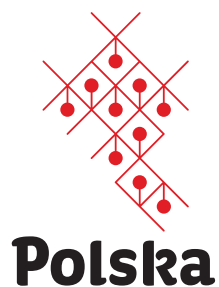


BIZNES W CHINACH. JAK OSIĄGNAĆ SUKCES.



BIZNES W CHINACH
JAK OSIĄGNAĆ SUKCES

BIZNES W CHINACH

JAK OSIĄGNAĆ SUKCES

Warszawa, listopad 2013 r.

Autor:
Radosław Pyffel

Współpraca:
Centrum Współpracy Gospodarczej Polska-Chiny, PAIILZ

ISBN 978-83-63371-01-2

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
ROZDZIAŁ 1. WEJŚCIE NA RYNEK CHIŃSKI	11
1.1. Wchodzimy do Chin!	15
1.2. Kto może, kto powinien, a kto nie powinien wchodzić na rynek chiński?	19
1.3. Jak rozpoznać rynek chiński?	21
1.4. Jak założyć biznes w Chinach?	24
1.5. Wybór lokalizacji	28
1.6. Trzy przykładowe dylematy przy wejściu na rynek chiński	32
1.7. Optymalna „Strategia wejścia” na rynek chiński	35
ROZDZIAŁ 2. PRAWO W CHINACH	39
2.1. Podejście do prawa i praktyka stosowania prawa w Chinach	40
2.2. Cztery strategie działania i przetrwania w chińskim otoczeniu prawnym	42
2.3. Najczęściej stosowane triki	47
2.4. Ochrona praw autorskich i podatki	49
2.5. Gdzie szukać pomocy?	51
ROZDZIAŁ 3. WSPÓŁPRACA Z CHIŃSKIM PARTNEREM	55
3.1. Jak znaleźć dobrego partnera chińskiego?	56
3.2. Trzy strategie doboru pracowników i personelu	60
3.3. Zarządzanie chińskimi pracownikami i personelem	65
3.4. Czynniki polityczny w działalności biznesowej	70
3.5. Konkurencja lokalna i międzynarodowa	78
ROZDZIAŁ 4. PROMOCJA W CHINACH	83
4.1. Strategie promocji produktu w Chinach	85
4.2. Ile kosztuje efektywna promocja w Chinach?	87
ROZDZIAŁ 5. ZAKOŃCZENIE	91
5.1. Popularne stereotypy o Chinach	91
5.2. Jakie były największe mity?	92
5.3. Analiza mocnych i słabych punktów rynku chińskiego	94
5.4. Co zrobiłbyś inaczej, gdybyś jeszcze raz wchodził na rynek chiński?	97
5.5. Przyszłość rynku chińskiego	97
BIBLIOGRAFIA	101
NOTA OD AUTORA	103

WSTĘP

W ciągu ostatnich kilku dekad Chiny zmieniły się nie do poznania. Z biednego kraju stały się centrum światowej produkcji i według różnych szacunków, wyprowadziły z nędzy do względnego dobrobytu kilkaset milionów swoich obywateli.

Współczesne Chiny zmieniły się, a obecnie zaczynają zmieniać świat. Z fabryki świata eksportującej wytwory swojej pracy we wszystkie zakątki globu, stają się eksporterem kapitału i światowym inwestorem. Zachodnie media już dziś zastanawiają się nad pytaniem, które zadajemy także w tej publikacji: czy XXI wiek będzie wiekiem Chin?

Na te wszystkie zmiany w samych Chinach i w coraz większym stopniu na świecie, nakłada się ożywienie w stosunkach polsko-chińskich, które obserwujemy w ostatnich kilku latach, a którego najlepszymi dowodami były: wizyta Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego w Pekinie w grudniu 2011 roku, podpisanie dokumentu o strategicznym partnerstwie między Polską a Chinami, wizyta Premiera Wen Jiabao w Warszawie w kwietniu 2012 roku i ogłoszenie długofalowego programu współpracy, nazywanego „12 krokami Wen Jiabao”.

Publikacja ta dotyczy biznesu, który będzie musiał reagować na nowe trendy, dostosowując swoje strategie do zmieniającej się rzeczywistości. Jednym z najważniejszych elementów, które ją zmieniają, jest dynamiczna urbanizacja i bogacenie się Chińczyków, co pociąga za sobą wzrost klasy średniej w samych Chinach (ale także, w wyniku podobnych procesów, również w Indiach i innych krajach azjatyckich). Co roku na rynku pojawia się kilkadziesiąt milionów nowych konsumentów i to w sytuacji, gdy klasa średnia w Unii Europejskiej będąca głównym odbiorcą naszego eksportu przeżywa kryzys, a „bankomaty nie wypłacają już pieniędzy”.

W niedalekiej przyszłości, gdy zaczną powstawać zupełnie nowe produkty i nowe rynki, o których dzisiaj nie wiemy i nie jesteśmy sobie w stanie ich wyobrazić, w dużo większym, jeśli nie decydującym stopniu wpływać będzie na nie nowa klasa średnia XXI wieku. Będzie ona z pewnością mniej europejska czy zachodnia niż dotychczas, a zdecydowanie bardziej chińska czy azjatycka. To gusta liczniejszych azjatyckich konsumentów będą decydować o globalnych strategiach wielkich firm czy o ostatecznym kształcie produktu.

W tej sytuacji kluczowe pytanie tej publikacji i dołączonego do niej filmu wydaje się być więcej niż zasadne: czy polscy przedsiębiorcy mają szansę rozwijać swoje biznesy na ogromnym i szybko bogacącym się chińskim rynku? Czy nasze produkty mogą być atrakcyjne dla coraz liczniejszej grupy bogatych chińskich konsumentów? Przykłady naszych rozmówców pokazują, że przy odpowiedniej determinacji, dobrym przygotowaniu i dobrym planie jest to możliwe.

W ostatnich kilku dekadach, rozwijające się w szybkim tempie Chiny zniknęły niestety z pola widzenia naszych mediów. Wiedza o Chinach jest w Polsce wciąż niewielka. Ogranicza się często do obiegowych stereotypów, czasem nawet jeszcze z zupełnie innej

epoki. Z drugiej strony, brakuje w Polsce także publikacji biznesowych dotyczących rynku chińskiego, dających polskiemu przedsiębiorcy użyteczną wiedzę o tym jak naprawdę wygląda działalność biznesowa w Chinach, bez charakterystycznego dla przekazów medialnych „podkręcania” i popadania w skrajności, czy krytykowania Chin, czy bezkrytycznego zachwyty. Pojawiają się często przedruki zachodnich publikacji, które skupiają się na praktyce prowadzenia działalności biznesowej w Chinach i bywają często pożyteczne. Jednak brak w nich czegoś, co uwzględniałoby polską specyfikę i pokazywało typowe dla polskiego przedsiębiorcy problemy.

Uznaliśmy, że lukę tę należy wypełnić i wierzymy, że przygotowana przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIIIZ) publikacja w formie praktycznego przewodnika po chińskim rynku, będzie pozycją wartościową i bardzo przydatną dla każdego polskiego przedsiębiorcy działającego w Chinach, lub myślącego o tym, by taką działalność na chińskim rynku rozpocząć.

Niniejsza publikacja to owoc wywiadów z polskimi przedsiębiorcami z sukcesem prowadzącymi swoją działalność biznesową na niełatwym i wymagającym chińskim rynku. Jesteśmy pewni, że ich praktyczne wskazówki i rady, przedstawiane z perspektywy przedsiębiorcy, będą niezwykle cenne i staną się źródłem inspiracji. Bardzo im dziękujemy, za poświęcony czas i chęć dzielenia się swoimi doświadczeniami.

W Skawinie rozmawialiśmy z Pani Anetą Raczek, Prezes Ferro S.A, producenta artykułów instalacyjno-sanitarnych, który zaczynał w latach 90-tych jako rodzinna firma, by w 2002 roku otworzyć zakład produkcyjny w Chinach i uzyskać pozycję jednego z liderów rynku w swojej branży w regionie, a w 2010 roku wejść na warszawską giełdę. Pozytywnie na nasze zaproszenie odpowiedział Pan Krzysztof Domarecki, Przewodniczący Rady Nadzorczej Seleni FM S.A. przedsiębiorstwa zajmującego się produkcją i dystrybucją chemii budowlanej, prowadzącej działalność na całym świecie poprzez 30 spółek krajowych i zagranicznych, w tym zakłady produkcyjne zlokalizowane na 3 kontynentach i realizowanie zamówień na 70 rynkach. Obecnie Grupa Seleni jest wśród trzech największych producentów piany poliuretanowej na świecie i skutecznie konkuruje na światowych rynkach chemii budowlanej z globalnymi koncernami o wieloletniej tradycji.

Udało nam się spotkać także z Panem Filipem Kenigiem, prokurentem Amber Foods, które powstało w 2010 roku z inicjatywy łódzkich przedsiębiorców, posiadających wieloletnie doświadczenie w branży gastronomicznej oraz w handlu z Chinami.

W 2011 roku Amber Foods otworzyło na Południu Chin polską restaurację Sarmatia, a obecnie zajmuje się wprowadzaniem na rynek chiński polskich produktów spożywczych pod wspólną regionalną marką o tej samej nazwie co restauracja.

Spotkaliśmy się także w Kielcach z Panem Radosławem Domagalskim, mieszkającym na co dzień w Szanghaju. Pełni on funkcję Prezesa Zarządu spółki Magellan Trading Shanghai, która należy do grupy kapitałowej w całości z polskim kapitałem, w skład której wchodzi takie firmy jak: Rovese (wcześniej Cersanit), Barlinek, North Fish, Synthos.

Publikacja została podzielona na pięć rozdziałów, opisujących takie zagadnienia jak: wejście na rynek chiński, prawo w Chinach (w tym praktyka stosowania prawa na rynku chińskim), współpraca z chińskim partnerem (w tym informacje o tym jak rekrutować zespoły do pracy w Chinach i nimi zarządzać oraz jak znaleźć dobrego partnera w Chinach i ułożyć sobie dobre relacje z przedstawicielami lokalnych władz), promocja w Chinach.

Zakończenie, będące podsumowaniem tej publikacji, w którym nasi przedsiębiorcy wyliczają mocniejsze i słabsze strony chińskiego rynku, a także rozprawiają się z najbardziej rozpowszechnionymi stereotypami i na podstawie swoich doświadczeń prognozują przyszłość rynku chińskiego.

Każdy rozdział poprzedza krótkie wprowadzenie do tematu, a podrozdziały kończy podsumowanie „Pamiętaj o..” przedstawiające wartościowe informacje. We wszystkich rozdziałach podajemy rozmaite strategie działań na rynku chińskim, a także barwne i co ważniejsze pouczające, autentyczne przykłady z chińskiego biznesu.

Jak mówi chińskie przysłowie: 千里之行，始于足下, (Qiānlǐ zhī xíng shǐ yú zúxià), czyli najdłuższa podróż, zaczyna się od pierwszego kroku! Mam nadzieję, że takim może stać się ta publikacja. Serdecznie zapraszamy do lektury!

Pomimo istotnych zmian w ostatnich latach w chińskim systemie prawnym, w tym dążenie do uproszczenia procedur związanych z zakładaniem działalności gospodarczej, prowadzenie biznesu w ChRL wciąż jest procesem złożonym i czasochłonnym. Jest ono potęgowane przez fakt posiadania przez każdą prowincję chińską swojej specyfiki gospodarczej i socjalnej, co determinuje sposób ewentualnej współpracy. Jednak wielkość rynku lokalnego (1,3 miliarda osób) w połączeniu z zachętami władz chińskich (preferencje regionalne, specjalne strefy ekonomiczne i obszary współpracy technologicznej, obniżanie stawek podatkowych) skutecznie działają na wyobraźnię przedsiębiorców zagranicznych, którzy zapominają o konieczności przeprowadzenia chłodnej kalkulacji biznesowej. W rezultacie cechuje ich brak wystarczających środków finansowych na nakłady inwestycyjne, zbyt krótkie ramy czasowe przewidziane na realizację projektów, brak znajomości lokalnych regulacji prawnych oraz świadomości dotyczącej możliwych trudności w trakcie certyfikacji wyrobów.

Przed podjęciem decyzji o wejściu na rynek chiński, przedsiębiorcy coraz częściej korzystają z profesjonalnego doradztwa firm znających specyfikę prowadzenia biznesu w Chinach. Ma to na celu wstępną ocenę własnych zasobów (ludzkich, towarowych i finansowych), zdolności do długotrwałego i kosztowego zaangażowania kapitałowego oraz rozpoznanie potencjału rynku chińskiego w wybranych branżach. W kolejnym etapie, czyli po podjęciu decyzji o rozpoczęciu działalności w Chinach, nawiązują oni współpracę z lokalnymi partnerami biznesowymi aktywnymi w określonych branżach, czy też z firmami doradczymi lub kancelariami prawnymi¹. Oferują one najczęściej pomoc w wypełnieniu wymaganych dokumentów. Świadczą również usługi z zakresu doradztwa podatkowego, przy zakładaniu spółek joint ventures oraz reprezentacji klientów w negocjacjach. Ponieważ chińscy przedsiębiorcy preferują osobiste spotkania z kontrahentami, przedstawiciele zachodnich koncernów odbywają także osobiste wizyty w Chinach, które umożliwiają wyrobienie sobie własnej opinii co do możliwości współpracy.

Podstawowymi formami prowadzenia przez podmiot zagraniczny działalności gospodarczej w Chinach są:

Biuro Przedstawicielskie (Representative Offices, RO)

Biuro przedstawicielskie jest bardzo popularną i jednocześnie wymagającą niewielkich nakładów finansowych (brak konieczności wniesienia kapitału założycielskiego) na etapie zakładania formą prowadzenia działalności przez podmioty zagraniczne w Chinach.

¹ Zgodnie z zapisami chińskiego „Implementation Measures on Administration of Legal Service Fee of Lawyers” w sprawach o wartości 100 tysięcy RMB kancelaria prawna pobiera wynagrodzenie w wysokości 8–12%. W sprawach o wartości powyżej 100 tysięcy RMB jest to między 5–7% wartości sprawy, a między 1–10 milionów RMB od 3% do 5 %.

Pomimo dążenia władz chińskich do upraszczania procedur, proces zakładania przedstawicielstwa jest jednak wciąż czasochłonny i zbiurokratyzowany².

Biuro przedstawicielskie	
Status prawny	Brak osobowości prawnej
Przeznaczenie	Badania rynku, kontrola dostawców/partnerów, przygotowanie długoterminowych struktur dla projektu inwestycyjnego
Zalety	Niski koszt otwarcia, legalizacja pobytu i pracy personelu zagranicznego, zbieranie doświadczeń na rynku chińskim
Wady	Brak możliwości fakturowania kooperantów, konieczność zatrudniania pracowników poprzez lokalne, rządowe agencje

Źródło: Wydział Ekonomiczny Ambasady RP w Pekinie.

Tego typu sposób działalności najczęściej jest praktykowany w fazie wstępnej prowadzenia działalności m.in. badanie miejscowego rynku, nawiązywanie kontaktów biznesowych czy kontrola kontrahentów.

Spółki Joint Ventures (JV)

Spółki JV były pierwszą formą prawną dostępną dla inwestorów zagranicznych umożliwiającą wejście na rynek chiński. Są one nadal preferowane przez władze w Pekinie, które w wybranych branżach np. budowlanej, gastronomicznej, motoryzacyjnej czy kosmetycznej obligatoryjnie wymagają prowadzenia działalności w formie JV. Ma to na celu m.in. umożliwienie dostępu lokalnego partnera do technologii, możliwości korzystania z obcych doświadczeń i wiedzy w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem oraz podnoszenia kwalifikacji chińskich kadr.

Spółka joint-venture	
Status prawny	Osobowość prawna, ograniczona odpowiedzialność
Przeznaczenie	Dostęp do gałęzi przemysłu gdzie wymagana jest obecność partnera chińskiego, dostęp do lokalnych kanałów dystrybucji
Zalety	Wykorzystanie istniejących nieruchomości, siły roboczej, kanałów dystrybucji
Wady	Trudności w zarządzaniu w przypadku równej liczby udziałów, zwykle przeszacowanie wartości aportu wnoszonego przez chińskiego partnera, ryzyko utracenia kontroli nad technologią, podział zysku

Źródło: Wydział Ekonomiczny Ambasady RP w Pekinie.

W Chinach funkcjonują dwa typy spółek joint ventures dla podmiotów zagranicznych: kontraktowe (umowne) spółki joint ventures (Contractual Joint Ventures) oraz kapitałowe

² Lokalna agencja zajmująca się pomocą w otwieraniu RO dla inwestorów zagranicznych powinna być autoryzowana przez Komisję ds. Współpracy Gospodarczej i Handlu z Zagranicą (Foreign Economic Relations and Trade Commission).

we spółki joint ventures (Equity Joint Ventures). Zasadnicza różnica między tymi formami aktywności gospodarczej dotyczy zasad podziału zysków, udziału w stratach oraz ryzyku działalności firmy. W spółkach kontraktowych podział dokonywany jest zgodnie z zapisami kontraktu. Natomiast w spółkach kapitałowych jest on powiązany z procentowym udziałem wniesionych przez przedsiębiorców środków finansowych w kapitale początkowym (ta forma zbliżona jest do polskiej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością). Ważną cechą spółek joint ventures jest fakt, że inwestor zagraniczny powinien objąć przynajmniej 25% udziałów w spółce³ (w wybranych sektorach istnieją ograniczenia uniemożliwiające posiadanie przez podmiot zagranicznych więcej niż 50% udziałów).

Przedsiębiorstwa ze 100% kapitałem zagranicznym (Wholly Owned Foreign Enterprises, WOFE)

Od 1986 roku władze chińskie wprowadziły możliwość zakładania firm ze 100% udziałem kapitału zagranicznego. Tego typu forma oferuje szeroki zakres swobód w prowadzeniu biznesu. Wymaga jednak znacznych nakładów finansowych w początkowym etapie działalności.

Firma ze 100% udziałem kapitału zagranicznego (WOFE)	
Status prawny	Osobowość prawna, ograniczona odpowiedzialność
Przeznaczenie	Produkcja na terenie Chin, usługi
Zalety	100% kontrola, elastyczność co do zakresu prowadzonej działalności, bezpieczeństwo technologiczne, rozwój własnej infrastruktury, wymiana RMB na waluty obce w przypadku transferu zysków
Wady	Konieczność wpłaty kapitału założycielskiego, szukanie kanałów dystrybucji

Źródło: Wydział Ekonomiczny Ambasady RP w Pekinie.

Procedury oraz wymagane dokumenty do założenia działalności gospodarczej w formie spółek joint ventures są podobne do wymagań dla przedsiębiorstw ze 100% udziałem kapitału zagranicznego.

Zagraniczna firma handlowa (Foreign Invested Commercial Enterprise, FICE)

W sytuacji, w której zagraniczny przedsiębiorca rozważa sprzedaż w Chinach własnych towarów i usług, od 2004 roku może ubiegać się o licencje eksportowo-importowe i tworzyć własne sieci dystrybucji⁴. Tego typu forma działalności ułatwia kontrolę nad lokalnymi operacjami zakupu, sprzedaży czy dystrybucji towarów. Założenie firmy handlowej nie wymaga poniesienia wysokich nakładów finansowych. Z uwagi na stopień złożoności rynku chińskiego, w uzasadnionych przypadkach, zamiast utworzenia własnego FICE, korzystniejsze będzie skorzystanie z usług lokalnych agentów.

³ W uzasadnionych przypadkach Ministerstwo Handlu ChRL może wydać zezwolenie na założenie spółki joint venture, gdzie udział inwestora zagranicznego będzie mniejszy niż 25%.

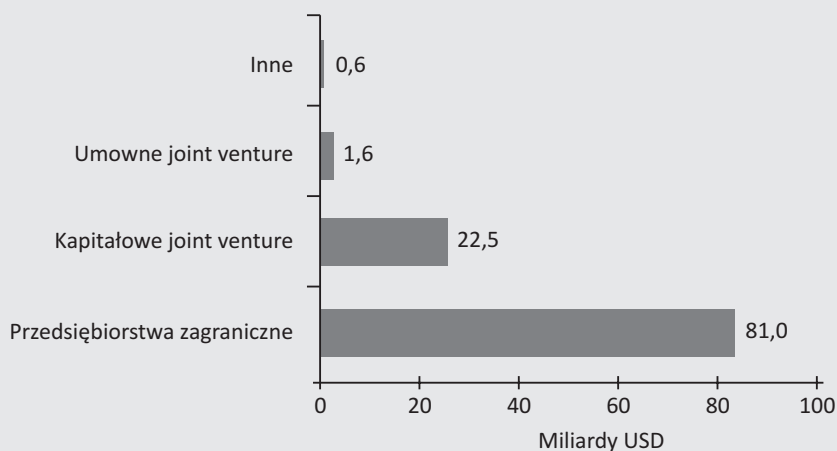
⁴ Od czasu wejścia Chin do WTO mamy do czynienia z systematyczną liberalizacją dostępu do rynku chińskiego. Firmy zagraniczne nie są już zobowiązane do korzystania z usług lokalnych agentów ds. importu-eksportu oraz miejscowych dystrybutorów.

