaczny koszt przez klientów z kultur kolektywistycznych i/lub o orientacji długoterminowej.

Czas i wysiłek

Własnoręczne zaprojektowanie produktu jest z pewnością bardziej czasochłonne niż zakup dobra ze standardowej oferty. Badania na temat zachowań konsumenckich w różnych kulturach wskazują, że dodatkowy czas i wysiłek chętniej poświęcą klienci o orientacji długoterminowej, ceniący pracowitość i skrupulatność [Mooij, 2010]. Są oni również bardziej wytrwali i chętniej inwestują w przyszłość [Mooij i Hofstede, 2011]. Można zatem postawić tezę, że będą oni bardziej skłonni zainwestować swój czas i wysiłek w zakup lepszego, bardziej dopasowanego do własnych potrzeb produktu, a następnie poczekać na jego dostarczenie.

Złożoność

Złożoność procesu masowej kustomizacji związana ze znaczną liczbą elementów do konfiguracji i opcji do wyboru jest mniej dotkliwa dla konsumentów z krajów o niskim poziomie unikania niepewności [Leo, Bennett, Härtel, 2005]. Kultury te są bowiem bardziej otwarte na zmianę i innowacje [Mooij i Hofstede, 2011], a ich przedstawiciele dobrze radzą sobie sami z niepewnością i niejasnością bez konieczności sięgania po poradę ekspertów [Hofstede, 2001, s. 145-148]. Z kolei, jak zauważają de Bellis i in. [2015], konsumenci z rynków o wysokim poziomie unikania niepewności preferują podejmowanie decyzji w warunkach wolnych od niejasności, a bogactwo opcji wyboru wywołuje u nich niepokój.

Autorzy dowodzą, że masowa kastomizacja ma mniejsze szanse powodzenia w kulturach o wysokim poziomie unikania niepewności, gdzie proces konfiguracji trwa dłużej, jest bardziej uciążliwy dla konsumenta i przekłada się na niższą konwersję sprzedażową niż w kulturach o niskim poziomie unikania niepewności.

Złożoność procesu masowej kastomizacji wiąże się również z koniecznością zdefiniowania swoich potrzeb, a następnie dopasowania do nich poszczególnych atrybutów produktu. Wydaje się to trudniejsze dla przedstawicieli kultur kolektywistycznych, w których tożsamość jednostki jest definiowana przez pryzmat tego, jak widzą ją inni członkowie grupy. W kulturach indywidualistycznych ceni się samodzielne poszukiwania tożsamości, wypracowanie własnego pomysłu na samego siebie w oparciu o cechy charakteru. Bez tego bowiem jednostki nie są w stanie funkcjonować niezależnie w społeczeństwie [Mooij i Hofstede, 2011]. Sugeruje to, że klienci w społeczeństwach indywidualistycznych są bardziej świadomi własnych potrzeb, a także swoich słabych i mocnych stron, co powinno ułatwiać proces konfiguracji.

Niepewność

Ostatnim rodzajem kosztów MC dla klienta jest niepewność związana z kupowaniem produktu, którego nigdy nie widzieli i nie mają pewności, jak będzie ostatecznie wyglądał. Konfiguracja odbywa się bowiem na ekranie komputera, a efekt końcowy, zarówno w odniesieniu do wyglądu, jak i funkcjonalności produktu, klient poznaje dopiero po rozpakowaniu go w domu. Jak podkreślono już wcześniej, kultury o wysokim stopniu unikania niepewności charakteryzuje wrodzony lęk przed przyszłością, co m.in. negatywnie wpływa na efektywność sprzedaży online [Bellis i in., 2015]. Z kolei konsumenci z kultur o niskim poziomie unikania niepewności chętniej podejmują ryzyko i lepiej odnajdują się w obliczu nieprzewidywalnej przyszłości [Hofstede, 1983]. Zatem niepewność związana z zakupem masowo skastomizowanego produktu będzie dla nich mniej odczuwalnym kosztem.