Zagraniczna firma handlowa (FICE)	
Status prawny	Osobowość prawna, ograniczona odpowiedzialność
Przeznaczenie	Handel międzynarodowy, handel wewnętrzny (hurt i detal)
Zalety	Specjalistyczna struktura dla celów handlowych
Wady	Konieczność wpłaty kapitału założycielskiego, tworzenie kanałów dystrybucji „od zera”

Źródło: Wydział Ekonomiczny Ambasady RP w Pekinie.

Obserwacja inwestycji zagranicznych napływających do Chin ze względu na ich formę wskazuje na dominację (ponad 80%) przedsiębiorstw z wyłącznym kapitałem obcym (na przełomie lat 2000–2010 nastąpił ponad czterokrotny wzrost wielkości inwestycji dokonanych przez ww. przedsiębiorstwa, z ok. 20 mld USD do ok. 80 mld USD w 2010 r.). Ma on związek m.in. z coraz większą przejrzystością chińskich przepisów prawnych, lepszą znajomością rynku przez zagranicznych inwestorów oraz wchodzeniem ChRL w globalne procesy produkcyjne. W tej sytuacji partner miejscowy jest w coraz mniejszym stopniu potrzebny. Do innych przyczyn tego procesu możemy zaliczyć: chęć zatrzymania całości dochodów, sprzeczność interesów pomiędzy miejscowym przedsiębiorcą a inwestorem, obawa przed „utrata” technologii oraz niechęć dzielenia się know-how z chińskim partnerem. Wzrost znaczenia 100% przedsiębiorstw zagranicznych ukazuje nam również analiza eksportu dóbr zaawansowanych technologicznie, takich jak: komputery, elektronika, wyposażenie telekomunikacyjne, farmacja, lotnictwo oraz maszyny i urządzenia. Powyższe sektory w znacznej mierze zostały zdominowane przez przedsiębiorstwa z 100% kapitałem zagranicznym.

Formy zagranicznych inwestycji bezpośrednich, (w miliardach USD), rok 2010



Źródło: KPMG, Chiński rocznik statystyczny 2011.

Drugą pod względem znaczenia formą inwestycji są spółki joint ventures. W badanych okresach znaczną przewagę uzyskały JV typu kapitałowego. Natomiast w ostatnich 10 latach nastąpił spadek wielkości kapitału napływającego do Chin za pośrednictwem joint ventures typu kontraktowego (umownego). Podsumowując, udział JV typu kontraktowego i udziałowego w całkowitej wielkości inwestycji obniżył się w ostatniej dekadzie na rzecz 100% przedsiębiorstw zagranicznych.

1.1. WCHODZIMY DO CHIN!

Skąd wziął się pomysł na rozpoczęcie działalności w Chinach? Czy była to spontaniczna decyzja, czy idea dojrzewająca latami, czy może wreszcie firma została do tego zmuszona w wyniku działania konkurencji i zmieniających się uwarunkowań?

Wydaje się, że na decyzję pytanych przez nas przedsiębiorców, decydujące znaczenie miał dla nich profil prowadzonej działalności. Chociaż w świecie globalnej gospodarki wszystkie drogi prowadziły tym razem nie do Rzymu, ale do Chin, to były to różne drogi. Działo się tak z wielu różnych przyczyn.

Amber Foods Polska, w skład której oprócz Filipa Keniga, wchodzi polscy przedsiębiorcy zajmujący się wcześniej importem z Chin, podjęło taką decyzję w wyniku obserwowania zmieniającego się rynku:

*Przygoda z Chinami zaczęła się od importu zupełnie innych rzeczy, czyli opakowań, a potem, ponieważ nasz biznes w Europie poszedł w kierunku nawierzchni sportowych, to zaczęło się najpierw od importu różnych komponentów do nawierzchni sportowych i przeistoczyło się w zlecenie produkcji własnych modeli, szczególnie sztucznych nawierzchni w Chinach i produkowanie ich pod własną marką. A teraz to zupełnie inna branża, czyli branża spożywcza. Sam pomysł, zrodził się właśnie w trakcie tych regularnych wyjazdów zakupowych do Chin, dobrych kilka lat temu. Obserwowaliśmy z kolegami jak **rozwijają się Chiny, jak przybywa tam konsumentów**, jak duża jest potrzeba zachodnich produktów czy zachodnich usług. W końcu dwa lata temu, czyli w 2010 roku jesienią, skonkretyzowaliśmy swoje plan. **Stwierdziliśmy, że chcemy rozpocząć projekt gastronomiczno-spożywczy w Chinach i przystąpiliśmy do działania.***

– Filip Kenig, Amber Foods

Nieco inna była droga Krzysztofa Domareckiego i wrocławskiej Seleny. Firma ta zanim weszła do Chin, osiągnęła już status jednego z globalnych liderów w swojej branży eksportując do 70 krajów i działając na 16–17 rynkach, m.in. Brazylii, Turcji, Rosji, Hiszpanii.

*Przyczyną ważną dla większości producentów, czy większości firm, jest po prostu **rozmiar tego rynku**. Rynek chiński na dzisiaj jest rynkiem, który jest większy niż cały rynek europejski. Mówię tu przynajmniej o materiałach budowlanych, czyli o branży, w której my działamy. Jeżeli jeden rynek, jeden kraj jest większy niż cała Europa to każda firma musi się poważnie zastanowić: „czy ja tam nie powinienem być?”*

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Zdaniem Krzysztofa Domareckiego globalna firma może zarzucić pomysł wejścia na chiński rynek, nie jest natomiast możliwe, by sytuacji na tamtejszym rynku nie brała pod uwagę:

*Można oczywiście pominąć Chiny, jeśli przyjmuje się strategię regionalną. Na przykład „chcę być silnym graczem w Europie”. Są również firmy, które są mocne gdzie indziej, ale nie są mocne w Chinach albo się wręcz z Chin wycofały po 5–10 latach strat, kiedy zobaczyły jak trudne są tam warunki funkcjonowania. **Natomiast jeśli firma na poważnie rozpatruje swoją strategię globalną i próbuje ją zrealizować, to wcześniej czy później tych Chin dotknie – z jakim skutkiem to już zależy od niej.***

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Zatem przyczyny rozpoczęcia przez Selenę działalności w Chinach były dwie:

Przyczyna pierwsza, to opracowana 12 lat temu, strategia firmy, która zakładała, że będzie ona operować w skali globalnej, a więc prędzej czy później będzie musiała zmierzyć się z chińskim wyzwaniem.

Przyczyna druga, to rozmiar rynku chińskiego.

W strategii firmy dużo istotniejsza była ta druga przyczyna, bowiem Selenia chciała na chińskim rynku przede wszystkim sprzedawać. Dopiero później by zrealizować ten cel, zdecydowała się rozpocząć w Chinach produkcję, ukierunkowaną na rynek wewnętrzny, a nie na eksport do innych krajów, na których Selenia była już obecna.

*Od początku naszym założeniem był rynek chiński jako taki, bez względu na miejsce produkcji. Miejsce produkcji może być gdzie indziej, może być w Korei, może być w Wietnamie, może być w Europie. Pamiętajmy, że Chiny są wielkim importerem, a nie tylko eksporterem, więc **Chiny również dużo kupują**. Owszem, akurat w naszej branży, **aby skutecznie działać na rynku chińskim, też trzeba lokalnie produkować**, więc następnie uruchomiliśmy produkcję w Chinach, nakierowaną na rynek chiński i dopiero dodatkowo czy pomocniczo, nakierowaną na eksport.*

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Podobne były przyczyny, dla których w Chinach znalazł się Radosław Domagalski, kierujący spółką Magellan Trading Shanghai z siedzibą w Szanghaju. Spółka zajmuje się importem drewnianych podłóg z Polski i ich sprzedażą na rynku chińskim, a także własną produkcją akcesoriów łazienkowych w Chinach i eksportem produktów wyposażenia łazienek i surowców chemicznych.

Nasze pierwsze kroki w Chinach to rok 2006. Pamiętam dobrze ten czas, ponieważ wtedy dołączyłem do naszej grupy kapitałowej i wspólnie z kolegami pojechaliśmy do Chin celem zweryfikowania różnych informacji, które do nas docierały. Wiadomo, że produkty chińskie, zwłaszcza w segmencie materiałów budowlanych, stanowią w Polsce czy w Europie sporą konkurencję. Chcieliśmy zobaczyć jak to wygląda na miejscu, jaki jest tam system produkcji, zaopatrzenia, logistyki i skąd wynika tak znacząca konkurencyjność chińskich producentów.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Wyjazd, który miał być tylko rozpoznaniem chińskiego rynku i chińskiej konkurencji, zakończył się jednak wielkim zdumieniem:

*Pierwszy wyjazd do Państwa Środka był typowo zapoznawczy, stanowił próbę weryfikacji stereotypów o rynku azjatyckim, które panowały w Europie. Jego rezultatem była przede wszystkim **zmiana naszego nastawienia do biznesu w Chinach**. Chiny okazały się całkowicie odmiennym krajem, niż myśleliśmy, pełnym perspektyw i możliwości. Przede wszystkim to kraj o dobrej infrastrukturze, rozwijający się dynamicznie, ludzie są bardzo pro-biznesowi i otwarci na współpracę. Oczywiście pojawiają się różnice kulturowe, problemy komunikacyjne itd. Ale są to problemy, z którymi można sobie poradzić.*

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Zdumienie to dotyczyło nie tylko ogólnej sytuacji Chin, czy rynku chińskiego, ale także branży:

Pierwsza refleksja była taka, że aby skutecznie konkurować z produktami chińskimi w Europie, powinniśmy stworzyć również zaczątek organizacji w samych Chinach. Głównie w celu monitorowania rynku oraz stworzenia odpowiadającego mu designu produktu. Bardzo szybko, bo już podczas udziału w pierwszych targach w Kantonie, przekonałem się jak duże jest to źródło inspiracji, przede wszystkim jeśli chodzi o design produktu. Tam wszystkie nowinki gromadziły się w jednym miejscu i stamtąd rozprzestrzeniały się po całym świecie. To był pierwszy impuls, po którym zaczęliśmy się zastanawiać, czy nie powinniśmy tam być.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Na początku była zatem chińska konkurencja, potem wyjazd do Chin, którego rezultatem była całkowita rewolucja w myśleniu o tamtejszym rynku, wreszcie zmiana strategii firmy i decyzja „wchodzimy do Chin!”. Po wejściu na nowy rynek, strategia ta stopniowo ewoluowała i z czasem zdecydowano o imporcie własnych produktów i sprzedawaniu ich w Chinach:

Przyjechałem do Chin z celem stworzenia drobnego przedstawicielstwa, które gromadziłoby wszystkie interesy naszych spółek z grupy kapitałowej. Następnie krok po kroku z małego przedstawicielstwa przekształciliśmy się w firmę handlowo-zaopatrzeniową, która zaczęła kupować produkty uzupełniające naszą podstawową ofertę w Polsce. Powoli zaczęliśmy też myśleć poważnie o imporcie naszych produktów z Polski: deski podłogowej i produktów chemicznych. Następnym krokiem był pomysł utworzenia własnej sieci dystrybucji naszych produktów Chinach i z pewnymi problemami, pół roku temu dopieśliśmy swego i stworzyliśmy sieć dystrybucji deski podłogowej. Uruchomiliśmy także fabrykę produktów wyposażenia łazienek. Mamy w planach następne pomysły inwestycyjne.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Sześćioletnia strategia Magellan Trading Shanghai składała się z trzech etapów. Pierwszy z nich, trwał dwa lata i było to przedstawicielstwo:

Przedstawicielstwo w klasycznej formie, czyli zwykłe biuro, bez licencji biznesowej do prowadzenia handlu, tylko organizacja, która monitoruje rynek, obserwuje pewne tren-

dy, uczy się, zbiera wiedzę. W związku z tym ta wiedza powoli zaczęła się gromadzić i krok po kroku, zaczęliśmy się rozwijać.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Kolejny, trwający dwa lata etap to uzupełnianie własnej oferty o import z Chin i wreszcie etap trzeci, czyli eksport do Chin i własna produkcja.

Jeszcze inny jest przypadek małopolskiej firmy Ferro, która także (już w latach 90-tych) zaczynała od działalności importowej, a w 2002 roku jako jedna z pierwszych firm ze swojej branży zdecydowała się na kapitałową inwestycję na rynku chińskim i rozpoczęła działalność produkcyjną w Chinach.

*Od wielu lat współpracowaliśmy już z chińskimi dostawcami, ale nie byliśmy w stanie znaleźć właściwego partnera i właściwego, odpowiedniego jakościowo produktu w adekwatnej cenie. Chcieliśmy mieć wpływ na kształt produkcji i na jakość, przy zachowaniu optymalizacji kosztowej i zwiększeniu konkurencyjności sprzedaży na rynkach europejskich. Zakład został wybudowany od zera, a produkcja uruchomiona pod **pełną kontrolą naszych inżynierów. Linie produkcyjne powstawały w oparciu o nasze założenia i europejskie standardy produkcji.** Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że udało się osiągnąć to, co sobie założyliśmy na samym początku.*

– Aneta Raczek, Ferro

Ferro zdecydowało się jednak produkować z przeznaczeniem na eksport, głównie na rynki krajów Europy Środkowej, rezygnując ze sprzedaży na rynku chińskim:

*Myślę, że konkurencyjność na miejscowym rynku, ilość firm oferujących produkty do dystrybucji jest tak duża, że jedyną możliwością zaistnienia na rynku chińskim byłaby klasa premium, czyli produkt najwyższej plasowany cenowo. Jest to swego rodzaju inwestycja. **Obszar chiński jest na tyle duży, że musimy, decydując się na rozwój, wybrać na początek pewnie tylko jedną prowincję.** Bo gdybyśmy mówili o dystrybucji w skali całych Chin, to raczej ze względów finansowych byłoby to dla nas niewykonalne. **Nie byłoby nas na to stać.** I między innymi dlatego zdecydowaliśmy, że widzimy większe możliwości rozwoju na własnym rynku krajowym i bliższych rynkach europejskich. Tu było nam łatwiej wypracować taką pozycję i byliśmy bardziej pewni tych rezultatów. Oczywiście ta decyzja nie jest ostateczna, my ciągle ten rynek chiński obserwujemy, analizujemy. Nie wykluczamy, że kiedyś chcielibyśmy na tym rynku zaistnieć.*

– Aneta Raczek, Ferro

PAMIĘTAJ O...

Przyczyny inwestycji na rynku chińskim:

- Rozwijający i bogacący się rynek chiński, coraz więcej konsumentów,
- Rozmiar rynku,
- Element strategii globalnej firmy,
- Presja lokalnej chińskiej konkurencji na globalnych rynkach, z którą ciężko walczyć pozostając poza Chinami,
- Rynek chiński jako źródło inspiracji dla rozwoju produktu,
- Pełna kontrola nad procesem produkcji w Chinach.

1.2. KTO MOŻE, KTO POWINIEN, A KTO NIE POWINIEN WCHODZIĆ NA RYNEK CHIŃSKI?

Zapewne wielu przedsiębiorców, czytając tę publikację, zastanawia się czy ich produkty byłyby w stanie przebić się na rynku chińskim. A zatem hamletowskie: „być albo nie być”, zostaje tutaj zastąpione pytaniem „wchodzić, czy nie wchodzić?” Jak odpowiadają na nie pytani przez nas polscy przedsiębiorcy, już działający w Chinach?

Podstawowy warunek to determinacja:

*Przede wszystkim ci, którzy myślą o Chinach, muszą **naprawdę bardzo tego chcieć**.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Ale oprócz niej, wszyscy pytani przez nas przedsiębiorcy zwrócili uwagę, iż na podbój chińskiego rynku trzeba być bardzo dobrze przygotowanym:

*Tego rodzaju działalność **kosztuje tak dużo** i to są tego rodzaju nakłady, że moim zdaniem **mniej niż sto polskich firm jest zdolnych do tego**, żeby skutecznie próbować konkurować w Chinach.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Odpowiedni potencjał firmy spowoduje, że będzie ona w stanie zmierzyć się z konkurencją, która w Chinach jest nieporównywalnie większa niż w Polsce.

*Pamiętajmy, że firma, która wybrała Chiny, żeby tam lokalnie prowadzić biznes, spotyka się w Chinach z **dużą konkurencją, która w Europie nie istnieje**. Styka się przede wszystkim z bardzo silną konkurencją chińską, ale również styka się z konkurencją koreańską, japońską, australijską, amerykańską, niemiecką, czy w ogóle europejską szerzej, więc w tym sensie ten rynek jest poddany bardzo dużej, bardzo wysokiej presji globalnej....*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Firma musi także oferować coś nowego, czego nie oferuje konkurencja:

*Firma, która chce się usadowić w Chinach i coś osiągnąć, **musi się czymś wyróżniać**.*

– Krzysztof Domarecki Selena

*Na pewno łatwiej jest wejść i z sukcesem funkcjonować na rynku firmom, które mają do zaoferowania **produkty bardziej skomplikowane technologicznie, innowacyjne, wnoszące coś nowego**. Myślę, że mitem jest to, że wystarczy mieć pochodzenie europejskie albo europejsko brzmiącą markę, żeby z sukcesem funkcjonować i sprzedawać swoje produkty czy usługi na rynku chińskim.*

– Aneta Raczek, Ferro

Dlaczego firmy globalne, a takich przecież nie ma w Polsce zbyt wiele, mają na starcie dużo lepszą sytuację? Podsumowuję to w trzech punktach Krzysztof Domarecki:

***Po pierwsze**, jeśli taka firma działa już wcześniej na rynkach międzynarodowych, to oznacza, że jest już odpowiednio duża, **po drugie** ma konkurencyjne produkty, **po trzecie** ma umiejętności do tego, żeby lokować się na poszczególnych rynkach.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Jednak rynek chiński jest bardzo skomplikowany. Po pierwsze, potencjał i doświadczenie międzynarodowe, po drugie rachunek ekonomiczny, ale w grę wchodzi także inne czynniki, takie jak na przykład trudne do opisanego wyczucie i intuicja:

*Trzeba opierać się o pewną analizę ekonomiczną i finansową, ale też trzeba mieć trochę szczęścia. W życiu i w biznesie szczęście zawsze trochę pomaga. Może nie tyle chodzi o szczęście, co o intuicję i wyczucie rynku. A wszystko dlatego, że nie ma zwłaszcza w Chinach **jednej uniwersalnej recepty i przepisu na sukces**. To jest tak, jak na każdym rynku, w tej samej branży mamy firmy, które działają i rozwijają się znakomicie w dobrym tempie i takie, które robiąc dokładnie to samo nie mogą w pełni rozwinąć skrzydeł.*

– Aneta Raczek, Ferro

Lepiej także nie przywiązywać się do doświadczeń wyniesionych z polskiego rynku:

*Trzeba liczyć się z tym, że model dotychczasowego biznesowego funkcjonowania będzie przestawiony o 180 stopni i postawiony na głowie. To są **inne warunki funkcjonowania, inne regulacje prawne, o których istnieniu często nie mamy pojęcia**. Inny też jest odbiór, przez chińskich klientów tego, co oferujemy.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Myślicie Państwo, że to koniec trudności? Do tego wszystkiego trzeba się jeszcze uzbroić w cierpliwość:

*Jest to ogromny rynek i efektywna praca na nim wymaga czasu, przemyślanej strategii, pewnych zasobów finansowych. **Nie jest to na pewno rynek dla niecierpliwych i oczekujących bardzo szybkich rezultatów i efektów**. Niecierpliwi i oczekujący natychmiastowych efektów ekonomicznych zdecydowanie powinni sobie darować myślenie o Chinach.*

– Aneta Raczek, Ferro

Potwierdza to Radosław Domagalski, który przyznaje, że dużym firmom łatwiej jest czekać. A czekanie to w Chinach niezwykle ważna umiejętność:

*Reprezentuję dużą organizację, w skali polskiego biznesu jedną z największych. Mogliśmy zatem przez pewien czas **cierpliwie uczyć się rynku chińskiego i filozofii robienia biznesu z Chińczykami**.*

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

W dodatku sytuacja w samych Chinach zmienia się dość dynamicznie. Za tymi zmianami także trzeba nadążać, reagować na nie i uwzględniać w swoich planach:

*Wiadomo, że wiele sukcesów odniosły w ubiegłych latach firmy, które postawiły na korzystanie z dosyć dobrej infrastruktury i taniej siły roboczej w Chinach. To się teraz zmieniło. **Nie ma już taniej siły roboczej w Chinach**, infrastruktura jest oczywiście coraz lepsza i otoczenie biznesowe też jest pewniejsze. Teraz w Chinach, jak sądzę, firmy idą bardziej w kierunku wykorzystywania **potencjału inżynierskiego Chińczyków i nowych technologii**.*

– Aneta Raczek, Ferro

Zdaniem Radosława Domagalskiego największą barierą nie jest jednak bariera kapitału, ale bariera braku wiedzy:

*Z doświadczenia wiem, że nawet w poważnym biznesie panuje wiele stereotypów na temat Chin. Są one zazwyczaj nieprawdziwe i ulegają weryfikacji na miejscu. Obserwuję tutaj rozwój różnych branż i widzę, że jest prawdopodobnie wiele polskich firm, które mogłyby wejść na rynek chiński i konkurować skutecznie z lokalnymi producentami. Wydaje mi się, że podstawowym problemem jest **brak wiedzy w polskich firmach – jak wejść na rynek, co należy zrobić i jak po nim poruszać się na co dzień. Najwyraźniej polskie firmy nie zdają sobie sprawy z tego, że mają potencjał, aby skutecznie działać w Chinach.** Wymogi kapitałowe w Chinach naprawdę nie są takie straszne i nie stanowią bariery inwestycyjnej. Dla polskiej średniej firmy inwestycja rzędu kilkuset tysięcy złotych jest w zasięgu możliwości. Oczywiście kapitał inwestycyjny to dopiero pierwszy krok i szybko pojawiają się następne koszty związane z działalnością operacyjną. Dlatego tak ważne jest, aby **prawidłowo ocenić potencjał swojego produktu, czy usługi w kontekście realiów chińskich.** Jest to rynek odmienny od tego, do czego jesteśmy przyzwyczajeni w Europie, nie tylko pod względem oczekiwań klientów, ale również struktury dystrybucji, niezbędnych pozwoleń, systemu podatkowego, no i przede wszystkim praktyką dnia codziennego czyli relacji z Chińczykami.*

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O...

Czego potrzebujesz lub co może Ci pomóc zaistnieć na rynku chińskim?

- Determinacja,
- Dobre przygotowanie,
- Odpowiedni potencjał firmy,
- Globalny produkt,
- Doświadczenie międzynarodowe,
- Gotowość na ogromną konkurencję,
- Innowacyjny produkt, którego nie ma na rynku chińskim,
- Ciągła gotowość do zmian,
- Cierpliwość,
- Dobra intuicja i wyczucie,
- Wiedza, nieuleganie stereotypom, otwarty umysł i odwaga,
- Oprócz tego wszystkiego, bardzo pomocny, czasem nawet nieodzowny w wejściu i działalności na rynku chińskim jest miejscowy partner. Ale o tym napiszemy w kolejnych rozdziałach.

1.3. JAK ROZPOZNAĆ RYNEK CHIŃSKI?

Wiemy już mniej więcej, jakie warunki trzeba spełnić i co może okazać się pomocne w podboju chińskiego rynku. Jednym z najistotniejszych elementów jest dobre przygotowanie. To nie tylko odpowiednie przygotowanie własnej firmy i jej produktu, ale także dobre rozpoznanie dalekiego rynku, na którym polskie firmy nie miały dotąd zbyt wielu doświadczeń. Jak zatem rozpoznać chiński rynek?

W przypadku Ferro, które nastawione było na działalność produkcyjną i eksport na rynki zewnętrzne, sprawa ta nie miała znaczenia. W przypadku łódzkiej Amber Foods,

wrocławskiej Seleny i kieleckiego Magellan Trading Shanghai dobre rozpoznanie rynku, na którym te firmy chciały sprzedawać swoje produkty były jednak sprawą kluczową.

Filip Kenig z Amber Foods, który od wielu lat prowadząc działalność importową myślał o wejściu na chiński rynek, oparł swoje przygotowania na dwóch elementach: osobistym doświadczeniu, które wynikało z częstych wizyt w Chinach i prowadzonej tam wcześniej działalności oraz analizy raportów niezależnych organizacji z branży spożywczej. Zdobyte o rynku informacje okazały się na tyle obiecujące, iż Amber Foods po dokonaniu tych analiz zdecydował się na inwestycję w Chinach.

Obserwowaliśmy te zmiany, które zachodzą na rynku chińskim na podstawie własnego doświadczenia i częstych wizyt w Chinach w zasadzie od dwóch lat.

Jeśli chodzi o polskie źródła to niestety wiele ich nie było i nie mieliśmy za bardzo z czego korzystać, bo z reguły, jeśli nawet coś o rynku chińskim się pojawia to są to publikacje prasowe, często będące przedrukami publikacji zagranicznych. Czytaliśmy natomiast bardzo dużo przeróżnych publikacji, raportów niezależnych organizacji związanych z UE czy amerykańskich, odnośnie rozwoju rynku spożywczego w Chinach. Zdecydowana większość z nich pokazywała, że wzrost tej branży w Chinach jest imponujący, przez co doszliśmy do wniosku, że grzechem byłoby nie spróbować.

– Filip Kenig, Amber Foods

Zanim jednak doszło do inwestycji Amber Foods zdecydował się zainwestować we własne badanie rynku.

Był to krótki test odnośnie rozpoznawalności Polski jako marki i produktu, który przeprowadziliśmy na kilku uniwersytetach. Wyniki nie wypadły zbyt obiecująco. Ponad 60 procentom ankietowanych Polska z niczym się nie kojarzyła, więc stwierdziliśmy że w zasadzie trafiamy na totalny green field, w miejsce, które mamy do zagospodarowania dla siebie i dla Polski. Naprawdę dużą przestrzeń.

– Filip Kenig, Amber Foods

Nieco inna była strategia Seleny. Krzysztofowi Domareckiemu proces rozpoznania lokalnego rynku zajął także blisko dwa lata, jednak w tym samym czasie firma już przygotowywała swoje wejście do Chin, załatwiając wszystkie związane z tym formalności.

To był rzeczywiście zmuśny proces. Rozpoznanie rynku chińskiego pod kątem oszacowania jego wielkości, działającej tam konkurencji i jej oferty, dostępnych na nim cen zajęło nam dwa lata. Równolegle prowadziliśmy działania mające na celu, z pewnym poślizgiem, przygotowanie naszego wejścia. Już wtedy rozpoczęliśmy wszelkie procedury rejestracyjne, które w Chinach mimo wszystko trwają dość długo. Sporo kłopotów sprawiło nam znalezienie odpowiedniej lokalizacji, jako że w ostatnich pięciu latach przepisy w tej kwestii bardzo się zaostrzyły dla firm zagranicznych.

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Firma oparła się także na miejscowym przewodniku:

Przed wszystkim znaleźliśmy Polaka, który kiedyś pracował – wtedy jeszcze w tzw. attachacie handlowym – polskiej administracji gospodarczej w Chinach. Mieszkał tam już ponad 15 lat, doskonale władał chińskim, znał też lokalne uwarunkowania, więc jego

wiedza była dla nas bardzo użyteczna i zatrudniliśmy go jako człowieka, który wprowadził naszą firmę na rynek.

– Krzysztof Domarecki, Selena

Selena korzystała także z lokalnych doradców. Krzysztof Domarecki uważa jednak, że nie można z tym przesadzić:

*Tym przedsiębiorcom, którzy poważnie planują wejście na rynek chiński w sensie założenia lokalnej firmy, czy jeszcze bardziej postawienia lokalnego zakładu, mogę powiedzieć, że **korzystanie z lokalnych porad może się przydawać, korzystanie z lokalnych doradców może się przydawać, ale pod warunkiem, że główny proces jest kierowany przez przedstawicieli firmy.** Nie da się skutecznie zainstalować czy uruchomić własnej działalności w Chinach bez tego, aby wysokiej rangi przedstawiciel firmy był tam na stałe przez 2–3 lata. **Lokalni partnerzy mogą pomóc, ale całą robotę trzeba zrobić samemu, bo odmienności jest zbyt dużo.** Dlatego moim zdaniem, procesu decyzyjnego nie można zlecić na zewnątrz.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

W przypadku Magellan Trading Shanghai, wiedza o rynku chińskim była kapitałem, który wniósł, przychodząc do firmy, Radosław Domagalski. Miał on już za sobą doświadczenia na tamtejszym rynku wynikające z poprzedniej pracy w międzynarodowych firmach.

Przyszedłem do kieleckiej Grupy Kapitałowej z misją stworzenia jakiejś formy działalności w Chinach i już z pewną wiedzą o tym rynku. Przyjeżdżałem do Chin wcześniej, pracując dla międzynarodowych firm, które miały ustabilizowany i działający biznes na miejscu. Miałem więc na czym się oprzeć planując operację dla grupy kapitałowej. Z doświadczenia mogę powiedzieć, że pewien uniwersalizm tej wcześniej nabytej wiedzy potwierdził się i przełożył się na pozytywny wynik, jaki mamy dziś.

Co jednak w sytuacji, gdy firma nie ma własnych doświadczeń, nie ma też wystarczająco wiele środków na to, by tak jak Magellan Trading Shanghai najpierw otworzyć przedstawicielstwo w Chinach i przez dwa lata zbierać informacje o rynku? Zdaniem Radosława Domagalskiego, istnieje bardzo dużo możliwości zdobywania wiedzy o rynku chińskim, które często nie wiążą się nawet z wysokimi kosztami:

Zdaję sobie sprawę, że nie każda firma jest w stanie podjąć decyzję, żeby otworzyć przedstawicielstwo w Chinach i zbierać przez jakiś okres informacje bez zarabiania pieniędzy. Ale gdy takich możliwości nie ma, to wydaje mi się, że należy brać udział w różnego rodzaju seminariach, misjach gospodarczych. Jest dosyć dużo propozycji w Polsce – to po pierwsze. Po drugie, trzeba przyjeżdżać i aktywnie uczestniczyć w targach branżowych. Najpopularniejsze odbywają się w Kantonie, ale są też inne, bardziej wyspecjalizowane. Po trzecie, są polskie firmy doradcze, które mają tam swoje przedstawicielstwa. Jest także Polska Izba Biznesu w Szanghaju, która doradza polskim przedsiębiorstwom. Jest więc trochę możliwości zewnętrznych, żeby tę wiedzę, nierzadko nie ponosząc żadnych kosztów, zdobyć. Wtedy, na jej podstawie można wypracować pewien model działalności w Chinach.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O...

Co może pomóc Ci dobrze rozpoznać rynek chiński?

- Osobiste doświadczenie, wyniesione z wcześniejszych podróży i działalności biznesowej w tym kraju,
- Lektura raportów i publikacji,
- Badanie rynku,
- Oszacowanie wielkości rynku i pułapów cenowych na rynku, oraz analiza oferty konkurencji,
- Pomoc miejscowych Polaków czy Chińczyków i umiejętne korzystanie z ich wiedzy,
- Założenie lokalnego przedstawicielstwa i monitorowanie rynku przed podjęciem decyzji o zaangażowaniu firmy na rynku chińskim,
- Udział w seminariach dotyczących rynku chińskiego,
- Współpraca z firmami konsultingowymi i Izbami Gospodarczymi (także polskimi),
- Częste wizyty na imprezach targowych w Chinach.

Strategie:

- Wejście po dokładnym rozpoznaniu,
- Jednoczesne rozpoznawanie i wejście (jeśli decyzja zapadła już wcześniej, a wejście było koniecznością).

1.4. JAK ZAŁOŻYĆ BIZNES W CHINACH?

Wszystko już przeanalizowaliśmy. Obserwowaliśmy naszą branżę w Chinach od kilkunastu miesięcy. Czytaliśmy raporty branżowe, być może mamy na miejscu swoich ludzi, którzy dzielą się z nami swoją wiedzą i doświadczeniami. Czas zatem zabrać się do rozpoczęcia działalności. Jak wygląda ona w praktyce? Czy wszystko pójdzie tak jak sobie zaplanowaliśmy, czy jednak wiele rzeczy nas zaskoczy?

Filip Kenig uważa, że sam proces rozpoczynania działalności biznesowej nie jest łatwy i na tak postawione pytanie trudno jednoznacznie odpowiedzieć. Szczególnie w przypadku branży gastronomicznej, gdzie istnieje wysoka bariera wejścia:

*Potrzebnych jest **bardzo dużo dokumentów**, szczególnie w przypadku działalności usługowo-gastronomicznej. To skomplikowany proces. Najpierw zakwalifikowanie firmy pod względem nazwy, potem **wystąpienie o business license**, a przed wystąpieniem o business license spełnienie wielu innych warunków. Otrzymanie tego business license też nie jest łatwe, gdyż najpierw trzeba otrzymać tak zwany **prior approval** – czyli wstępną zgodę. Od momentu prior approval trzeba dostarczyć ponownie kilka dokumentów. Najgorsze jest prowadzenie samej inwestycji, to jest właśnie trochę śmieszny z naszego punktu widzenia proces, ponieważ żeby otworzyć restaurację – ja tutaj zdradzam tajniki takiego know-how – **trzeba mieć wynajęty lokal**. Ten lokal musi spełnić warunki otrzymania tego business license. Żeby ten lokal spełnił warunki tego business license, trzeba przeprowadzić w nim inwestycję, czyli tak naprawdę musi być odebrany przez sanepid, komisję pożarową. To jest największy problem w Chinach, ale **nie można przeprowadzić inwestycji nie mając business license oficjalnie**, czyli tak naprawdę sprowadza się to do wożenia pieniędzy w walizce, inwestowania w nie swój obiekt, teren bez żadnej*

*gwarancji, że na końcu tę licencję na prowadzenie tego biznesu otrzymamy. Po czym jak się otrzyma tę licencję na prowadzenie biznesu, ma się określone progi, **trzeba opłacić kapitał założycielski**, który tak naprawdę już został wprowadzony, ponieważ wiadomo, że ani murarz, ani elektryk ani hydraulik nie wykonają swojej pracy bez otrzymania wynagrodzenia od firmy, mimo, że tej formalnie przecież nie ma.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Zainwestować w lokal i otworzyć go, bez gwarancji, że naprawdę zaczniesz działać. Już sobie wyobrażam biednego miejscowego przedstawiciela firmy, który usiłuje do tego przekonać swoją, odległą o kilka tysięcy kilometrów centralę. Dlatego niezwykle ważną cechą przy zdobywaniu wszystkich zezwoleń i dokumentów, jest nie tyle skłonność do ryzyka, choć ta na pewno też się przydaje, ale przede wszystkim elastyczność:

*To jest takie zamknięte koło, które myślę, jest sporą barierą dla korporacji przy inwestowaniu w Chinach. My, robiąc to jako przedsiębiorcy, **jesteśmy trochę bardziej elastyczni**, to są nasze pieniądze, sami podejmujemy decyzje. W przypadku korporacji, gdzie mamy do czynienia z często bardzo sformalizowaną strukturą jest to często bariera nie do przeskoczenia.*

– Filip Kenig, Amber Foods

W przypadku Amber Foods, decydującą rolę w tym procesie odegrała chińska firma konsultingowa. Nie zdecydowano się by sprawy te prowadził tłumacz:

*Pewnie dałoby się to zrobić za pomocą tylko i wyłącznie tłumacza, ale tłumacz **nie jest w stanie pewnego poziomu usług przekroczyć bez specjalistycznej znajomości tematu.***

– Filip Kenig, Amber Foods

Wprowadzać na chiński rynek, wcale nie musi wyspecjalizowana, najdroższa firma z górnej półki. Partner Amber Foods, wprowadzał zagranicznego inwestora do Chin w branży gastronomicznej po raz pierwszy:

*Ta firma pierwszy raz przeprowadza ten sam proces i można powiedzieć, że uczyła się razem z nami. Mieliśmy **pełen dostęp do informacji, jak to przebiega, na czym to polega** i w sumie nauczyliśmy się wspólnie.*

*Dlatego teraz gdybyśmy mieli to powtórzyć to właściwie dokładnie wiemy co, jak, w jakiej kolejności należy zrobić. A jest to niewątpliwie **pracochłonne, wymagające dużego przygotowania od strony dokumentowej, bo chińskie prawo jest bardzo restrykcyjne** w niektórych kwestiach, więc trzeba dokładnie wypełniać zalecenia. Wiadomo, iż ogromną barierą jest język, bo trzeba wszystkie dokumenty, **formularze wypełniać w języku chińskim**, a one są wszystkie przygotowane w języku chińskim, nawet dla obcokrajowców. Jednak dzięki pomocy Chińczyków z naszej firmy konsultingowej i ich pracy wszystko to poszło bardzo sprawnie.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Ferro, zaczynając w 2002 roku działalność w Chinach miało już kilka lat doświadczeń jako firma importowa. Tak jak większość firm nawiązywało kontakty głównie na imprezach handlowych, a zwłaszcza na największych targach ze swojej branży, które odbywają

się w Kantonie. Aneta Raczek dość szybko zorientowała się, że rozmowy tylko na stoiskach targowych są niewystarczające i należy je przeprowadzać także w siedzibie spółki:

*Zdarzało się tak, że **to, co widzieliśmy na targach było zupełnie niespójne z tym, co faktycznie było produkowane w danym zakładzie produkcyjnym.** Pokazywano inne produkty, które były wzorcowymi produktami, a zupełnie co innego widzieliśmy na halach produkcyjnych. Zdarzały nam się takie przypadki, że decyzje podjęte w oparciu o przedstawioną ofertę, foldery sprzedażowe i wstępne rozmowy handlowe, pozwalały sądzić, że jesteśmy tylko o krok od podpisania kontraktu na dostawę. A później **wizyta, „żywy” audyt w firmie całkowicie eliminował ją z kręgu dostawców.***

– Aneta Raczek, Ferro

Zdaniem Anety Raczek, największą barierą były w tym wypadku kwestie kulturowe i komunikacyjne, związane z inną mentalnością:

*Pewnie powiedzą to wszyscy, którzy mieli dłuższe doświadczenie z firmami chińskimi, że **właściwe zrozumienie pewnych kwestii jest tam rzeczą niezmiernie ważną.** Niestety te **różnice w mentalności** w postrzeganiu pewnych rzeczy przy pierwszych negocjacjach mają naprawdę dużą wagę i musimy **być pewni, że właściwie rozumiemy te kwestie.** Potwierdzenie z drugiej strony, która negocjuje i zapewnienie, że tak będzie, nie do końca się sprawdza. **Niekoniecznie dwie strony rozumieją to samo** przez pewne rzeczy.*

– Aneta Raczek, Ferro

Kluczową sprawą dla Ferro było znalezienie rzetelnych podwykonawców. Cel ten został osiągnięty, a jeden z nich, jak się później okazało został lokalnym partnerem, z którym firma postanowiła wejść w joint venture i zorganizować wspólną produkcję.

Słowa o tym, że proces ten jest długotrwały i skomplikowany potwierdza Krzysztof Domarecki:

*Proces rejestracji firmy w Chinach jest relatywnie długim procesem, dlatego że **władze chińskie stricte koncesjonują praktycznie każdą działalność gospodarczą zwłaszcza zagraniczną i zarejestrowanie firmy zajmuje mniej więcej od 5 do 9 miesięcy, łącznie z uzyskaniem wszystkich zezwoleń.** To po pierwsze. **Po drugie,** musimy pamiętać, że **zezwolenie w Chinach na działalność gospodarczą jest z reguły węższe przedmiotowo niż na przykład zezwolenie na działalność gospodarczą w Polsce.** Czyli to co my mamy zarejestrowane na przykład w KRS-ie, jako zakres działalności, nie może być zarejestrowane jednocześnie jako zakres działalności w Chinach. Tam zakres działalności musi być dużo węższy.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

O tym, że Chiny to kraj paradoksów, świadczy przypadek Magellan Trading Shanghai, który zaprzecza doświadczeniom pozostałej trójki naszych przedsiębiorców. Lokalnym urzędnikom i władzom strefy ekonomicznej najwyraźniej bardzo zależało na tym, by pozyskać nową firmę. Dlatego w przypadku Magellan Trading Shanghai proces rejestracji przebiegł bardzo szybko i sprawnie. Zdaniem Radosława Domagalskiego pod pewnymi względami nawet lepiej niż w Polsce:

Rozpocznę odpowiedź na pytanie o zakładanie biznesu w Chinach pewną konkluzją: zaskakujące dla mnie było to, że ta **procedura rozpoczęcia działalności produkcyjnej przebiegła sprawniej i prościej niż to często zdarza się w Polsce**. Na pierwszy rzut oka, te procedury wydają się skomplikowane. Trzeba aplikować do co najmniej kilkunastu urzędów, jest też kilka etapów. Zależy też o jakiej firmie mówimy – o przedstawicielstwie, czy o spółce produkcyjnej, czy handlowej, czy o joint venture, bowiem w każdym wypadku są trochę inne przepisy. Ale na przykład w przypadku inwestycji w spółkę produkcyjną, wybierając odpowiednią strefę inwestycyjną, można otrzymać duże wsparcie ze strony lokalnych władz, dzięki czemu udział w całej procedurze ogranicza się wyłącznie do przygotowania dokumentów typu: umowa spółki, określenie kapitału itd. Całą resztę urzędnicy ze strefy inwestycyjnej biorą w takich przypadkach na siebie. Procedura kosztuje oczywiście opłaty rejestracyjne, które zawsze pojawiają się w takich sytuacjach, nie ma za to konieczności korzystania z firm konsultingowych czy kancelarii prawnych. Z moich doświadczeń wynika, że takie procedury odbywają się zazwyczaj bezproblemowo i taki proces trwa 4–5 miesięcy. Oczywiście kluczowym dla powodzenia całej operacji jest wybór odpowiedniej strefy inwestycyjnej.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Zdaniem Radosława Domagalskiego takie bezproblemowe postępowanie władz strefy wcale nie jest ewenementem na skalę chińską:

Na pewno władzom strefy zależało na pozyskaniu naszej firmy, ponieważ profil naszej działalności pasował do tej strefy ekonomicznej, ale to nie była jedyna strefa, z którą rozmawialiśmy. W innych miejscach, mam na myśli region szanghajski, w Kunshan, czy w Nanhai, serwis był bardzo zbliżony. Tam także oferowano wsparcie inwestorom, czyli załatwienie wszystkich formalności. Nie twierdzę, że tak jest w każdym przypadku, w każdej strefie i każdej lokalizacji w Chinach, natomiast z informacji, które do mnie docierają wynika, że to raczej częsta praktyka. Co równie ważne, pomoc ze strony władz stref inwestycyjnych nie ogranicza się tylko i wyłącznie do procesu rejestracji firmy, ale dotyczy również praktyki dnia codziennego tj. wsparcia w urzędach administracyjnych typu wydział ochrony środowiska, straż pożarna itp.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O...