3.3. Implementacja strategii MC z perspektywy kultur narodowych

Wnioski z przeprowadzonej dotąd analizy wskazują, że skuteczna implementacja strategii MC wymaga znajomości specyfiki kultur narodowych na poszczególnych rynkach oraz odniesienia do nich potencjalnych korzyści i kosztów masowej kastomizacji dla klienta. Choć, jak wnioskować można z wyników dotychczasowych badań empirycznych, masowa kastomizacja ma największe

szanse powodzenia na rynkach indywidualistycznych, męskich, o niskim dystansie władzy i niskim stopniu unikania niepewności, nie oznacza to, że na innych rynkach nie istnieje możliwość wykorzystania, przynajmniej częściowego, tej koncepcji. Podstawowym czynnikiem sukcesu masowej kastomizacji jest odpowiedni projekt narzędzi do konfiguracji [Franke i Piller, 2003], zapewniający maksymalizację wartości i minimalizację kosztów dla klienta. Przy ich tworzeniu należy zwrócić uwagę na takie elementy, jak:

1. Definicja przestrzeni do kastomizacji – im będzie ona szersza, tym z większą niepewnością i złożonością będzie związany proces konfiguracji. By odpowiedzieć na potrzeby konsumentów z krajów kolektywistycznych i/lub o wysokim stopniu unikania niepewności, możliwe jest np. ograniczenie przestrzeni do kilku elementów projektu pozwalających na drobne kosmetyczne zmiany standardowego produktu. Masowa kastomizacja może być jedynie dodatkową w stosunku do standardowej oferty usługą.
2. Łatwość sterowania – im bardziej „przyjazny użytkownikowi” i intuicyjny będzie konfigurator, tym chętniej skorzystają z niego konsumenci z krajów o wysokim poziomie unikania niepewności.
3. Doskonała wizualizacja – podobnie jak poprzednie elementy zmniejsza niepewność procesu.
4. Narzędzia społecznościowe – w czasie gdy przedstawiciele kultur indywidualistycznych czerpią radość z dystansu interpersonalnego i poczucia niezależności, w społeczeństwach kolektywistycznych źródłem przyjemności są relacje międzyludzkie. Dodanie do konfiguratora narzędzi umożliwiających użytkownikom wspólne projektowanie, wymianę opinii i prowadzenie dyskusji pozwoli na generowanie korzyści hedonistycznych dla konsumentów o orientacji kolektywistycznej.
5. Biblioteka projektów – dla zmniejszenia złożoności oraz skrócenia czasu procesu projektowania możliwe jest udostępnienie przykładowych konfiguracji czy też projektów innych użytkowników.
6. Personalizacja – automatyczne rekomendacje i podpowiedzi generowane na podstawie danych zebranych w profilu klienta, które znów zmniejszają złożoność i skracają czas procesu. Narzędzia do personalizacji są tym skuteczniejsze, im częściej klient dokonuje zakupów. Sprawdzą się więc w społeczeństwach o orientacji długoterminowej i wysokim stopniu unikania niepewności. Te pierwsze nastawione są bowiem na budowanie długoterminowych relacji [Mooij, 2010], te drugie traktują lojalność w stosunku do sprawdzonego już producenta jako element strategii zarządzania ryzykiem [Leo, Bennett, Härtel i in., 2005].

Kolejne istotne elementy to dopasowanie polityki cenowej do wrażliwości cenowej konsumentów (również tej determinowanej kwestiami kulturowymi), a także stworzenie instrumentów zabezpieczających klientów przed złą inwestycją, w tym gwarancje, możliwość zwrotu/wymiany, możliwość przetestowania produktu czy też skrócony czas realizacji zamówienia [Piller i. in., 2005]. Proces konfiguracji produktu może się odbywać również za pośrednictwem tradycyjnych kanałów dystrybucji, np. w sklepach stacjonarnych, w których konsument jest w stanie zobaczyć przykładowy produkt i odpowiednio go zmodyfikować, korzystając z pomocy przeszkolonego personelu. Takie rozwiązanie oferuje m.in. polska marka obuwnicza Loft37. Wreszcie, strategii MC towarzyszyć powinna odpowiednia, dopasowana do specyfiki danego rynku strategia wizerunkowa. Na przykład w krajach o dużym dystansie władzy ważne byłoby stworzenie rozpoznawalnego wizerunku marki luksusowej [Leo, Bennett, Härtel, 2005].