Co może pomóc Ci w założeniu Twojego biznesu i sformalizowaniu Twojej działalności w Chinach?

- Znalezienie dobrego chińskiego partnera,
- Pomoc firmy konsultingowej,
- Elastyczność w działaniu,
- Cierpliwość, ze względu na przedłużające się i skomplikowane procedury,
- Właściwa komunikacja, przy doborze i weryfikacji partnerów,
- Osobiste wizyty w najważniejszych z Twojego punktu widzenia zakładach produkcyjnych.
- Wybór takiej lokalizacji, czy strefy ekonomicznej, w której otrzymasz możliwie jak największe wsparcie lokalnych władz w załatwieniu wszystkich formalności.

1.5. WYBÓR LOKALIZACJI

Chiny to kraj wielkości Europy, bardzo zróżnicowany pod względem dochodu. W którym regionie Chin umieścić swoją firmę i jakie czynniki brać pod uwagę?

Planując otwarcie restauracji w Chinach, Amber Foods myślała w pierwszej kolejności o największych miastach w Chinach, takich jak Pekin – centrum polityczne kraju, czy Szanghaj – centrum handlowe. W dodatku w obu tych miastach zamieszkują setki tysięcy obcokrajowców, potencjalnych klientów zagranicznej restauracji w Chinach. Po kilku wyjazdach studyjnych okazało się jednak, iż bariery wejścia są tam wysokie, a konkurencja ogromna:

*Pierwsza myśl to oczywiście Pekin czy Szanghaj, ale koszty wejścia na taki rynek są bardzo duże, **czystsze są wyższe i lokale droższe. Jest na nim już także sporo zachodnich restauracji.***

W końcu po wizytach w kilku jeszcze miastach, takich jak Xiamen czy nawet Makao, doszliśmy do wniosku, że okolice Kantonu, który jest miastem handlowym i przyciąga sporo obcokrajowców, jest na pewno dobrą lokalizacją.

– Filip Kenig, Amber Foods

Poszukiwanie optymalnej lokalizacji zajęło kilka miesięcy i był to objazd po kilku największych miastach, w których przedstawiciele firmy sami obserwowali jak wygląda w tych miastach rynek restauracji.

*Jeśli jest się bogatą korporacją, to można sobie pozwolić na przeprowadzanie badań, wynajęcie doradców z najwyższej półki, międzynarodowych firm doradczych, drogich prawników i konsultantów, i pewnie taka decyzja będzie mieć większą szansę, żeby była trafna. Natomiast jeżeli robi się coś za ciężko wypracowane środki, których są jakieś limity, to **trzeba mierzyć siły na zamiary.***

Decydujący tour po Chinach odbyliśmy na wiosnę 2011 roku. Decyzję podjęliśmy w maju. Toczyły się negocjacje z właścicielem terenu budynku, który wynajmujemy, to też nie są łatwe rzeczy. W przypadku restauracji trzeba sobie zagwarantować wieloletni kontrakt. Natomiast wśród osób zarządzających naszym biznesem są dwie osoby doświadczane w tego typu rozmowach. Stwierdziliśmy, że najlepszą ofertę daje nam Foshan.

– Filip Kenig, Amber Foods

Zdecydowano się więc na Foshan, niewielkie, kilkumilionowe, satelickie miasto Kantonu, nie tylko ze względu na uniknięcie wysokich barier wejścia, dużą konkurencję i najlepszą ofertę jaką przedstawiło to miasto, zwłaszcza jeśli chodzi o dostęp do klientów i niewysokie czynsze.

*Powód był zgoła prozaiczny... **nasi doradcy**, z którymi pracowaliśmy na początku, **byli związani z Foshanem**, mieli tam biuro, dosyć dobre relacje z lokalnymi władzami i w ten sposób znaleźliśmy się w Foshanie, czyli na przedmieściach Kantonu.*

– Filip Kenig, Amber Foods

W przypadku Seleny, poszukiwanie optymalnej lokalizacji zajęło jeszcze więcej czasu, a to dlatego, iż potencjalny wybór lokalizacji zakładu produkcyjnego firmy budowlanej ograniczały surowe, restrykcyjne miejscowe przepisy:

Chiny, pamiętajmy o tym, mają **dość restrykcyjne przepisy dotyczące lokalizacji inwestycji zagranicznych**. Te przepisy bardzo się zaostrzyły w ciągu ostatnich pięciu lat. Kiedyś były bardziej liberalne, teraz są bardziej restrykcyjne. W każdym razie w przypadku takiej firmy jak Selena mogliśmy ulokować naszą produkcję **po pierwsze** tylko w strefie ekonomicznej, **po drugie** tylko w takiej strefie ekonomicznej, która dodatkowo wewnątrz ma strefę produkcji chemicznej. Dlatego, że artykuły chemii budowlanej to jest dla nich to samo, co wielka i ciężka chemia. Co niekoniecznie jest prawdą w Europie, bo w Europie możliwości lokowania produkcji takiej jak nasza jest dużo więcej. **Niemniej, Chiny mają w tym momencie bardziej restrykcyjne przepisy niż Europa.**

Praca nad wyborem właściwej lokalizacji trwała kilka miesięcy. Dwóch przedstawicieli firmy rozpatrzyło w tym czasie 23 kandydatury. Badano różne czynniki, które są istotne zarówno dla produkcji, jak i sprzedaży:

- logistyka, możliwości transportowe,
- dostępność know-how,
- źródła surowców, odległość od źródeł surowców.

Na końcu zostało nam kilka stref, z nimi odbyliśmy końcowe rozmowy, aczkolwiek z każdą strefą ekonomiczną **spotkaliśmy się przynajmniej dwa razy**. Z kilkoma ostatnimi spotkaliśmy się więcej razy, dostaliśmy oferty i na końcu wybieraliśmy pomiędzy dwiema bardzo znanymi i bardzo dobrymi jakościowo strefami chińskimi, czyli Zhangjiagang i Nantongiem. (...) Obie znakomite, takie, które przyciągnęły po ponad dwadzieścia miliardów dolarów inwestycji międzynarodowych łącznie z inwestycjami z USA, Japonii, Korei. Ostatecznie wybraliśmy Nantong.

– Krzysztof Domarecki, Selena

Zdaniem Krzysztofa Domareckiego o wyborze Nantongu nie zdecydowały ulgi podatkowe, jako że tego typu zachęt dla inwestorów praktycznie już nie ma.

W naszym przypadku główne były czynniki: **bliskość rynku i bliskość surowców plus klasa strefy i możliwość uruchomienia tam dobrej jakości produkcji.**

– Krzysztof Domarecki, Selena

Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku Magellan Trading Shanghai, które także zdecydowało się na strefę ekonomiczną:

Zadecydowały względy podatkowe, dostępność surowców i półproduktów oraz logistyka. Na pewno można próbować prowadzić działalność poza strefą, gdzie pewnego rodzaju koszty są niższe (ceny gruntów, energia itp.). Natomiast ja uznałem, że bezpieczniejsza i prostsza będzie inwestycja w strefie, jeśli coś bowiem działa sprawnie po co to zmieniać. Cytując klasyka można by przy tym stwierdzić „**Wszystko powinno być tak proste, jak to tylko możliwe, ale nie prostsze**”. Istotne jest bowiem to, aby możliwe upraszczać sobie wszystkie sprawy związane z naszym biznesem. Trzeba pamiętać, że rozważając inwestycję poza strefą inwestycyjną, nawet jeśli pewne koszty działalności wydają się niższe to jednak nie jesteśmy wszystkiego w stanie przewidzieć w dłuższym wymiarze czasowym. Strefa daje większą przewidywalność (podpisujemy z jej władzami umowę, która np. przewiduje zwolnienia podatków, których na czas jej obowiązywania możemy być pewni). Możemy również korzystać ze wsparcia jej władz w rozwiązywa-

niu różnych problemów czy sporów, poza strefą takiego wsparcia mieć nie będziemy, co w konsekwencji może negatywnie zaważyć na kosztach działalności. Po prostu lepiej skoncentrować się na działalności podstawowej, czyli robieniu biznesu niż na szukaniu wyjścia z różnych problematycznych sytuacji, które powstały na skutek niewłaściwego planowania inwestycji.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Radosław Domagalski wymienia **trzy najistotniejsze elementy wyboru dobrej lokalizacji. Pierwszy z nich to bliskość firm z tej samej branży:**

*Jest tak, że produkcja w danej branży koncentruje się często w dwóch, trzech miejscach w Chinach i w każdym z tych miejsc jest 200–300 producentów. W zależności od tego, jaki jest cel biznesowy, czy chcemy prowadzić sourcing produktu, czyli zakupy czy produkcję, oczywiście lepiej jest w tym momencie **być zlokalizowanym bliżej**, choćby dlatego, że koszty ewentualnych podróży są mniejsze. W Chinach te odległości są olbrzymie, dlatego trzeba wiedzieć, gdzie i jak ten biznes funkcjonuje.*

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Druga istotna rzecz przy wyborze lokalizacji to zdaniem Radosława Domagalskiego **opinia o strefie i jej władzach**. Czy są przyjazne biznesowi?

*Strefy inwestycyjne mają w Chinach już dość długą tradycję, zatem ich władze wykształciły sobie już pewien sposób postępowania z zagranicznymi inwestorami, a w sytuacji pogarszania się chińskiego eksportu presja na FDI (foreign direct investment) będzie dodatkowo rosła. Mogę sobie jednak wyobrazić, że **podobnie jak w Polsce jedne strefy są bardziej przyjazne przedsiębiorstwom zagranicznym, inne trochę mniej**. Każda strefa ma prawo do własnej polityki subwencyjnej, może zaoferować pewne zwolnienia z podatków: dochodowego albo biznesowego, ważna jest także praktyka zwrotu VAT-u przy eksporcie, gdzie w zależności od profilu działalności niektóre firmy mają prawo do ubiegania się tzw o tax rebates. Różnie to bywa w niektórych urzędach, czasami się ten zwrot dostaje szybciej, niekiedy później, w związku z tym najlepiej to sprawdzić zawczasu.*

*Najważniejsze to **po prostu starannie rozważyć miejsce inwestycji, porozmawiać odpowiednio wcześniej z władzami strefy sprawdzając ich zaangażowanie w rozmowy**. Należy również zrobić **zewewnętrzne rozpoznanie, zebrać opinie z wewnątrz strefy, od firm, które już tam działają, żeby wiedzieć, jak władze strefy inwestycyjnej odnoszą się do zagranicznych inwestycji** i wówczas można w miarę bezpiecznie podjąć decyzję. Z własnego doświadczenia wiem, że spółki, które zakładałem, mają dobrą lokalizację, bo nie ma żadnych problemów z miejscowymi władzami skarbowymi, celnymi. Ale doskonale wiem też, że firmy, które działają w podobnej branży, ale umiejscowiły się w innej lokalizacji, mają te problemy.*

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

I wreszcie trzeci niezwykle ważny element po bliskości rynku i opinii o władzach strefy. **Czy lokalnym władzom będzie zależeć na naszej firmie i naszej inwestycji?**

Jeśli jest tak, że strefa inwestycyjna pod Szanghajem gromadzi kilkaset zagranicznych firm i to tych największych np. z listy Fortune 500, a nasze przedsięwzięcie ma kapitał zakładowy milion czy dwa miliony dolarów, to nie możemy też oczekiwać jakiegoś nadzwyczajnego wsparcia ze strony strefy, bo możemy być zbyt mało istotni dla jej władz. Ale są również mniejsze strefy, które skupiają średni biznes.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

W przypadku Ferro, znalezienie odpowiedniej lokalizacji było dosyć proste.

W Chinach w grę tak naprawdę wchodziły dwa miejsca, gdzie istniały zagłębia produkcyjne w naszej branży i gdzie mogliśmy produkować. Myślę, że tak jest wszędzie, Chiny nie stanowią specjalnej odmienności. Musi być dostęp do podwykonawców, do wykwalifikowanych pracowników. Każda branża ma swoją specyfikę i te wymagania od strony kompetencji pracowników są dla każdej branży specyficzne, trochę inne. Na pewno trzeba postawić na te miejsca, gdzie jest dostęp do tych wykwalifikowanych kadr. W naszym wypadku dostęp do kadr, szedł w parze z zapleczem surowcowym i dostępem do materiałów dlatego, że te regiony przemysłowe naturalnie mają lepszy dostęp do surowców wykorzystywanych do produkcji. My opieramy naszą produkcję głównie na mosiądzu, a w tym regionie jest zlokalizowanych bardzo dużo producentów wszystkich artykułów wykonywanych z mosiądzu, jest bardzo dużo poddostawców drobnych części, więc wybór właśnie takiej lokalizacji był w zasadzie oczywisty.

– Aneta Raczek, Ferro

W dodatku w tamtych czasach oferowano ulgi, i decyzje o inwestycji i lokalizacji przyspieszyła oferta dobrych warunków dla inwestycji.

Stwierdziliśmy, że będzie dużo bardziej korzystne dla nas wykorzystanie tej sprzyjającej okazji, bo ta inwestycja była w specjalnej strefie ekonomicznej. Korzystaliśmy z wszystkich przysługujących takim inwestycjom ulg. Mieliśmy też szczęście, że trafiliśmy na bardzo solidnego partnera ze strony chińskiej.

– Aneta Raczek, Ferro

PAMIĘTAJ O..

Co może pomóc Ci w wyborze optymalnej lokalizacji dla Twojego biznesu w Chinach?

- Wizyty studyjne,
- Analiza porównawcza dostępnych ofert, biorąca pod uwagę:
 - Ewentualne ulgi dla inwestorów, a jeśli jest to SSE, jej renoma,
 - Istniejące bariery wejścia, obecność konkurencji, koszty,
 - Dostęp do materiałów i surowców,
 - Źródła wykwalifikowanej kadry, dostępność know-how,
 - Logistyka i możliwości transportowe,
 - Bliskość rynku i liczba potencjalnych konsumentów,
 - Bliskość, opinie i kontakty Twoich chińskich partnerów,
 - Wielkość strefy ekonomicznej – czy nasza inwestycja będzie na tyle znacząca, że będzie mogła liczyć na wsparcie władz strefy?

1.6. TRZY PRZYKŁADOWE DYLEMATY PRZY WEJŚCIU NA RYNEK CHIŃSKI

Dobrze przygotowana firma, zdolna do działalności na chińskim rynku. Dobrze rozpoznany rynek. Załatwiona sprawa dokumentów, a nawet wybór optymalnej lokalizacji. Do tego wszystkiego potrzebna jest jednak odpowiednia strategia. Jak pozycjonować nasz produkt? Jak wchodzić?

Oto trzy kluczowe dylematy, przed którymi musieli stanąć nasi przedsiębiorcy formułując swoje strategie wejścia na rynek chiński:

- Strategia lokalna vs strategia ogólnokrajowa
- Cena vs jakość
- Produkt polski vs produkt europejski

Dylemat 1: Strategia lokalna vs strategia ogólnokrajowa.

Zaczynać od małych obszarów, prowincji, czy próbować wejść na rynek całego kraju?

Zdaniem Anety Raczek dylemat strategii lokalnej i ogólnochińskiej rozstrzyga po prostu potencjał firmy i środki, którymi dysponuje:

*Są **dwie strategie**, można zacząć od wybrania pewnych prowincji, **zacząć na rynku lokalnym** i dopiero później myśleć o całościowej strategii **wejścia na cały rynek albo, jeżeli kogoś na to stać**, to takim mocniejszym uderzeniem od razu wejść na rynek ogólnokrajowy.*

– Aneta Raczek, Ferro

Krzysztof Domarecki jest zwolennikiem stopniowego zdobywania rynku, w którym strategia regionalna z biegiem czasu zamienia się w strategię ogólnokrajową:

*Praktycznie każda firma, duża czy mała, **zaczyna od strategii regionalnej**. Nawet średniej wielkości firmy europejskie, które są już na rynku 15 lat i więcej, też są **najsilniejsze w jakichś regionach**. Zwłaszcza średnie i małe firmy chińskie przyjmują tylko strategię regionalną, bo pamiętajmy, że **Chiny są powierzchniowo porównywalne do Europy**. Na przykład jeden nasz handlowiec pracuje w Mińsku, drugi pracuje w Paryżu, trzeci pracuje w Atenach, a czwarty pracuje w Helsinkach albo w Oslo. Każdy z nich obsługuje region wielkości 25% lub 20% Europy, a w Chinach jest to po prostu w dalszym ciągu pewna część Chin. Więc w tym sensie na pewno **strategia regionalna jest pierwszą i absolutnie podstawową strategią**, jaką wchodzące na rynek chiński firmy przyjmują. Myśmy też tak zrobili. Zaczęliśmy od Szanghaju i prowincji Jiangsu.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Dylemat 2: Cena vs jakość.

Czym zachęcić chińskiego klienta? Wysoką jakością produktu, czy może jednak ceną?

Zdaniem Krzysztofa Domareckiego skuteczniejsza jest strategia wystarczająco dobrej (good enough) jakości i niskiej ceny:

*W Chinach występuje **nieprawdopodobna presja na marżę**. Na marżę, czyli na cenę. Co to oznacza? To oznacza, że nawet wyroby dobrej jakości poddawane są bardzo silnej presji cenowej i amerykańskie pojęcie **‘good enough’ – wystarczająco dobry produkt**,*

nawet średniej jakości, ale właśnie wystarczająco dobrej dla klienta jest pojęciem, które się w Chinach znakomicie sprawdza.

– Krzysztof Domarecki, Selena

To specyfika rynku chińskiego. Za Wielkim Murem europejska strategia wysokiej jakości nie będzie do końca skuteczna:

*Nasze **tradycyjne europejskie strategie** polegające na tym, że wchodzi się na rynek, kiedy dostarcza się **ponadprzeciętną jakość po to, żeby klienci byli zadowoleni, może się w Chinach nie sprawdzić.** Dlatego, że sami **Chińczycy** (pamiętajmy, że ich siła nabywcza jest na razie relatywnie niewielka) **poszukują rozwiązań jak najtańszych.** To nie znaczy zupełnie słabych, ale również rozwiązań, które jednak mają w tym względnie silny czynnik kosztowy, czyli niską cenę. Ta niska cena wynika znowu z bardzo wielkiej konkurencyjności i z faktu, że chińskie przedsiębiorstwa mają bardzo dużo przewag naturalnych nad firmami międzynarodowymi. Działają na jednym z największych rynków na świecie. Pamiętajmy, że w wielu branżach rynek chiński już dzisiaj jest większy niż cały europejski. Taki **jednolity wielki rynek wytwarza bardzo silną presję.** Jednocześnie taki jednolity wielki rynek stwarza pole dla bardzo wielu konkurentów. **Jeśli jest wielu konkurentów to zaczyna następować fragmentaryzacja rynku i z nią dalej idzie obniżanie marży.***

– Krzysztof Domarecki, Selena

Dylemat 3: Produkt polski vs produkt europejski

Czy lepiej oferować produkty pod mniej rozpoznawalną marką polską, czy pod marką europejską, znaną i bardziej prestiżową, ale nie posiadającą na rynku chińskim atutu nowości?

Właśnie przed takim dylematem stanął Filip Kenig, czyli przed koniecznością określenia, czy restauracja Sarmatia ma być restauracją europejską (i kojarzyć się z UE), czy raczej ma serwować dania polskie i być kojarzona z Polską. Nie był to dylemat prosty do rozstrzygnięcia:

*Zastanawialiśmy się bardzo długo, czy bardziej klienta przyciągnie to, że jesteśmy kolejnym **produktem europejskim**, gdzie naszym matchmarkiem są produkty francuskie, niemieckie, włoskie i zawsze gdzieś tam jesteśmy do tego porównywani, czyli lepiej postawić na **ekspozycję polskość**, co zawsze może swoją **innością, oryginalnością przyciągnąć uwagę konsumenta.** Nawet po otwarciu restauracji cały czas toczyliśmy takie wewnętrzne spory, co będzie lepsze i tak naprawdę dopiero po kilku tygodniach, kiedy restauracja już pracowała stwierdziliśmy, że jednak stawiamy na polskość, stawiamy na to, żeby to była **marka polska, a nie europejska**, to stronnictwo u nas wewnętrznie przeważało.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Nie była to łatwa decyzja i trzeba przyznać dosyć odważna, zważywszy, iż z wcześniej przeprowadzonych przez Amber Foods badań wynikało, że ponad 60 procentom respondentów Polska nie kojarzy się z niczym. Jednak w tym wypadku zdecydowały argumenty biznesowe, a nie emocjonalne.

To wszystko ewoluowało. Na początku to były właśnie argumenty typu, że my z szabelkami pokażemy, co to jest Polska, ale gdy potem zderzyliśmy się z kompletnym brakiem

rozpoznawalności w Chinach, to z kolei wahadło przesunęło się w drugą stronę i poszliśmy na łatwiznę, czyli w kierunku właśnie europeizacji naszej oferty. Ale potem okazało się, że **europeizując ofertę jesteśmy jednym z wielu**, kolejnym produktem, który już na rynku jest i **nie jest niczym nowym**. Uznaliśmy, że łatwiej nam będzie zaciekawić klienta ofertą polską, że będzie on chciał się czegoś o tej Polsce dowiedzieć i w tym kierunku poszliśmy, stawiając na polską symbolikę narodową, na wyciągnięcie z naszej kultury i tradycji takich elementów, które mogą być dla klienta atrakcyjne. Nawet logo restauracji to jest takie fajne graficzne połączenie polskiego orła i chińskiego smoka.

– Filip Kenig, Amber Foods

Okazało się, że nierozpoznawalność Polski, na którą narzeka wielu Polaków, w tym także przedsiębiorców, posiada paradoksalnie co najmniej dwa atuty. Oprócz wspomnianej oryginalności i nowości, daje swobodę w kształtowaniu własnego wizerunku, w którym Polska może być przedstawiana jako baśniowa, odległa kraina.

Możemy dowolnie kształtować wyobrażenie o Polsce wśród naszych konsumentów i de facto kształtować obraz Polski w ich oczach. Przedstawiamy ją jako krainę porośniętą dziewiczym, ekologicznym, zielonym lasem, przeplatanych szachownicą pól... Niekoniecznie jak kraj Alicji z Krainy Czarów, ale kraj który z rzeczywistością ma jednak wiele wspólnego. Czyli, że jesteśmy krajem tak naprawdę stosunkowo mało zindustrializowanym, **krajem malowniczym, o pięknej przyrodzie**. To staramy się pokazać, bo to jest teraz w **Chinach tak naprawdę duża wartość i to bardzo podoba się chińskim konsumentom**.

– Filip Kenig, Amber Foods

Magellan Trading Shanghai na to samo pytanie udzielił jednak innej odpowiedzi. Kielecka firma nie zdecydowała się promować swojego produktu jako polskiego, lecz postanowiła wykorzystać pozytywne skojarzenia z marką niemiecką. Produkt promowano nie tyle jako produkt niemiecki, co eksponowano pewne jego cechy, jako niemieckie.

W Chinach niezwykle ważna jest symbolika czy skojarzenia. Dlatego marki czy nazwy produktów odwołują się do pewnych pozytywnych odniesień. Niemcy dla przykładu są marką samą w sobie kojarzącą się z solidnością i dobrą jakością. Tego samego nie można niestety powiedzieć o Polsce, która jeszcze pozycji własnej marki, szeroko rozpoznawalnej sobie nie wyrobiła. Odnośnie naszych produktów, nie pozycjonujemy ich jako produktu niemieckiego, bo są one produktami polskimi. Natomiast pewne rzeczy eksponujemy bardziej, na przykład to, że jest to produkt na niemieckiej technologii.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Magellan Trading Shanghai przyjął taką strategię marketingową, gdyż Polska nie jest mocną marką w Chinach:

Chińczycy często myślą Polskę z Holandią, czy z Finlandią, bo w języku angielskim i chińskim nazwy te podobnie brzmią. Siłą rzeczy my dopiero pracujemy nad naszą marką. Wiem, że polski rząd też ma strategię promocji marki Polska, co jest na pewno bardzo dobrą inicjatywą i tutaj wsparcie sfery rządowej, która stawiając na promocję Polski jako marki ma szansę bardzo wspomóc polski biznes w Chinach.

Oczywiście każdy produkt ma swoje możliwości różnego zaprezentowania się od strony marketingowej. **W naszym przypadku to „europejskość”,** zwłaszcza, że produkt jest sprzedawany i dobrze odbierany przez klientów w całej Europie Zachodniej oraz w Rosji czy na Ukrainie. Tak więc możemy być dumni z sukcesów w Europie i próbować przenieść go na grunt chiński, promując w ten sposób Polskę. We wszystkich naszych materiałach marketingowych jest bardzo dużo informacji o Polsce, odwołujemy się do Chopina, do pięknych polskich krajobrazów a więc tych akcentów, które w Chinach akurat mają szansę być rozpoznawalne i dobrze się kojarzyć.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

1.7. OPTYMALNA „STRATEGIA WEJŚCIA” NA RYNEK CHIŃSKI

Jakie elementy przy wejściu na rynek chiński są kluczowe, a jaka strategia wydaje się być zbliżona do ideału? Jak w takim razie wygląda optymalna strategia wejścia na rynek chiński?

Możemy wskazać na dwa najważniejsze elementy:

*Przede wszystkim **plan**. Im dłuższe przygotowanie, im dłuższe analizy, tym lepiej. Dwa – **wyбір odpowiedniego partnera po stronie chińskiej**, kogoś, kto jest nas w stanie naprawdę ukierunkować, kto ma doświadczenie we wprowadzaniu na rynek chiński., Bez tego naprawdę samemu jest trudno. A reszta to już połączenie tego, co oferujemy, czyli pomysłu na biznes, jakości tego naszego biznesu i szczęścia.*

– Filip Kenig, Amber Foods

*Staram się unikać takich generalnych opinii, dlatego, że każdy biznes jest inny. Na pewno kluczowe jest **właściwe rozpoznanie rynku**, potrzeb klienta, czyli rzeczy dosyć standardowe w Europie. **Wiedza przede wszystkim!** Trzeba zainwestować w nią, zainwestować np. zlecając badanie rynku, poznać klienta i sposób dotarcia do niego. Na tej podstawie można wypracować odpowiedni model biznesowy dla naszej branży.*

*Myślę też, że bardzo szkodliwe są stereotypy. Chiny są jednak bardzo zróżnicowane i stworzenie sieci ogólnochińskiej to przedsięwzięcie na lata, albo jeszcze dłużej. **Więc lepiej ograniczyć się na początku do niewielkich lokalizacji i trzeba strategię planować raczej w oparciu o decyzje lokalne, niż ogólnochińskie. Planowanie więc od razu wejścia na cały rynek chiński jest raczej porywaniem się z motyką na słońce.***

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

*Optymalne jest to, co podkreślam: znalezienie właściwego **partnera ze strony chińskiej**. Myślę, że to naprawdę jest kluczowa decyzja. My wchodziliśmy na rynek bardziej szukając tego zaplecza produkcyjnego, przemysłowego, więc trochę inaczej się to ma do tych firm, które próbują wejść sprzedając swoje produkty i oferując swoją markę. Gdybyśmy rozważali pod tym kątem to na pewno **głęboka analiza rynku poprzedzająca jakiegokolwiek działania i decyzje** już takie skutkujące finansowo. Ten dostęp do wiedzy, informacji, komunikatywność jest w tym momencie zdecydowanie łatwiejszy niż w 2002 roku. To wszystko na tyle się zmieniło, że Chiny nie są już takie egzotyczne i takie odległe*

jak 10 lat temu. Wtedy było nie do pomyślenia dla wielu osób, że można tam coś robić i inwestować, to ciągle był bardzo daleki, egzotyczny rynek, bardzo trudny i nieprzewidywalny.

– Aneta Raczek, Ferro

Co pytani przez nas przedsiębiorcy, którzy odnieśli tam sukces, zmieniliby w swoich strategiach, gdyby zaczęli w Chinach raz jeszcze?

Krzysztof Domarecki trochę żałuje, że nie zdecydował się na zakup i przejęcie jakiejś miejscowej firmy. Byłoby to dość kosztowne, ale w dłuższej perspektywie powinno się opłacać:

*Zapewne byśmy rozważyli dużo poważniej **alternatywne strategie wejścia**, czy **wykupienie lokalnego konkurenta**. Wprowadzie to trochę kosztuje, ale **przyspiesza pojawienie się firmy na rynku**. Taka systematyczna, organiczna praca, jaką myśmy przyjęli, ma tę cechę, że pomimo, iż **rynek chiński jest wielki**, to podobnie jak wiele innych firm europejskich, odczuwamy bardzo powolną dynamikę, czy bardzo słabą dynamikę budowania udziałów rynkowych i zwiększania sprzedaży. **Wzrost sprzedaży następuje relatywnie wolno** i to jest związane przede wszystkim z tym, że produkty są wyższe jakościowo, więc są droższe. **Po drugie, sposób budowania relacji przez Chińczyków jest taki, że oni bardzo wolno nawiązują relacje z firmami europejskimi**, a jeszcze wolniej, albo jeszcze więcej czasu upływa, zanim zaczną od nas kupować. To bardzo spowalnia rozwój naszego biznesu w Chinach i z tych powodów zapewne, gdybyśmy jeszcze raz próbowali i wiedzieli o tym, to być może od razu kupilibyśmy jakąś firmę chińską.*

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Filip Kenig zwraca uwagę na relatywnie niewielkie doświadczenie polskich firm w Chinach, co sprawia, że nie można się odwołać do doświadczeń innych firm i uczyć się na cudzych błędach.

*Na pewno zrobiłbym prawie wszystko inaczej. Każdy element, każdy krok, który wykonaliśmy, dzisiaj bym wykonał w inny sposób, ale to niestety jest **brak możliwości korzystania z doświadczeń innych**, ponieważ nikt takich doświadczeń jak my w Polsce nie miał.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Zdaniem Filipa Keniga przeszkadza też niewystarczająco wnikliwe słuchanie innych osób, przede wszystkim tych, którym się nie udało, co utrudnia uczenie się na cudzych błędach.

*Każda sytuacja jest indywidualna, ale radziłbym, żeby przede wszystkim **słuchać tego, co mówią do nas ludzie, którzy już biznes w Chinach robili, czy próbowali go robić**. I słuchać nie na takiej zasadzie, że ja ich słucham, a wiem swoje, co nam się często zdarzało, bo my jesteśmy lepsi, bo my się znamy lepiej, bo mamy jakieś magiczne moce w nas drzemące i nam się to udaje, tylko właśnie **słuchać tych, którym się nie udało i wyciągać wnioski z niepowodzeń innych**.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Aneta Raczek zwraca uwagę na fakt, że choć dzisiejsze Chiny są już zupełnie inne i pokonanie tej samej drogi zajęłoby zapewne mniej czasu niż dziesięć lat temu, kluczowe rzeczy decydujące o sukcesie pozostały takie same:

*Gdybym zaczęła dzisiaj, byłoby dużo łatwiej i pewnie krócej. Natomiast **głęboka analiza rynku, branży, wszystkich aspektów makroekonomicznych**, to myślę, że to się nie zmieniło. **Te podstawy podejmowania decyzji się nie zmieniły.** W tym momencie jest łatwiejszy dostęp do tych informacji. Komunikacja i komunikatywność są także zdecydowanie łatwiejsze niż dekadę temu.*

– Aneta Raczek, Ferro

Radosław Domagalski twierdzi, że zmieniłby niewiele, ale jednak pewne drobne błędy zostały popełnione na etapie analizy rynku, sieci dystrybucji, dotarcia do konsumentów i oceny ich zachowania, bo chińscy konsumenci zachowali się zupełnie inaczej niż polscy:

Otóż w Polsce, czy w Europie Zachodniej, modelem dystrybucji jest przede wszystkim handel przez hipermarkety, które nierzadko generują 60 % całych obrotów generowanych ze sprzedaży. Natomiast w Chinach udział sklepów wysoko-powierzchniowych jest minimalny. Powiedziałbym nawet symboliczny. Zresztą tam jest tylko kilka zagranicznych sieci marketów i kilka chińskich, które słabo radzą sobie z konkurencją drobnych sklepów czy centrów handlowych. Większość handlu odbywa się zupełnie inaczej, przez lokalne sieci dystrybucyjne. To, co mnie na przykład zaskoczyło przy wchodzeniu na rynek chiński, to fakt, iż klienci podejmują decyzje zakupowe nie w sklepie i nie tam szukają produktu, tylko starają się raczej zasięgnąć opinii architektów i dopiero po konsultacji z nimi, a dokładniej na podstawie ich rekomendacji, dokonują decyzji zakupowych. To zmienia strukturę sprzedaży czy dystrybucji, zasady dotarcia do klienta, zrozumienia jego potrzeb itd. Sklepy pełnią tam funkcję bardziej showroomów, niż punktów sprzedażowych. Trzeba zainwestować bardziej w te relacje z architektami, projektantami niż na przykład w szkolenie sprzedawców, których rola nie jest wcale decydująca.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O..

Strategie wejścia:

- Lokalna lub ogólnokrajowa,
- Cenowa, w wyjątkowych wypadkach jakościowa,
- Produkt pozycjonowany jako polski lub europejski.

Co może pomóc Ci w sformułowaniu optymalnej „strategii wejścia”?

- Dobry i solidnie przygotowany plan,
- Znalezienie odpowiedniego partnera chińskiego,
- Głęboka analiza rynku, który często rządzi się innymi prawami niż rynek polski, czy rynki europejskie,
- Słuchanie i uczenie się na błędach innych,
- W niektórych wypadkach przejście miejscowej chińskiej firmy, zamiast budowanie od podstaw własnej.

Wprawdzie ChRL jest uznawana za najatrakcyjniejsze miejsce lokowania inwestycji bezpośrednich (A.T. Kearney FDI Confidence Index), to jednak Bank Światowy w raporcie Doing Business 2012 sklasyfikował Chiny, biorąc pod uwagę łatwość prowadzenia biznesu, dopiero na 91 pozycji. Według kryterium „rozpoczynania działalności” Chiny zajęły 151 miejsce, pod względem oferowanych warunków podatkowych – 122 miejsce, a pod względem procedur uzyskiwania koncesji i zezwoleń – 179 miejsce.

Oprócz trudności związanych z rozbudowaną biurokracją oraz relatywnie wyższymi stawkami celnymi, zagraniczni przedsiębiorcy jako najważniejsze przeszkody pozataryfowe w dostępie do rynku chińskiego wskazują skomplikowane i rozproszone regulacje prawne oraz słabą ochronę praw własności intelektualnej i obawy przed kradzieżą technologii. Pomimo iż władze w Pekinie dostosowały szereg wewnętrznych przepisów do aktów międzynarodowych⁵ oraz przyjęły m.in. w 2001 roku ustawę o ochronie znaków towarowych, niedostateczna ochrona własności intelektualnej nadal pozostaje jedną z głównych barier wejścia na tamtejszy rynek – 70% podmiotów europejskich deklaruje, że doświadczyło w Chinach naruszenia praw własności intelektualnej⁶ (Chińczycy podkreślają jednak, iż zagwarantowanie zagranicznym inwestorom bezpieczeństwa w tym obszarze będzie miało coraz większy wpływ na rozwój gospodarczy kraju, który ma się opierać na nowoczesnych technologiach i edukacji). Świadczą o tym krytyczne wypowiedzi przedstawicieli wielu krajów, w tym władz w Waszyngtonie oskarżających Pekin o nieoficjalne wspieranie tego typu praktyk oraz składanie do sądów pozwów przez podmioty prywatne, np. kalifornijska firma Cybersitter oskarżyła w 2010 r. chiński rząd oraz dwie chińskie firmy i siedmiu producentów komputerów o kradzież technologii wykorzystywanej w ChRL do cenzurowania Internetu. Jednocześnie zażądała 2,2 mld USD odszkodowania. Zarzuca im przywłaszczenie tajemnic handlowych, nieuczciwą konkurencję oraz naruszenie praw autorskich w związku z dystrybucją w Chinach programu „Zielona Tama”⁷.

Kolejną istotną barierą w prowadzeniu działalności gospodarczej na rynku chińskim są ciągle zmieniające się i skomplikowane przepisy prawne, w tym regulacje podatkowe

⁵ Chiny są sygnatariuszem wszystkich międzynarodowych protokołów dotyczących rejestracji oraz ochrony znaków towarowych, a ich postanowienia wprowadzane są sukcesywnie w życie. Urząd Patentowy w ChRL podlega bezpośrednio Państwowej Administracji ds. Przemysłu i Handlu (State Administration for Industry and Commerce – SAIC). Urząd ten posiada swoich Rzeczników Patentowych w większych miastach Chin.

⁶ EU oskarżyła również Chiny o próby obchodzenia prawa własności intelektualnej poprzez m.in. nadawanie swoim miejscowościom nazw znanych europejskich miast, np. Parma, gdzie są produkowane podróbki szynki parmeńskiej oraz Cremona – produkcja podróbek słynnych skrzypiec.

⁷ Oprogramowanie, w które są wyposażone komputery sprzedawane w Państwie Środka, automatycznie blokuje dostęp do stron z treściami erotycznymi, ale także informacje niewygodne dla chińskich władz.

(25 typów podatków jest regulowane przez ponad 30 aktów prawnych). Prowadzenie działalności w Chinach utrudnia również publikacja przepisów w różnych źródłach, do których dotarcie nie zawsze jest łatwe oraz różnice w ich interpretacji w poszczególnych prowincjach. Ponadto w wybranych branżach, np. motoryzacyjnej, przepisy prawne zakazują posiadania przez inwestora zagranicznego większościowego pakietu udziałów. Z kolei ażeby ubiegać się o realizację projektów m.in. w sektorze konstrukcyjnym, podmiot spoza Chin musi wykazać się długoletnim doświadczeniem w prowadzeniu tego typu działalności.

Kluczowym elementem skutecznego prowadzenia biznesu w Chinach jest świadomość odmiennego podejścia strony chińskiej do kontraktu oraz częstego rozmijania się oficjalnych struktur organizacyjnych firm z rzeczywistym podziałem władzy (osoby z atrakcyjnie brzmiącym tytułem mogą być tylko figurantem wykorzystywanym do kontaktów na zewnątrz). Dlatego też zaleca się zagranicznym przedsiębiorcom poświęcenie czasu na ustalenie kto w chińskiej firmie, zwłaszcza rodzinnej, sprawuje rzeczywistą władzę.

Odmienne w Chinach jest również podejście do formalnej umowy. W ChRL podpisanie kontraktu jest wstępem do projektu, okazaniem dobrych intencji, symbolicznym gestem i zapewnieniem, że obie strony dołożą wszelkich starań, aby osiągnąć kompromis (sytuacja win-win), który zadowoli obie strony. Dlatego też negocjacje w trakcie realizacji umowy dotyczące m.in. wartości kontraktu lub zmiany niektórych zapisów są czymś oczywistym w sytuacji, gdy jeden z partnerów ma trudności⁸. W Polsce podpisanie kontraktu jest natomiast decyzją ostateczną, a nieprzestrzeganie jego zapisów powoduje konsekwencje prawne. Ten aspekt odmiennego podejścia do umowy pojawia się przy okazji wielu rozmów z przedstawicielami chińskiego biznesu, np. pani Ren Jun (dyrektor w Shanghai Construction Group Co. Ltd.) wskazuje, że w kulturze chińskiej wszystkie zaangażowane w dany projekt strony poszukują najefektywniejszych rozwiązań, by jak najszybciej osiągnąć założony cel, co wiąże się z dużą elastycznością w trakcie realizacji projektów. Tego, jej zdaniem, nadal brakuje przy współpracy zagranicznych i chińskich przedsiębiorców (np. projekt budowy przez chiński koncern Covec fragmentu autostrady A2 w Polsce).

2.1. PODEJŚCIE DO PRAWA I PRAKTYKA STOSOWANIA PRAWA W CHINACH

Chiny uchodzą za kraj, w którym kultura prawna stoi na niskim poziomie. Zwykło się sądzić, że Chińscy przedsiębiorcy dokonują ustaleń raczej ustnie, na „uścisk dłoni”. Gdy do tego dodamy fakt, który często podkreślali nasi przedsiębiorcy w poprzednim rozdziale, że komunikacja z chińskim partnerem jest utrudniona (co często nie wynika wcale ze złych intencji), to okazuje się, że stosowanie prawa w Chinach jest nie lada wyzwaniem. W każdym razie sprawy nie mają się tak prosto jak w Polsce, czy innych krajach Zachodu.