Podsumowanie

Zaprezentowany w niniejszym artykule model koncepcyjny analizuje wartość masowej kastomizacji dla klienta z perspektywy specyfiki kultur narodowych. Odwołując się do wymiarów wartości kulturowych, Hofstede wyjaśnia różnice w postrzeganiu przez konsumentów korzyści i kosztów masowej kastomizacji. Wyniki przeprowadzonej analizy otwierają szerokie pole do przyszłych badań naukowych, które mogłyby koncentrować się na empirycznym testowaniu zaproponowanego modelu. Co więcej, rozważania ujęte w niniejszym artykule mają również istotne implikacje praktyczne. Model pozwala bowiem przewidzieć reakcje konsumentów na ofertę masowej kastomizacji na poszczególnych rynkach oraz dopasować strategię MC do specyfiki kultur narodowych.

Literatura

- Ackerman D., Tellis G. (2001), *Can Culture Affect Prices? A Cross-Cultural Study of Shopping and Retail Prices*, „Journal of Retailing”, Vol. 77, No. 1, s. 57-82.
- Bednarz L. (2010), *Operacjonalizacja strategii masowej kastomizacji*, Konferencja Naukowa pt. Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, publikacja konferencyjna, s. 102-111, <https://bit.ly/2Ji1FQI> (dostęp: 1.06.2018).
- Bellis E. de, Hildebrand Ch., Ito K., Herrmann A. (2015), *Cross-National Differences in Uncertainty Avoidance Predict the Effectiveness of Mass Customization Across*

- East Asia: A Large-scale Field Investigation*, „Marketing Letters”, Vol. 26, No. 3, s. 309-320.
- Broekhuizen T.L.J., Alsem K.J. (2002), *Success Factors for Mass Customization: A Conceptual Model*, „Journal of Market-Focused Management”, Vol. 5, No. 4, s. 309-330.
- Dellaert B.G.C., Stremersch S. (2005), *Marketing Mass-Customized Products: Striking a Balance Between Utility and Complexity*, „Journal of Marketing Research”, Vol. 42, No. 2, s. 219-227.
- Desouza K.C., Awazu Y., Ramaprasad A. (2007), *Modifications and Innovations to Technology Artifacts*, „Technovation”, Vol. 27, No. 4, s. 204-220.
- Doligalski T. (2006), *Czym się różni przedsięwzięcie e-biznesowe od tradycyjnego w zakresie relacji z klientami?* „E-mentor”, nr 3.
- Franke N., Hippel E. von (2003), *Finding Commercially Attractive User Innovations: An Exploration and Test of “Lead User” Theory*, MIT Sloan School of Management, Working Paper No. 4402-03.
- Franke N., Keinz P., Steger C.J. (2009), *Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences?* „Journal of Marketing”, Vol. 73, No. 5, s. 103-121.
- Franke N., Piller F.T. (2003), *Key Research Issues in User Interaction with Configuration Toolkits in a Mass Customization System*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 26, No. 5, s. 578-599.
- Franke N., Piller F.T. (2004), *Value Creation by Toolkits for User Innovation and Design: The Case of the Watch Market*, „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 21, No. 6, s. 401-415.
- Franke N., Reisinger H., Hoppe D. (2009), *Remaining Within-Cluster Heterogeneity: A Meta-Analysis of the Clustering Methods*, „Journal of Marketing Management”, Vol. 25, No. 3, s. 273-293.
- Franke N., Schreier M. (2002), *Entrepreneurial Opportunities with Toolkits for User Innovation and Design*, „International Journal on Media Management”, Vol. 4, No. 4, s. 225-234.
- Franke N., Schreier M., Kaiser U. (2009), *The “I Designed It Myself” Effect in Mass Customization*, „Management Science”, Vol. 56, No. 1, s. 125-140.
- Franke N., Shah S. (2003), *How Communities Support Innovative Activities: An Exploration of Assistance and Sharing Among End-users*, „Research Policy”, Vol. 32, No. 1, s. 157-178.
- Harris P., Rettie R., Cheung C.K. (2005), *Adoption and Usage of M-Commerce: A Cross-Cultural Comparison of Hong Kong and the United Kingdom*, „Journal of Electronic Commerce Research”, Vol. 6, No. 3, s. 210-224.
- Hippel E. von (1998), *Economics of Product Development by Users: Impact of “Sticky” Local Information*, „Management Science”, Vol. 44, No. 5, s. 629-644.