⁸ W Chinach umowy mogą być negocjowane na każdym etapie zaawansowania, a od obojga partnerów nie oczekuje się trzymania ściśle początkowych warunków.

Nasi przedsiębiorcy zwracają uwagę na **trzy przyczyny**:

Po pierwsze, idea prawa w Chinach jest zupełnie nowa i jako taka dopiero w Chinach się zakorzenia.

*Jeśli mówimy o tzw. kulturze prawnej, to rozumiem, że chodzi tutaj o praktykę we współdziałaniu firm zarówno z władzami, jak i konkurentami czy klientami. Więc w tym sensie możemy powiedzieć tak: **kultura prawna w Chinach jest na bardzo wczesnym etapie, bo Chiny nie mają tradycji prawa stosowanego, a przede wszystkim prawa pisanego w takim znaczeniu, w jakim mamy je w Europie**. W związku z tym wiele ich przepisów jest po pierwsze **niezapisanych albo mało znanych**.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

*Jako prawnik, który zaczynał karierę z Chinami, i od udzielania opinii prawnych dotyczących Państwa Środka, mogę powiedzieć, że po pierwsze: **Chiny w ciągu ostatnich 30–40 lat zrobiły ogromny postęp, jeśli chodzi o ustawodawstwo**. Trzeba pamiętać, że **40 lat temu** system prawa czy sądownictwa a także kultura prawna w ogóle nie istniała, w związku z czym, rodząc się kształtowała się zupełnie inaczej niż w krajach szeroko rozumianego Zachodu. Co do zasady i fundamentów, można powiedzieć, że jest to system prawa zbliżony do prawa kontynentalnego w Europie. Wiele zresztą rozwiązań i instytucji prawa opartych jest wprost na rozwiązaniach europejskich. **Nie mniej oczywiste jest, że nie można w 20–30 lat stworzyć kultury prawa. To kwestia przede wszystkim stosowania prawa, przepisów wykonawczych, których ciągle w Chinach brakuje, jednolitych interpretacji tego prawa, no i przede wszystkim świadomości ludzi, że to prawo należy respektować**.*

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Obok prawa w Chinach istnieje guanxi, czyli relacje, a wraz z nimi zasada domniemanego polubownego rozstrzygania sporów, bez potrzeby odwoływania się do prawa.

*W Chinach jak wiadomo mocno rozpowszechniona jest instytucja guanxi, gdzie **ludzie raczej zawsze starają się dogadywać między sobą**, co uważam jest zdrowe, ale o tym trzeba wiedzieć. Zawsze lepiej jest jak ludzie rozwiązują sprawy pomiędzy sobą zamiast odwoływać się do sądów powszechnych.*

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Prawo jest także w Chinach inaczej rozumiane i inaczej stosowane. Zdaniem Krzysztofa Domareckiego dominuje podejście pragmatyczne, czy też użyteczne – na ile regulacje prawne mogą mi pomóc, a na ile zaszkodzić. Najważniejszy jest własny interes, a idea prawa czy praworządności jako takiej nie ma większego znaczenia:

Przepisy są dość skutecznie omijane z różnych powodów. Głównym powodem jest to, że Chińczyk raczej się koncentruje na elementach praktycznych, to znaczy elementach, które są realnie i fizycznie istniejące niż na elementach, które są teoretyczne w przepisach prawnych. W związku z tym raczej patrzy bardziej na to, co mi bardziej pasuje i co jest bardziej wygodne niż zagląda do kodeksu i pyta samego siebie, jak trzeba by to zrobić, aby było to zgodne z prawem.

– Krzysztof Domarecki, Selena

To jednak nie koniec kłopotów. Last but not least, prawo jest bardzo zawiłe i skomplikowane do tego stopnia, iż obcokrajowcy praktycznie nie próbują się go nauczyć i zazwyczaj zatrudniają w tym celu „miejscowych”:

*Jeżeli chodzi o prawo podatkowe, to **Europejczycy prawie kompletnie się na tym nie znają** i wszyscy zatrudniają lokalnych księgowych lub lokalne biuro doradcze do rozwiązywania wszystkich kwestii prawno-podatkowych.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

*Na pewno zawsze warto korzystać z takiej fachowej obsługi i doradztwa. **Nie warto próbować samodzielnie analizować umów czy kontraktów.** Wszystkim można radzić, żeby korzystać z fachowej obsługi prawnej. My korzystaliśmy w głównej mierze w ostatnim czasie z międzynarodowych kancelarii prawnych, jeżeli była taka potrzeba. Korzystamy też z usług audytora. Zresztą, my jesteśmy spółką publiczną, więc wiadomo, że wszystkie audyty są wykonywane w naszej grupie przez KPMG, audytora rangi światowej. W przypadku audytów też korzystamy i z renomowanych kancelarii prawnych i jeżeli chodzi o audyty to z firm audytorskich o renomie międzynarodowej.*

– Aneta Raczek, Ferro

Aneta Raczek dodaje jednak, że sytuacja dziś jest dużo lepsza, niż 10 lat temu, gdy zaczynała, choć z jej wypowiedzi może wynikać, iż oswoiła się z rynkiem chińskim na tyle, że nie widzi wielkiej różnicy:

To już zupełnie nie to, co kiedyś. Może nawet szkoda wracać już do tej sytuacji, bo z biegiem lat myślę, że bardzo dużo zrobiono w kwestii wyrównywania różnic w podejściu do prawa. To znaczy te różnice ciągle występują, natomiast dla tych firm, które funkcjonują już w Chinach od jakiegoś czasu, te rzeczy już są naturalne...

– Aneta Raczek, Ferro

Filip Kenig uważa natomiast, że pewne różnice w podejściu do prawa ostatecznie nie mają decydującego znaczenia:

*Jeżeli chodzi o prawo, to prawo chińskie odbiega oczywiście od prawa polskiego czy anglosaskiego, ale nie aż tak bardzo, żeby nasze zachowania w Chinach były zupełnie inne czy odmienne, mówię o zachowaniach biznesowych. Generalnie, jeżeli **zachowujemy europejski styl prowadzenia biznesu, to raczej nie powinniśmy napotykać na przeszkody natury prawnej.***

– Filip Kenig, Amber Foods

2.2. CZTERY STRATEGIE DZIAŁANIA I PRZETRWANIA W CHIŃSKIM OTOCZENIU PRAWNYM

Pomimo zgodności co do tego, że prawo w Chinach jest ideą dość nową, bywa w wielu sytuacjach naginane, a regulacje prawne są mało transparentne i przynajmniej dla obcokrajowca zbyt skomplikowane. Każdy z pytanych przez nas przedsiębiorców miał nieco inną wizję tego jak postępować i jakie stosować strategie w sytuacji niedoskonałości miejscowego prawa.

Strategia 1

„Zawsze zapisywać” – to, czego nie ma na piśmie, nie istnieje.

Filip Kenig nie spotkał się do tej pory z sytuacją, w której warunki podpisanego kontraktu nie były przestrzegane:

Jeżeli chodzi o sądy, to sporów sądowych w Chinach nie mieliśmy, więc nie wiem jak to wygląda w przypadku sporów sądowych czy jakiś nieporozumień, natomiast kontrakty, które podpisywaliśmy, były zawsze przez obie strony przestrzegane.

Mimo to zaleca, by za każdym razem nie tylko podpisywać kontrakty, ale spisywać i dokumentować wszystkie ustalenia umowy, by uniknąć nieporozumień:

*Ważne jest, żeby **kontrakty podpisywać i żeby dokumentować wszystkie ustalenia na piśmie, czy choćby potwierdzać je emailem**, ponieważ czasem się zdarza, że to, co się ustali ustnie, przez dwie strony jest mylnie odbierane. To wynika **czasami z celowych działań, ale czasami są to nieporozumienia natury komunikacyjnej**, dlatego wszystkie ustalenia trzeba zawsze pisemnie potwierdzać.*

Z tych powodów nie załatwią tego dobre relacje osobiste z partnerem, choć także są potrzebne i na pewno nie zaszkodzą:

*Jak najbardziej **trzeba pilnować relacji** i te relacje pozabiznesowe, czy jakieś przyjaźnie w biznesie pielęgnować, **ale tak naprawdę ufać temu, co się ma na piśmie, a nie ustnie**, bo różnie z tym bywa, **a mentalność Chińczyków** też jest trochę inna od naszej, ich etyka biznesowa też jest trochę inna od naszej.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Strategia 2

„Jeśli wchodzisz między wrony, musisz krakać jak i one”. O wszystkim i tak decyduje siła.

Zdaniem Krzysztofa Domareckiego należy zdecydowanie rozróżnić umowę i kontrakt w rozumieniu zachodnim czy europejskim, gdzie jest ona wiążąca, a rozumieniem chińskim, gdzie jest ona tylko zapisem i deklaracją intencji.

*Znamy doskonale przykład COVEC-u w Polsce. To był klasyczny przykład, w którym była jakaś umowa, natomiast ona nie była dotrzymana i partner chiński myślał: „To nic, że umowa nie jest dotrzymana, chodzi o pewne intencje”. Takich przypadków w samych Chinach są tysiące. Oni nie zwracają uwagi na to, że jest jakiś **konkretny przepis, dokładny zapis umowy**, raczej patrzą na to, **co kto osiągnął lub co kto chce osiągnąć**.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Umowa jest zatem tylko punktem wyjścia do dalszych negocjacji. Jest dynamiczna, bowiem sytuacja ewoluuje i o tym, co z tej umowy ostatecznie zostanie zrealizowane – zdaniem Krzysztofa Domareckiego, decyduje po prostu siła:

*W praktyce jest to realizowane w taki sposób, w jaki komu najwygodniej, ale przede wszystkim praktyka stosowania umowy ewoluuje bardzo szybko po podpisaniu w kierunku takim, że **decyduje ten, kto jest silniejszy**.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Siła ta jest rozumiana jako zdolność egzekwowania swoich interesów:

*To znaczy, że ten, kto jest silniejszy w praktyce **jest w stanie wyegzekwować to, co wynika z zapisów umowy albo to, co chce. Natomiast ten, kto jest słabszy, to przez umowę raczej w niewielkim stopniu jest chroniony.***

– Krzysztof Domarecki, Selena

Każdy zatem, kto decyduje się na działalność na rynku chińskim, powinien zapamiętać o tym, że chroni go europejska kultura prawna. Powinien dostosować się i grać według lokalnych reguł:

Nie ma wyboru. Chiny mają miliard i 300 milionów ludzi, taka jest kultura lokalnego rynku. Jeśli tam się łąduje, to trzeba się do tego dostosować. Czyli trzeba wiedzieć, że nie można wierzyć tylko i wyłącznie podpisanej umowie. Chińczycy koncentrują się na wykorzystaniu umowy w każdym możliwym celu na swoją korzyść. Jeśli firma europejska chce przeżyć to powinna się do tego dostosować.

Nie inaczej jest w przypadku sporów między Chińczykami:

*Chińczycy mają inne podejście do prawa. Kiedy mają **spór pomiędzy sobą, a to bardzo często się zdarza, to rozwiązują go nie przy pomocy prawa, tylko przy pomocy tego, kto jest silniejszy, a prawo tylko temu służy.** Więc przyzwyczaili się na tyle, że jeśli pojawiają się **jakieś problemy z Europejczykami, to żeby również prawo traktować w sposób instrumentalny, jako element wygrania czegoś przeciwko komuś innemu.***

– Krzysztof Domarecki, Selena

Strategia 3

„Czy gra jest warta świeczki?” Rozwiązywanie konfliktów poprzez relacje i negocjacje.

Strategia Anety Raczek w wielu swoich założeniach jest zbliżona do tego, co powiedział Krzysztof Domarecki, z tym że siła jest zastąpiona elementami bardziej miękkimi, takimi jak budowanie długoterminowych relacji, czy subtelne negocjacje. W istocie jednak cały mechanizm jest podobny – umowa niczego nie gwarantuje, a jej warunki egzekwujemy nie tyle metodami prawnymi (w przypadku Ferro nie zdarzyło się to ani razu), ale na przykład kolejnymi kontraktami, obietnicą długoletniej współpracy lub groźbą jej zerwania, biorąc pod uwagę nawet krótkoterminową stratę.

Po pierwsze więc umowa nie załatwia sprawy. Z doświadczenia Anety Raczek wynika, że choć coraz więcej firm podpisuje umowy, to sporo mniejszych firm nadal się przed tym opiera i nie chce niczego podpisywać:

*Największym problemem jest to, że do niedawna, a w niektórych przypadkach tak funkcjonuje ten obrót do dzisiaj, **producenci bardzo niechętnie spisują jakiegokolwiek umowy czy kontrakty w formie pisemnej.** To się w ostatnim czasie zmienia i te firmy już działające na większą skalę nie mają z tym większego problemu, natomiast mniejsze firmy na pewno mają z tym problem i do tej pory funkcjonował taki obrót w umowach bardziej słowny niż pisemny.*

– Aneta Raczek, Ferro

Ale nawet dzisiaj podpisana umowa nie gwarantuje niczego, zwłaszcza w sprawach bardziej szczegółowych, takich jak dotyczących pewnych detali związanych z dotrzymaniem norm jakościowych produktu:

*To wiem, i z naszego doświadczenia, i z doświadczenia firm, z którymi współpracujemy, wynika że wyegzekwowanie wszystkich zapisów, zwłaszcza jeśli chodzi o **wyegzekwowanie warunków zapisanych w umowie dotyczących jakości produktu, bywa czasem bardzo trudne i zależy od woli drugiej strony**, bo te sprawy sporne na styku prawa gospodarczego polskiego i chińskiego bywają bardzo trudne.*

– Aneta Raczek, Ferro

O tym, czy decydować się na dochodzenie warunków umowy, decyduje rachunek ekonomiczny:

*Jeżeli mielibyśmy dochodzić kwoty, przykładowo, kilku tysięcy dolarów, a obsługa prawna tego tematu kilkakrotnie przekraczałaby wartość wyegzekwowanej kwoty, to wydaje się, że logiczną decyzją jest, **że przestajemy współpracować całkowicie z danym dostawcą, kosztem nawet tej kwoty.***

– Aneta Raczek, Ferro

Zdarza się wówczas, że strona chińska widząc utracone w przyszłości korzyści, zaczyna stosować się do warunków umowy:

*Czasem **takie postawienie sprawy zupełnie zmienia postawę tej drugiej strony**, bo taka nasza decyzja, że OK – odpuszczamy, ale kończymy całkowicie współpracę, czasem powoduje, że druga strona zaczyna inaczej myśleć. W efekcie zawsze kończyliśmy te ewentualne **spory czy negocjacje na drodze polubownej**. Odpukać, ale nie zdarzyło nam się do tej pory wejść w głębszy konflikt i skończyć na sali sądowej. Sięgając pamięcią wstecz, początki współpracy z rynkiem chińskim były trudne i opierały się o bardzo trudne negocjacje, gdzie faktycznie stawialiśmy warunek, że jeżeli nie rozwiążemy polubownie takiego sporu, one głównie dotyczyły kwestii jakościowych i zwrotów tych produktów, które nie przechodziły u nas kontroli jakościowej i zawsze udawało się **jakoś dojść do konsensusu i polubownie rozwiązać problem.***

*W dodatku przez te kilkanaście lat udało nam się wypracować **długoterminowe relacje z partnerami**, więc w ostatnim czasie w ogóle takie wydarzenia nie miały miejsca.*

– Aneta Raczek, Ferro

Mimo tego, że w ostateczności trzeba uciekać się do różnych zabiegów, by wyegzekwować warunki umowy i tak warto je spisywać:

*Ze strategicznymi partnerami w chwili obecnej mamy takie **ogólne porozumienie**, bo oprócz naszego zakładu produkcyjnego współpracujemy jeszcze z kilkunastoma innymi dostawcami, gdzie zlecamy produkcję pod naszą marką. Te umowy i kontrakty chronią nasze wzory przemysłowe, naszą własność i regulują wszystkie rzeczy dotyczące współpracy.*

– Aneta Raczek, Ferro

Strategia 4

„Lepiej zapobiegać niż leczyć”, czyli lepiej unikać sporów sądowych.

Co ciekawe, strategia „lepiej zapobiegać niż leczyć” sprowadzająca się do zaniechania lub zminimalizowania, na ile się da, działań prawnych to strategia Radosława Domagalskiego z Magellan Trading Shanghai, z wykształcenia prawnika:

Mój model biznesowy, co do zasady stara się unikać korzystania z instytucji prawa, typu sądy itd. Wiem, że muszę sobie radzić sam w rozwiązaniu sporów. I jak dotąd udało mi się zawsze skutecznie unikać sporów sądowych.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Co skłoniło Radosława Domagalskiego do „odpuszczenia” aspektów prawnych w swojej działalności na rynku chińskim?

Mówię to dlatego, że o ile uważam, że to prawo zrobiło ogromny postęp i czytając ustawy kodeksu cywilnego, czy handlowego, można ocenić je wysoko, to bardzo dużo jest do zrobienia, jeśli chodzi o implementację tego prawa w praktyce.

Tak samo z prawem własności intelektualnej, które literalnie jest na wysokim poziomie, natomiast egzekwowanie tego prawa to jest jedno, ale świadomość ludzi co do konieczności jego przestrzegania, co do sensu w ogóle instytucji na przykład znaków towarowych, jest inne niż w Europie.

*To jest kultura konfucjańska, która na przykład uznaje za cnotę kopiowanie pewnych wynalazków czy wiedzy, niż zastrzeganie tej wiedzy. Ludzie często nie rozumieją tych zasad czy pewnych instytucji prawa. Więc tu są tak jakby dwie rzeczywistości – jedna to **rzeczywistość systemu prawa stanowionego**, a druga to **prawo funkcjonujące w praktyce**, czyli sądy, które im dalej od wybrzeża, tym mają większe problemy z jednolitą interpretacją. To są dwie rzeczywistości i należy być tego świadomym. Z przyczyn historycznych ludzie w Chinach nie mają zaufania do sądów jako instytucji cieszących się powszechnym szacunkiem. Każdy raczej starał się zawsze rozwiązywać swoje problemy na drodze poza-proceduralnej.*

Także prawnicy w Chinach, doradcy, ludzie już wykształceni, nabierający doświadczenia też są tym brakiem jednolitości związani. Trzeba pamiętać, że oni nawet przy najlepszych intencjach poruszają się na trudnym terenie, jakim jest prawo chińskie, więc trzeba też uwzględniać jakość opinii prawnych od zewnętrznych doradców. Jest ona trochę inna niż w Europie.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O..

O czym warto pamiętać podpisując kontrakt w Chinach?

- Podpisany kontrakt niczego nie gwarantuje,
- Prawo w rozumieniu zachodnim jest nową ideą w Chinach i dopiero się zakorzenia,
- Nie warto samemu analizować umów i kontraktów, lepiej zatrudnić do tego miejscową obsługę prawną (tak czyni większość zagranicznych przedsiębiorców),
- W miarę możliwości spisywać ustalenia umów ustnych,
- Jeśli to możliwe, prowadzić interesy tak, by nie być zmuszonym do rozstrzygnięcia sporów na drodze prawnej.

2.3. NAJCZĘŚCIEJ STOSOWANE TRIKI

Umowa to zatem w dużej mierze dopiero wstęp do gry. W tej grze sytuacja może zmieniać się dynamicznie i w konsekwencji możemy zostać zmuszeni do demonstracji siły, groźby zakończenia współpracy, a nawet na to, że będziemy musieli wstać od stołu i ponieść stratę. Musimy się także przygotować na to, że pozostali uczestnicy, a więc nie tylko konkurencja, ale czasem także podwykonawcy, klienci, a nawet partnerzy myślą nad własnymi strategiami maksymalizacji zysku w tej toczącej się rozgrywce. I na przeróżne triki i fortele z ich strony także musimy być przygotowani.