- Hippel E. von (2005), *Democratizing Innovation: Users Take Center Stage*, MIT Press, Cambridge.
- Hippel E. von, Katz R. (2002), *Shifting Innovation to Users via Toolkits*, „Management Science”, Vol. 48, No. 7, s. 821-833.
- Hippel E. von, Krogh G. von (2003), *Open Source Software and the “Private-Collective” Innovation Model: Issues for Organization Science*, „Organization Science”, Vol. 14, No. 2, s. 208-223.
- Hofstede G. (1983), *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 14, No. 2, s. 75-89.
- Hofstede G. (2001), *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd edition), McGraw-Hill, New York.
- Huffman C., Kahn B.E. (1998), *Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion?* „Journal of Retailing”, Vol. 74, No. 4, s. 491-513.
- Kerin R.A., Jain A., Howard D.J. (1992), *Store Shopping Experience and Consumer Price-Quality-Value Perceptions*, „Journal of Retailing”, Vol. 68, No. 4, s. 376-397.
- Leo C., Bennett R., Härtel C.E.J. (2005), *Cross-Cultural Differences in Consumer Decision-Making Styles*, „Cross Cultural Management: An International Journal”, Vol. 12, No. 3, s. 32-62.
- Levitt T. (1983), *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review”, Vol. 61, No. 3.
- Luna D., Gupta S.F. (2001), *An Integrative Framework for Cross-Cultural Consumer Behavior*, „International Marketing Review”, Vol. 18, No. 1, s. 45-69.
- Lüthje C., Herstatt C., Hippel E. von (2005), *User-Innovators and “Local” Information: The Case of Mountain Biking*, „Research Policy”, No. 34, s. 951-965.
- Meng J. (2011), *Understanding Cultural Influence on Price Perception: Empirical Insights from a SEM Application*, „Journal of Product, Brand Management”, Vol. 20, No. 7, s. 526-540.
- Meng J., Altobello Nasco S. (2009), *Cross-Cultural Equivalence of Price Perceptions Across American, Chinese, and Japanese Consumers*, „Journal of Product, Brand Management”, Vol. 18, No. 7, s. 506-516.
- Mooij M. de (2000), *The Future is Predictable for International Marketers: Converging Incomes Lead to Diverging Consumer Behaviour*, „International Marketing Review”, Vol. 17, No. 2, s. 103-113.
- Mooij M. de (2010), *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising* (2nd edition), Sage Publications, Los Angeles.
- Mooij M. de, Hofstede G. (2002), *Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing*, „Journal of Retailing”, Vol. 78, No. 1, s. 61-69.

- Mooij M. de, Hofstede G. (2011), *Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings*, „Journal of International Consumer Marketing”, No. 23, s. 181-192.
- Moon J., Chadee D., Tikoo S. (2008), *Culture, Product Type, and Price Influences on Consumer Purchase Intention to Buy Personalized Products Online*, „Journal of Business Research”, Vol. 61, No. 1, s. 31-39.
- Nayeem T. (2012), *Cultural Influences on Consumer Behaviour*, „International Journal of Business and Management”, Vol. 7, No. 21, s. 78-91.
- Piller F., Schubert P., Koch M., Möslin K. (2005), *Overcoming Mass Confusion: Collaborative Customer Co-Design in Online Communities*, „Journal of Computer-Mediated Communication”, Vol. 10, No. 4.
- Piller F., Kumar A. (2006), *Mass Customization: Providing Custom Products and Services with Mass Production Efficiency*, „The Capco Institute Journal for Financial Transformation”, Vol. 18, s. 125-131.
- Piller F.T. (2005a), *Analysis: Why Levis Strauss finally closed It's "Original Spin" MC operations*, <http://bit.ly/2txfNuz> (dostęp: 7.07.2017).
- Piller F.T. (2005b), *Reflect.com Closed for Business: Learning from a Major Mass Customization Experiment*, <http://bit.ly/2tTnWvL> (dostęp: 7.07.2017).
- Piller F.T. (2010), *Mass Customization: A Strategy for Customer-Centric Enterprises*, „SSRN Electronic Journal”, <http://bit.ly/2sZDuuv> (dostęp: 7.07.2017).
- Piller F.T., Moeslein K., Stotko C.M. (2004), *Does Mass Customization Pay? An Economic Approach to Evaluate Customer Integration*, „Production Planning, Control”, Vol. 15, No. 4, s. 435-444.
- Pine J.B. (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston.
- Prügl R., Schreier M. (2006), *Learning from Leading-Edge Customers at The Sims: Opening up the Innovation Process Using Toolkits*, „R&D Management”, Vol. 36, No. 3, s. 237-250.
- Reuters (2017), *Adidas Will Mass-Produce 3D-Printed Sneakers With This Silicon Valley Startup*, „Fortune”, <http://for.tn/2unoH0i> (dostęp: 11.07.2017).
- Roszkowska-Menkes M. (2015), *Otwarte innowacje: w poszukiwaniu równowagi*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Rudnicki J., Siuta-Stolarska B. (2014), *Innowacyjność w środowisku masowej personalizacji*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 3, s. 216-224.
- Schreier M., Fuchs C., Dahl D.W. (2012), *The Innovation Effect of User Design: Exploring Consumers' Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users*, „Journal of Marketing”, Vol. 76, No. 5, s. 18-32.
- Shiffman L.G., Kanuk L.L. (2010), *Consumer Behavior* (10th edition), Pearson, Upper Saddle River.