Najbardziej znany trik, z mora wszystkich producentów, którzy często padają jego ofiarą, to podróbka brandu markowej firmy:

*Główna taka **najbardziej znana praktyka to jest wypuszczanie na rynek produktów bardzo podobnych do produktów markowych**, ale albo z marką klasycznie skopiowaną, co się też zdarza na dużą skalę, albo z marką bardzo podobną, która zwłaszcza fonetycznie brzmi podobnie. No i wtedy firma, która sprzedawała taką markę – wypracowała ją, rozwinęła – może z dnia na dzień stracić mnóstwo klientów i przychodów.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Inny to z kolei różne formy „naciągania”, które wszystkie opierają się na wykorzystaniu niewiedzy osób nie mających doświadczenia na nowym, specyficznym rynku:

*Spotkaliśmy się już kilka razy z podejściem do nas jako jednak do białych, którzy inwestują na **zupełnie obcym gruncie** i może porównam to do bazaru, na który idzie turysta i chce zrobić zakupy i kupuje jakąś pamiątkę, która jest rzekomo bezcenna, a tak naprawdę ona jest nic nie warta i zostaje w ten sposób „naciągnięty” na taką transakcję. Tak samo to wygląda w procesie inwestycyjnym. Trzeba bardzo uważać z kim, jakie umowy się zawiera, a często też się można narażać na to, że chińskim zwyczajem za każdą poradą, czy każdym uściskiem dłoni, może kryć się **ukryta prowizja od pośrednika** czy osoby, która temat, jak to się ładnie biznesowo mówi, „nagrywa”. I to jest takie dosyć duże ryzyko, że z każdej strony możemy być naciągani na zupełnie zbędne wydatki.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Zgodnie z radami antycznego chińskiego generała Sun Zi, autora słynnej *Sztuki Wojny*, która jest podręcznikiem skutecznego prowadzenia wojny (ale jest czytana także jako podręcznik skutecznego biznesu) i miała olbrzymi wpływ na mentalność Chińczyków i tamtejszego biznesu (oferując na przykład gotowe rozwiązania w formie tzw. 36 trików), pułapki i zasadzki są często praktykowane w sytuacjach, w których się tego kompletnie nie spodziewamy:

*Często robią to osoby, po których zupełnie się tego **nie spodziewamy**, czyli na przykład kontrolujemy jakieś procesy, które nam się wydają, że tam możemy zostać w pewien sposób oszukani, natomiast **pułapka jest zupełnie gdzie indziej** i to są często działania prowadzone z pełną świadomością. Niestety, często prowadząc ten biznes ma się wrażenie, że oni są u siebie, my jesteśmy u nich, my jesteśmy gośćmi i tak naprawdę przy wielu tych jakichś kruczkach prawnych, może się okazać, że jesteśmy bezbronni.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Filip Kenig podaje przykład takiej chłodnej manipulacji, na którą także trzeba być przygotowanym, jeśli działalność w Chinach ma zakończyć się sukcesem:

Nie ze swojego doświadczenia, ale z doświadczenia mojego znajomego, chciałbym przytoczyć Państwu jedną historię. Znajomy miał firmę joint venture z Chińczykiem, zakład produkcyjny, który zaczął przynosić określone zyski. On ten zakład kontrolował i nim zarządzał, więc prowadzono tam odpowiednią politykę kosztową, nie było wpływów, transferów pieniędzy, poza tym, co było ustalone. Natomiast po pewnym czasie, kiedy zakład dobrze funkcjonował, okazało się, że, został zbudowany bez jakichś zezwoleń, to znaczy po latach już, bez jakichś odpowiednich certyfikatów i musiał zostać natychmiastowo przez chińskie władze zamknięty. W tym czasie jego wspólnik po drugiej stronie ulicy otworzył, przejmując wszystkich klientów, taki sam zakład, już bez europejskiego udziału. Także takie rzeczy też się zdarzają. Kontrolował w stu procentach to co działo się w zakładzie, rzeczywiście zarabiał pieniądze, inwestycja mu się prawie zwróciła, ale cios przyszedł z zupełnie innej strony, czego się zupełnie nie spodziewał. I takie sytuacje też mają tutaj miejsce.

– Filip Kenig, Amber Foods

Wszystko to wynika z tego, iż – posługując się popularną w naszym kraju metaforą języka piłkarskiego, zagraniczne firmy nie grają „u siebie”, ale na „wyjeździe” i muszą się liczyć ze wszystkimi niedogodnościami jakie z tego wynikają:

*To jest to ryzyko, że nawet, jeśli jest się obecnym podczas rozmów, ale **nie zna się języka chińskiego**, to podczas rozmowy właśnie swojego partnera czy konsultanta z innym Chińczykiem, **tak naprawdę nie wiadomo, o czym oni rozmawiają i co ustalają**. Otrzymuje się później dokumenty, a to są naprawdę czasem setki różnych formularzy, które trzeba podpisywać, wypełniać, różne świadectwa itd. **Tak naprawdę trzeba by każdy ten dokument przetłumaczyć, sprawdzić, stosować zasadę ograniczonego zaufania, ale w codziennym biznesie często jest to zwyczajnie niemożliwe**. Albo **sztab prawników tłumaczy albo ludzie, którym się ufa** albo trzeba działać na **zasadzie wyczucia**. Po prostu nie jesteśmy w stanie niektórych zagrożeń przewidzieć.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Radosław Domagalski podkreśla, iż częstą pułapką jest wspomniane wcześniej odmiennie podejście do kontraktu:

*Trzeba pamiętać o jednej rzeczy: dla Chińczyka, który podpisuje z nami umowę, treść kontraktu odzwierciedla sytuację tu i teraz. Oczywiście kontrakt z definicji przewiduje w pojęciu europejskim różne sytuacje, które mogą się zdarzyć w przyszłości, i sposób postępowania na wypadek zaistnienia różnych warunków określonych w umowie. Chińczycy generalnie zakładają, że do każdej sprawy należy podchodzić indywidualnie, należy ją negocjować. To właśnie jest kwestia tego słynnego guanxi – znajomości, braku kultury i tradycji prawa. **Wszystko trzeba negocjować**. Podpisując umowę z Chińczykiem, trzeba mieć świadomość tego, jak on podchodzi do jej treści a robi to inaczej niż my, czyli z góry zakłada, że w przyszłości w razie pojawienia się problemów zacznie negocjować sposób ich rozwiązania bez względu na zapisy umowy. Po prostu jego zdaniem warunki i okoliczności zmieniają się w czasie na tyle, że uzasadnia to szukanie nowych rozwiązań. W wielu przypadkach, choć to może też jest trochę uogólnienie, bo jednak duże koncerny*

czy firmy podchodzą już jednak do spraw kontraktowych bardziej w stylu europejskim, ale mniejsze czy średniej wielkości firmy, zwłaszcza właściciele, często raczej zakładają, że w sytuacji sporu zawsze będzie możliwość dość dowolnego negocjowania tych umów. Widziałem różnego rodzaju umowy, w stylu europejskim, po kilkadziesiąt nawet stron. **Często bałbym się nawet taką umowę podpisywać, bo zdaję sobie sprawę, że chiński partner albo nie do końca świadomie albo poważnie podchodzi do takiej umowy.** Czyli najlepsze są **proste umowy, które regulują naprawdę proste rzeczy** i to w zupełności wystarczy. A jeżeli dojdzie do problemu, którego nie reguluje umowa, trzeba będzie kierować się dobrą wolą i starać się rozwiązać racjonalnie taki problem. A jednocześnie cały czas wypracowywać sobie taką pozycję biznesową w relacjach z chińskim partnerem, która dawać nam będzie argumenty do rozmów w każdej sytuacji. To jest zdrowe swoją drogą, bo zachęca do tego, by rozwiązywać sprawy sporne szybko i między sobą, bez zewnętrznych instytucji typu sądy.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O..

Najczęściej stosowane triki:

- Podróbki towarów i usług,
- Przedstawianie i podpisywanie nierealistycznych i niemożliwych do wypełnienia kontraktów,
- Cała gama trików oparta na wykorzystywaniu niewiedzy obcokrajowców i ich słabej orientacji (ukryte prowizje, „naciąganie”, przejęcia interesu ze względu na brak odpowiednich dokumentów i zezwoleń itd.).

2.4. OCHRONA PRAW AUTORSKICH I PODATKI

Zdaniem Krzysztofa Domareckiego także w ochronie praw autorskich i brandu w Chinach decyduje mocna pozycja przetargowa firmy, a zatem jej siła i potencjał.

Oczywiście nasze marki są zarejestrowane w Chinach od samego początku. Ochrona w Chinach jest potrzebna, natomiast ochrona w Chinach służy temu, **żeby silniejszy mógł się obronić. Natomiast słabszy z reguły ma z tym kłopoty**, więc tu nie wystarczy istnienie formalno-prawnej ochrony, również jest **kwestia jej egzekucji w praktyce, a z tym jest różnie.**

– Krzysztof Domarecki, Selena

W skutecznej obronie prawa autorskiego w Chinach mogą pomóc **dwie rzeczy:**

Po pierwsze, trzeba mieć dobrze przygotowany kontrakt, bo to zawsze warto. Po drugie, należy od początku odwoływać się, do mimo wszystko, rekomendowanych czy znanych w Europie mecenasów czy adwokatów, czy radców prawnych takich, którzy potrafią bronić interesów firm europejskich, bo to wcale nie jest w Chinach standard. Relatywnie nie można znaleźć w Chinach zbyt wielu adwokatów, którzy by potrafili skutecznie bronić europejskiego interesu.

– Krzysztof Domarecki, Selena

Filip Kenig z Amber Foods, którego znak firmowy (polski orzeł, chiński smok) używany przez restauracje Sarmatia jest obecnie rejestrowany, nie ma złudzeń, że udałoby mu się obronić przed kopiowaniem praw autorskich czy pomysłu:

*Bardzo by nam to schlebiało. Już nawet są takie próby i nie ma możliwości, żeby się przed tym ustrzec. Jeśli coś jest dobrym pomysłem, to **będzie to skopiowane i to w taki sposób, że naprawdę zostaną odcięte drogi prawne**, żeby z nich skorzystać. Nie poradził sobie z tym McDonald's, nie poradził sobie z tym KFC, nie poradziło sobie z tym Starbucks, to i **my sobie z tym nie poradzimy**. Trzeba by mieć bardzo rozbudowane struktury w Chinach, żeby chociażby próby takiej działalności konkurencyjnej, w taki wielkim kraju jak Chiny wysledzić. Przy naszej skali działalności nie ma na to żadnych szans, także dlatego, że w przypadku usług jest tak wiele możliwości skopiowania... Więc to, że ktoś próbuje, to jest to dla nas komplement. Ale dla równowagi dodajmy, że w grę wchodzi nie tylko kopiowanie... Mamy także więcej zapytań od właśnie franszyzy czy rodzaju współpracy z chińskimi partnerami odnośnie kolejnych tych restauracji.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Jeśli chodzi o rozliczenia podatkowe, także te zostały scedowane na lokalnego partnera.

Tam jest kilka pól, kilka rodzajów podatków, jest tak zwany podatek federalny, jest tych podatków kilka i nawet powiem szczerze, że nie wiem, jaka w tym momencie stawka wychodzi.

– Filip Kenig, Amber Foods

Ogólna zasada rozliczania się z działalności gospodarczej w Chinach jest jednak nieco prostsza:

*W przypadku działalności ekonomicznej, są **dwa rodzaje faktur**. Jest **dokument wewnętrzny fiskalny**, który nie jest zgłaszany w urzędzie podatkowym, jest tak zwany **fapiao**, który jest fakturą, do której nalicza się podatek VAT. Żeby podatek móc odliczyć, trzeba tak samo taki fapiao wziąć od dostawców, czy od kontrahentów. Jest tak zwany domiar podatkowy w Chinach stosowany, wynikający z wielkości lokalu, ilości klientów, który co miesiąc się płaci, czyli trochę na takiej zasadzie, że chiński urząd skarbowy przyjmuje, że działalność w tej sytuacji jest tak trudna do skontrolowania, że nie ma co dokładnie liczyć podatku od zysku, tylko się stosuje taki miesięczny przelicznik, który jest domiarem podatkowym, regulowanym każdego miesiąca. I tak jest dla nas najłatwiej, bo wpisujemy wszystko do tego domiaru. Natomiast jeśli chodzi o **wystawiane faktury**, mamy również sporo klientów biznesowych i im wystawiamy faktury.*

– Filip Kenig, Amber Foods

PAMIĘTAJ O..

Co może pomóc Ci w ochronie praw autorskich Twojego produktu?

- Mocna pozycja przetargowa firmy, jej siła (wyrażana w jej potencjale),
- Dobrze przygotowany kontrakt,
- Pomoc wyspecjalizowanych kancelarii, także europejskich, potrafiących skutecznie bronić interesów firm, których prawa autorskie bywają naruszane,

- Zatrudnienie lokalnego biura księgowego do rozliczania podatków,
- Stuprocentowo skuteczna ochrona praw autorskich jest w Chinach prawie niemożliwa.

2.5. GDZIE SZUKAĆ POMOCY?

Gdzie jednak szukać pomocy, jeśli coś pójdzie nie tak?

*Jeżeli wszystko robimy zgodnie z literą prawa, a nigdy nie jesteśmy tego pewni, bo robi to za nas nasz partner, zawsze można szukać pomocy w **chińskim wymiarze sprawiedliwości**, czyli jest policja, jest prokuratura, odpowiednie służby, sąd. Są też organizacje, **które zajmują się pomocą małym i średnim przedsiębiorstwom w Chinach**, są to organizacje finansowane przez Unię Europejską, organizacje amerykańskie, właśnie SME, czy chociażby centrum pomocy. Tam też często trafiają przedsiębiorcy. Plus do tego są **prawnicy, są międzynarodowe kancelarie, są chińskie kancelarie prawne**, sposobów zasięgania porad czy potem prowadzenia jakichś tam egzekucji jest dużo, natomiast jak mówię, każdy przypadek jest indywidualny i tak jak w Polsce, jakby się pytał gdzieś o pomoc, to zależy od skali problemu.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Krzysztof Domarecki poleca korzystanie z lokalnych i zagranicznych kancelarii prawnych.

*Na pewno najbardziej właściwym organem są – jeśli mówimy o ochronie prawnej – **lokalne kancelarie**. I najlepiej z nimi współpracować, jeśli jest taka potrzeba. Również warto zadbać w takich trudniejszych sprawach, warto współpracować z kancelariami, **które pracują dla zagranicy**. Takie kancelarie są droższe, bo są dwujęzyczne lub wielojęzyczne, ale są skuteczne albo potrafią być skuteczne.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Podkreśla też, że nawet one nie działają cudu, jeśli sprawa nie jest ewidentna, a argumenty nie są naprawdę mocne:

*Bo w Europie, jeśli jest spór, to on jest rozstrzygany przed sądem, natomiast sąd **w Chinach dąży przede wszystkim do polubownego załatwienia sprawy** i trzeba mieć naprawdę **silne argumenty** do tego, żeby przed sądem wygrać. Czyli z jednej strony trzeba mieć **dobrą kancelarię**, ale z drugiej strony **silne argumenty**.*

W przypadku Ferro dobra i harmonijna współpraca z lokalnym audytorem spowodowała, iż dotychczas firma nie musiała szukać pomocy zewnętrznej:

Do tej pory nie mieliśmy tak dużych kłopotów, które by wymagały interwencji czy kancelarii prawnej, czy naszego audytora. Nasz audytor bada zgodność sprawozdań przygotowywanych przez naszą spółkę wspólnie kontrolowaną i pomaga nam odpowiedzieć na pytania co do różnego rodzaju kwestii podatkowych, celnych, obowiązujących na tym rynku, natomiast mieliśmy to szczęście przez tyle lat funkcjonowania nie mieć takich konfliktów i trudnych spraw, które by wymagały zaangażowania większych organizacji czy kancelarii prawnych.

– Aneta Raczek, Ferro

Podobne podejście do kwestii prawa w Chinach prezentuje Radosław Domagalski:

Najlepiej zawsze zapobiegać, w związku z tym najlepiej unikać takich sytuacji, kiedy będziemy potrzebowali pomocy prawnej. To jest oczywiście teoria. Natomiast w praktyce na pewno trzeba samemu szukać informacji o zmianach w przepisach oraz konsultować je z prawnikami, którzy są takim pierwszym źródłem wiedzy dotyczącej przepisów prawa oraz praktyki ich stosowania. Trzeba zatem samemu posiadać przynajmniej podstawowe zrozumienie zasad i podstaw prawa chińskiego. **Zdarza się cały czas, że nawet prawnicy wydają opinie prawne nie będąc sami do końca przekonani o ich prawidłowości.** Wynika to zarówno z braku tzw. możliwości odwołania się do praktyki prawa, ale także spotykanej cały czas w Chinach konieczności „zachowania twarzy” co rozumiane jest jako brak możliwości do przyznania się do braku wiedzy w pewnym zakresie.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

A jeśli prawnicy to lokalni czy międzynarodowi?

To zależy oczywiście od rodzaju biznesu, jeśli mówimy o korporacjach globalnych, to one ze swojej definicji czy procedur wewnętrznych korzystają z tzw. sieciówek czyli kancelarii prawnych globalnych, czyli to zupełnie inna skala biznesu. Natomiast mały czy średni biznes może spokojnie korzystać z indywidualnych prawników lub regionalnych kancelarii, przede wszystkim ze względu na ich dobrą znajomość lokalnych przepisów i co ważne z praktyki ich stosowania. Często tacy specjaliści znają osobiście lokalnych urzędników odpowiedzialnych za stosowanie prawa na niższych szczeblach, co sprawia, że mogą po prostu szybko znaleźć sposób rozwiązania problemu.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Radosław Domagalski ocenia, że na Zachodzie ludzie mają często obsesyjne podejście do prawa:

Mieszkałem w Stanach Zjednoczonych przez pewien czas i pracowałem w instytucjach, w których stosowanie prawa było bardzo istotne. Często spotykałem się z sytuacjami, w których firmy czy osoby fizyczne oddawały z pewnego automatyzmu pod rozstrzygnięcie sądowe sprawy, które absolutnie nadawały się do rozwiązań polubownych. **Dzisiaj, po blisko siedmioletnim pobycie w Chinach dostrzegam pewną wartość w tym, że Chińczycy dążą z reguły do rozwiązywania spraw w drodze ugody i negocjacji pomiędzy sobą, bez konieczności odwoływania się do instytucji państwowych.** Zdecydowanie to przyspiesza decyzje, zwłaszcza mając świadomość, że alternatywa, jaką są lokalne sądy wcale nie zwiększa naszych szans na pozytywne rozstrzygnięcie.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

A co w sytuacji, gdy doprowadzimy do postępowania sądowego? Jakie mamy szanse przed miejscowym sądem?

Jeśli chodzi o miejscowe sądy, to jest kwestia tego, jak oceniamy szansę na uzyskanie najlepszego dla nas wyroku. Jest tak, że w **sądach pracy rzeczywiście zagraniczny inwestor, pracodawca, wielkich szans nie ma.** Można sobie od razu powiedzieć szczerze, że sprawy pracownicze trzeba rozwiązywać na etapie przed sądowym, bo z definicji sprawa sądowa jest stratą czasu i pieniędzy. Zdarza się jednak, że mając silne poparcie lokalnych

władz (np. strefy inwestycyjnej) jesteśmy w stanie zwiększyć swoje szanse odwołując się do pozytywnych opinii tychże instytucji. Generalnie jednak sądy chińskie uprzywilejowują pracownika w sporach z pracodawcami i nie jest to tak naprawdę nic zaskakującego porównując to np. do podobnych praktyk w Polsce.

Radosław Domagalski uważa także, że liczne utyskiwania na niską kulturę prawną Chin są nieco przesadzone. Zwłaszcza, jeśli porównamy ją z praktyką prawną w Polsce:

Wydaje mi się zresztą **pewnym uproszczeniem narzekanie na system sądowy czy proceduralny w Chinach**. Jeśli spojrzymy na statystyki dotyczące długości postępowań cywilnych czy administracyjnych w naszym kraju (np. w kwestii pozwolenia na budowę zajmujemy 164. miejsce na 183 kraje sklasyfikowane w rankingu Banku Światowego Doing Business 2011) to tak naprawdę polski przedsiębiorca napotyka w Chinach na bardzo podobne bariery biurokratyczne. Chodzi co do zasady o to, że musimy być świadomi tych ograniczeń i dostosować do nich swój model biznesowy (co nawiasem mówiąc zawsze polskim przedsiębiorcom dobrze wychodziło). Należy zatem raczej podążać lokalnym zwyczajem, gdzie Chińczycy nie walczą z systemem czy realiami, a raczej starają się być ich częścią. Podsumowując zatem, **sprawa sądowa jest zawsze ostatecznością, w której nasze szanse na korzystne orzeczenie będą niewielkie**. Ale nawet w takiej sytuacji nigdy nie można wykluczać konieczności odwoływania się do procedury sądowej, zawsze więc trzeba sobie gromadzić jak największą ilość argumentów na swoją korzyść.

Po drugie, wcale nie musimy się opierać na sądach chińskich. **Są sądy arbitrażowe** np. w Szanghaju (CIETAC) czy w Hongkongu zlokalizowane są trybunały arbitrażowe. Można wpisać w kontrakt stosowaną klauzulę, która rozstrzyganie sporów, zwłaszcza cywilnych, umownych, (nie pracowniczych), oddaje pod orzeczenie trybunału arbitrażowego. To są sprawnie i obiektywnie działające instytucje, o bardzo dobrej reputacji i ich przeczenia są później egzekwowalne przed chińskimi sądami. To jest moim zdaniem od razu odpowiedź, co należy zrobić. Zabezpieczać się, czyli nawet jeśli tego sporu sądowego nie jesteśmy w stanie uniknąć, to należy odwołać się do takiego organu, który zwiększy nasze szanse na korzystny wyrok.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O..