- Sivakumar K., Nakata C. (2001), *The Stampede Toward Hofstede's Framework: Avoiding the Sample Design Pit in Cross-Cultural Research*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 32, No. 3, s. 555-574.
- Steenkamp J.E.M. (2001), *The Role of National Culture in International Marketing Research*, „International Marketing Review”, Vol. 18, No. 1, s. 30-44.
- Steenkamp J.E.M., Hofstede F. ter, Wedel M. (1999), *A Cross-National Investigation into the Individual and National Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness*, „Journal of Marketing”, Vol. 63, No. 2, s. 55-69.
- Tapscott D., Williams A.D. (2006), *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything: Everything Else*, Penguin Group, London.
- Tellis G.J., Stremersch S., Yin E. (2003), *The International Takeoff of New Products: The Role of Economics, Culture, and Country Innovativeness*, „Marketing Science”, Vol. 22, No. 2, s. 188-208.
- Triandis H.C. (1995), *Individualism and Collectivism*, Westview, Boulder.
- Tseng M.M., Jiao J. (2001), *Mass Customization* [w:] G. Salvendy (red.), *Handbook of Industrial Engineering* (3rd edition), Wiley, New York, s. 684-709.
- Vogelgesang H. (2012), *Auch SHIRTS / ONTHEFLY Insolvent!* <http://bit.ly/2uiHrOP> (dostęp: 7.07.2017).
- Watkins D., Gerong A., McInerney D., Mpofu E., Singh-Sengupta S., Wondimu H. (1998), *Cultural Dimensions, Gender, and the Nature of Self-concept: A Fourteen-country Study*, „International Journal of Psychology”, Vol. 33, No. 1, s. 17-31.
- Weller C., Kleer R., Piller F.T. (2015), *Economic Implications of 3D Printing: Market Structure Models in Light of Additive Manufacturing Revisited*, „International Journal of Production Economics”, No. 164, s. 43-56.
- Yeniyurt S., Townsend J.D. (2003), *Does Culture Explain Acceptance of New products in a Country? An Empirical Investigation*, „International Marketing Review”, Vol. 20, No. 4, s. 377-396.

THE INFLUENCE OF NATIONAL CULTURES ON THE PERCEIVED VALUE OF MASS CUSTOMIZATION

Summary: The purpose of this paper is to present a conceptual model that analyzes the value of mass customization for a client from the perspective of the specificity of national cultures. In particular, referring to the dimensions of Hofstede's cultural values, the proposed model explains the differences in consumer perception of the benefits and costs of mass customization. The considerations presented in the study respond to the need for better understanding of the mass customization's success factors. The results of the analysis allow to formulate practical guidelines for the creation and implementation of a strategy based on the mass customization concept.

Keywords: mass customization, value for the client, success factors, national cultures, international marketing.