Gdzie możesz szukać pomocy, gdyby coś poszło nie tak:

- Międzynarodowe organizacje biznesowe, także pod auspicjami UE,
- Chińskie i międzynarodowe kancelarie prawne,

Co może Ci pomóc w sytuacji kryzysowej, w której nie będzie szans na polubowne rozwiązanie i będziesz musiał dochodzić swoich praw:

- Mocne i ewidentne argumenty,
- Klauzula o rozstrzygnięciu ewentualnych sporów przed sądem arbitrażowym,
- Doskonałe relacje z chińskim partnerem (oraz jego skuteczność na lokalnym rynku), wykluczające możliwość zaistnienia sytuacji, w której będziesz potrzebował pomocy z innego źródła.

Trudności w prowadzeniu przez obcokrajowców działalności gospodarczej w Chinach powoduje specyfika kulturowa kraju oraz odmienne od świata zachodniego wzorce zachowań i tradycje. Dodatkowo jest ono komplikowane przez różnice między poszczególnymi prowincjami (klimatyczne, kulturowe, językowe, w zamożności i stylu życia), zbliżone do różnic między krajami europejskimi. Problemy we właściwej charakterystyce partnerów biznesowych potęguje również przenikanie się w Chinach trzech odmiennych porządków: tradycyjno-konfucjańskiego, komunistyczno-partyjnego oraz coraz częściej – zwłaszcza w dużych miastach wybrzeża – porządku zachodniego.

Różnice w stylach komunikacji

ZACHÓD	CHINY
Ludzie mówią to, co myślą i myślą to, co mówią.	Ludzie nie są bezpośredni; zakamuflowane wyrażanie sprzeciwu.
Nie trzeba czytać między słowami.	Implikują/sugerują to, co chcą powiedzieć.
Ważne jest, aby jasno komunikować swoje zdanie.	Ceniona jest umiejętność rozumienia informacji niewypowiedzianych wprost; prawdziwe znaczenie ukryte jest poza słowami.
Szczerłość	„Prawda” może zakłócić harmonijne relacje; Unikanie konfrontacji.

Charakterystyka „ducha” chińskiego społeczeństwa

- Podstawą społeczeństwa jest rodzina,
- Pojedynczy człowiek się nie liczy, najważniejsza jest grupa,
- Ludzie nie rodzą się z prawami, lecz z obowiązkami wobec innych,
- Kreatywność ceniona niżej od umiejętności współpracy i podporządkowania się,
- W stosunkach między ludźmi najważniejsze jest zachowanie harmonii,
- Ścisła hierarchia społeczna,
- Wielka waga edukacji – deklarowane wyzbycie się przemocy.

Konfucjusz

Sto zwycięstw w stu bitwach nie jest
 szczytem umiejętności
 SZCZYTEM UMIEJĘTNOŚCI JEST
 POKONANIE PRZECIWNIKA BEZ WALKI

Sun Zi

Ważną rolę w kulturze chińskiej pełnią guanxi. Są to szczególnego rodzaju nieformalne, osobiste związki międzyludzkie oparte na wzajemnych zobowiązaniach, w ramach

których można liczyć na spełnienie nawet kłopotliwej prośby (należy odróżnić od znanego na Zachodzie networkingu).

Chińczycy preferują realizację wspólnych przedsięwzięć biznesowych z osobami, które znają, lubią i którym ufają. Zatrudnianie nowych pracowników odbywa się poprzez nieformalne rekomendacje członków rodziny lub znajomych, a nie na podstawie formalnych osiągnięć czy historii zatrudnienia. Dlatego też warto rozwijać relacje już na wstępnym etapie znajomości, np. zapraszając chińskiego partnera wraz z rodziną na wakacje do Europy.

Ryzyko wejścia na rynek chiński istotnie zwiększa duża liczba nieuczciwych i poszukujących szybkiego zysku lokalnych przedsiębiorców. Wykorzystują oni w trakcie nawiązywania relacji biznesowych za pomocą platform B2B (alibaba.com, made-in-china.com) oraz licznych targach handlowych pośpiech oraz nieznajomość przez zagraniczne firmy języka, procedur i przepisów prawnych⁹. Dlatego też należy dokonywać weryfikacji otrzymanych od naszego potencjalnego chińskiego partnera informacji m.in. korzystając z polskich lub chińskich firm doradczych. Należy również potwierdzić numer konta bankowego (powinno należeć do firmy, a nie do jej pracowników lub innych podmiotów).

Zagraniczni inwestorzy coraz częściej dostrzegają wagę włączenia klauzuli arbitrażowej do zawieranej umowy¹⁰. W tym kontekście wskazują na fakt, iż w niektórych przypadkach strona chińska dąży do zawarcia w umowie jedynie ogólnych zapisów, a wszelkie różnice zdań mają być rozwiązywane na drodze ugody, bez pośrednictwa podmiotów trzecich. Jednak w praktyce postępowanie arbitrażowe ułatwia stronom umowy rozwiązanie sporów i pozwala unikać kosztownego postępowania sądowego.

Przedsiębiorcy zagraniczni z wieloletnim doświadczeniem na rynku chińskim podkreślają bardzo wysokie kompetencje negocjacyjne swoich lokalnych partnerów, którzy w trakcie rozmów, m.in. badają wszystkie dostępne opcje przed zawarciem jakiejkolwiek umowy. Jako klucz do osiągnięcia korzystnego porozumienia wskazują na określenie niewielkiej liczby istotnych kwestii, na których skoncentrują się negocjacje oraz zachowanie elastyczności w zakresie mniej ważnych aspektów umownych. Negocjacje między stronami są z reguły długie, szczegółowe i wyczerpujące (często poruszane są tematy niezwiązane bezpośrednio z kontraktem np. rodzina). W ich trakcie zagraniczni partnerzy powinni wykazać się cierpliwością, opanowaniem, taktem i grzecznością.

Agresywnie prowadzone rozmowy zazwyczaj kończą się niepowodzeniem, a nadmierne naciski w czasie negocjacji mogą doprowadzić do sytuacji, w której strona wydaje się przyjmować warunki, ale robi to tylko dlatego, by zachować twarz.

3.1. JAK ZNALEŹĆ DOBREGO CHIŃSKIEGO PARTNERA?

Ze względu na dynamicznie zmieniającą się sytuację w Chinach, nietransparentne przepisy prawne, problemy komunikacyjne i trudność rynku, znalezienie odpowiedniego

⁹ Zgodnie z chińskim ustawodawstwem, wszelkie relacje handlowe pomiędzy firmami z Państwa Środka i ich partnerami powinny być sformalizowane umową na piśmie.

¹⁰ Najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest oddanie sporu pod arbitraż Chińskiej Komisji Arbitrażowej ds. Gospodarki i Handlu Zagranicznego (China International Economic and Trade Arbitration Commission, CIETAC). Jest to stały organ arbitrażowy Krajowej Izby Handlu Międzynarodowego.

i uczciwego partnera po stronie chińskiej, może być – parafrazując słowa już wcześniej cytowanego Sunzi – sprawą życia i śmierci dla firmy na rynku chińskim.

Jak się zatem zabrać do tego zadania? Gdzie go szukać? I skąd mieć pewność, że to partner odpowiedni?

Pierwsze pytanie jakie należy zadać, to czy taki partner jest rzeczywiście niezbędny:

Oczywiście można jakoś sobie poradzić **bez partnera chińskiego, tylko jest pytanie jakim kosztem i czy to się będzie opłacało?** Żeby uruchomić biznes w Chinach, bez partnerów chińskich, to albo ten biznes nigdy nie będzie w Chinach tak naprawdę, czyli my będziemy ten biznes prowadzili z Europy i tak naprawdę ktoś miejscowy, albo Chińczyk lub Europejczyk, będzie tam wprowadzał nasze produkty i dystrybuował, albo musimy do tych Chin pojechać, musimy tam trochę pożyć, pomieszkać, poznać otoczenie biznesowe i tak wyselekcjonować sobie własną grupę pracowników, którzy nam pomogą taki biznes prowadzić, ponieważ będąc tam zupełnie z zewnątrz, chociażby bez pomocy językowej, jest to zupełnie niemożliwe. Ale nasz przykład pokazuje, że **bez światowej klasy konsultantów i międzynarodowych, firm doradczych da się coś takiego zrobić**, tylko pytanie czy jest to tańsze czy nie, jak się policzy błędy.

– Filip Kenig, Amber Foods

Myślę, że w ogóle kluczem współpracy na rynku chińskim i na każdym rynku bez wyjątku, na którym się próbuje działać jest znalezienie odpowiedniego partnera. Chiny może są szczególnie ze względu na system, w jakim ten kraj funkcjonuje, ale to nie ma takiego znaczenia. **Na wszystkich rynkach ważne jest, żeby znaleźć właściwego partnera**, który rozumie ten rynek najlepiej. To ułatwia w znacznym stopniu funkcjonowanie tam.

– Aneta Raczek, Ferro

Wydaje mi się, że z definicji w Chinach chińscy partnerzy są konieczni. W Chinach robię biznes z Chińczykami, niezależnie od tego czy w działalności eksportowej, importowej, to zawsze jednak świadomość wrażliwości chińskiej jest konieczna. Oczywiście jest to, że Chiny są pod wieloma względami specyficzne, mają swoją własną tradycję, bogatą kulturę itd. Powinniśmy być tego świadomi. Chiny są bardzo protekcyjnistyczne, jeżeli chodzi o własny interes. Musimy też pamiętać, że Chiny wracają powoli na miejsce im należne w porządku światowym, czyli na miejsce supermocarstwa de facto. Oni są świadomi swoich atutów i swojej dumy narodowej. **Trzeba podchodzić do nich z szacunkiem, jako do ludzi i partnerów biznesowych i mieć świadomość tego, że tak naprawdę to nam w tej chwili zależy na biznesie z nimi, bo to oni mają pieniądze, rynek i wszystkie atuty, które są w tej chwili istotne w handlu międzynarodowym. I na tą chwilę to my, Europejczycy staramy się zabiegać o dostęp do ich rynku i możliwość robienia biznesu z nimi.**

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Niezależnie od tego, czy potrzebujemy chińskiego partnera strategicznego, to aby osiągnąć sukces potrzebujemy wielu innych partnerów lokalnych: poddostawców, podwykonawców, sprzedawców itd. Gdzie ich szukać i jak ich sprawdzać?

Bardzo ciekawe pytanie, gdzie ich szukać. W Chinach bardzo ważne jest właśnie **guanxi**, czyli **budowanie struktur nieformalnych**. Najczęściej partnerzy, czy ludzie godni

zaufania, wywodzą się ze struktury ludzi, która sobie wzajemnie ufa czy wzajemnie się poleca. To jest taki naprawdę często niedoceniany przez Europejczyków model funkcjonowania chińskiego społeczeństwa. Tak naprawdę, jeżeli ktoś się do nas zgłasza, to tę osobę trzeba naprawdę dobrze sprawdzić. Jeżeli jest to firma, to jest to oczywiście w miarę proste, bo są rejestry, można sprawdzić, co firma do tej pory robiła, jakie ma przychody, czym się zajmuje, można to wszystko sprawdzić przez wywiadownie gospodarcze. Natomiast jeżeli to osoba prywatna, to musimy bazować na opiniach jej otoczenia i zasięgnąć języka, jak ktoś w różnych grupach społecznych jest odbierany. **Bo twarz Chińczycy budują przez wiele lat i ta twarz jest dla nich taką wizytówką, znakiem firmowym.**

Problem pojawia się wtedy, kiedy nie mamy kogo pytać. I to jest największa trudność z wejściem na chiński rynek, że jeżeli jesteśmy zupełnie nowi, to **musimy zaufać** tak naprawdę doradcom czy konsultantom, **ludziom, których nie znamy**. To jest to największe ryzyko. Moim zdaniem warto popytać wśród polskich czy zachodnich przedsiębiorców, którzy odnieśli w Chinach sukces lub porażkę, właśnie kto im doradzał, pomagał itd.

– Filip Kenig, Amber Foods

Tak jak w chińskim przysłowiu, najdłuższa podróż zaczyna się od pierwszego kroku, tak dobór partnerów biznesowych w Chinach zaczyna się od pierwszych, kluczowych decyzji:

Przede wszystkim **firma musi się zdecydować na jeden rodzaj działalności**, czy sprzedaje w Chinach poprzez agenta, czy lokalizuje swój biznes w Chinach i tam zamierza produkować.

– Krzysztof Domarecki, Selena

Zdaniem Krzysztofa Domareckiego, najważniejszy jest pewien plan i żelazna konsekwencja. To powoduje, iż cały proces doboru miejscowych partnerów jest czasochłonny, ale w ostatecznym rozrachunku się opłaca:

Jeśli firma szuka agenta, to najlepiej wystawić się na targach i ogłosić na stoisku, że poszukuje się przedstawicieli lub agentów dla danej działalności i oni sami się znajdą. I wtedy jest kwestia zrobienia **procesu selekcji**. Oczywiście liczy się, **co dotychczas osiągnął, na ile zna branżę, jakie ma kontakty i tak dalej.**

Natomiast jeśli firma lokalizuje swój biznes stricte w Chinach i chce na miejscu produkować i sprzedawać, to partnerów biznesowych znajdzie stu, dwustu, trzystu, bo to z reguły są również dystrybutorzy lub lokalni agenci z różnych prowincji. W tym sensie **proces ten nie różni się od poszukiwania agentów czy partnerów handlowych na całym świecie**. Trzeba mieć oczy szeroko otwarte, trzeba orientować się czy umieć rozpoznać ludzi bardziej efektywnych od mniej efektywnych. To zajmuje trochę czasu i trwa, ale warto na to poświęcić czas.

– Krzysztof Domarecki, Selena

Nie taki diabeł straszny jak go malują i w przypadku wyboru partnera nie ma mowy o żadnej specyfice, dzieje się to tak samo jak w biznesie na całym świecie:

Wszystko w Chinach jest specyficzne. Pamiętajmy, że po pierwsze **Europejczyk idąc w Chinach nie rozumie niczego**. Mało Chińczyków zna angielski, większość Europejczyków nie zna chińskiego, więc tutaj **bariera komunikacji i nakładająca się na**

nią bariera kulturowa jest już tak gigantyczna, że przez nią wszystkie inne rzeczy stają się problemem. I z tego wynikają te kłopoty, a nie z jakiegś tam specyfiki. Oczywiście chińscy kandydaci na partnerów czy na agentów, podobnie jak to się dzieje w innych krajach na świecie, opowiadają, że mają możliwości sprzedania czegokolwiek dużo większe niż jest to w rzeczywistości. I od tego trzeba zaczynać, żeby się w tym zorientować.

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Tak jak się dobiera partnera biznesowego wszędzie. Najpierw musimy mieć grono potencjalnych kandydatów, a potem odpowiednio selekcjonować.

– Aneta Raczek, Ferro

Podobnie zapatruje się na tą kwestię Radosław Domagalski:

Wszystko oczywiście zależy od profilu naszej działalności gospodarczej. Wiadomo, że zawsze łatwiej jest coś kupić, niż sprzedać. Nie inaczej jest w Chinach. Kupić od Chińczyka jest stosunkowo łatwo. Wybór potencjalnych dostawców jest ogromny, co też oczywiście samo w sobie rodzi problemy w zakresie wyboru najlepszego. Decydując się na współpracę z partnerem handlowym trzeba ocenić jego pozycję biznesową, czyli terminowość, cenę, jakość, procedury, które stosuje, łatwość w komunikacji. Ale to są rzeczy zupełnie standardowe również w Europie. Wybierając dostawcę produktu, czy komponentu w Europie, stosując takie same kryteria co w Chinach. To **niczym się nie różni, choć oczywiście trzeba zachować większą staranność w wyborze dostawcy biorąc pod uwagę ewentualne problemy z późniejszym dochodzeniem swoich racji.** Tak naprawdę, co do zasady biznes jest wszędzie taki sam. Każdy chce zarobić pieniądze, co będzie możliwe oferując dobry produkt w dobrej cenie z dobrym serwisem. W Chinach działa to dokładnie tak samo.

Trudniej jest oczywiście na rynku lokalnym, rozbudowując swoją sieć dystrybucji. **Tutaj wybór jednego, ewentualnie kilku kluczowych partnerów handlowych może być warunkiem decydującym dla powodzenia naszego biznesu.** Dużą barierą jest sieć wzajemnych powiązań, relacji, budowanych latami, które decydują o strukturze lokalnego rynku. Budowanie takich relacji jest długotrwałe, obarczone dużym ryzykiem niepowodzenia, dlatego **często lepiej związać się z lokalnym dystrybutorem i wspólnie z nim rozwijać dystrybucję, nawet kosztem części swojej marży. Po prostu sami nie będziemy nigdy tak dobrze zorientowani w lokalnych realiach jak parter działający w danym regionie przez lata.**

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Aneta Raczek zwraca jednak nieco większą uwagę na tak zwane elementy miękkie:

Musi być **chemia między partnerami i zrozumienie tematu w podobny sposób**, ustalenie wspólnej strategii działania i do tego wszystkiego **trochę szczęścia w wycuciu intencji danej osoby.** Na pewno trzeba być ostrożnym, ale też **nie możemy zakładać, że wszyscy się kamuflują i mają ukryte złe intencje.** Jeżeli rozmawiamy o wspólnym biznesie i inwestycja jest obopólna, ktoś też inwestuje w ten biznes, to dla niego to też jest swojego rodzaju ryzyko, bo my jesteśmy także dla niego partnerem handlowym, czy biznesowym.

– Aneta Raczek, Ferro

Dobra chemia między partnerami, właściwa intuicja, trochę szczęścia, zaufanie. Literatura biznesowa ostatnich trzech dekad opisywała wiele tego typu zjawisk, które dawały zachodniemu inwestorowi takie poczucie, a kończyły się kompletną kląpą. Kilkanaście takich przypadków opisał Tim Clisold w swojej książce „Amerykanin w Pekinie”, nazywając działalność biznesową w Chinach wojną wietnamską amerykańskiego biznesu.

W naszym wypadku, zdecydowała chyba właściwa intuicja, to po pierwsze, a po drugie fakt, że mieliśmy już jakieś doświadczenie z tym partnerem, bo my znaliśmy się już od kilku długich lat, to były długie godziny wspólnych rozmów, planów i właściwego zrozumienia, podejścia do biznesu. Myślę, że to zadecydowało o takim doborze. Mieliśmy szczęście spotkać się z nim, jako z pierwszym dostawcą na rynku chińskim. Pracowaliśmy z nim przez kilka lat i przez ten okres udało się wypracować bardzo dobre metody współpracy. Widzieliśmy, że to osoba bardzo światła, bardzo realnie patrząca na rynek, umiejąca wykorzystywać okoliczności. Przy okazji dobrze żyjąca w środowisku lokalnym, co też jest sprzyjającym argumentem i ułatwia funkcjonowanie w chińskich warunkach.

– Aneta Raczek, Ferro

Dobre relacje z chińskim partnerem powodują to, iż Ferro w zasadzie nie potrzebuje innych partnerów lokalnych, a jeśli już to za kontakty z nimi odpowiada chińska ekipa firmy:

Działamy na tym rynku już kilkanaście lat i mamy zebrany bagaż doświadczeń. To pozwala nam na to, że z pośrednikami nie współpracujemy w żadnym zakresie. Znamy te prowincje, które specjalizują się w produkcji asortymentu z naszej branży, znamy bardzo dobrze największych uczestników i producentów, więc trafiamy tam w zasadzie bezpośrednio i to ułatwia nasz problem. Mamy zresztą też pracowników Chińczyków, którzy w naszym imieniu tam pracują i ewentualnie poszukują pewnego asortymentu czy też dokonują kontroli jakości. To są osoby sprawnie poruszające się w tamtych regionach, więc jest im łatwiej, szybciej, jest to bardziej efektywne.

– Aneta Raczek, Ferro

PAMIĘTAJ O..

Jak dobrze wyselekcjonować (i sprawdzić) chińskiego partnera?

- Zasięgnięcie opinii u innych osób (na jego temat), w różnych środowiskach (w przypadku firmy pomoc wywiadowi gospodarczych),
- Czasochłonna, ale konsekwentna selekcja, w oparciu o takie same kryteria jak wszędzie na świecie,
- W chińskiej intuicyjnej kulturze biznesu, zwrócenie uwagi na takie elementy jak: bezproblemowa komunikacja, wzajemne zrozumienie, szczególna więź i dobra chemia między partnerami, jako podstawa długoterminowej współpracy.

3.2. TRZY STRATEGIE DOBORU PRACOWNIKÓW I PERSONELU

Współpraca z chińskimi partnerami to jedno, ale na miejscu trzeba także znaleźć ludzi, którzy będą zarządzać interesem i w nim pracować. W wielu wypadkach sprawę tą załatwia chiński partner.

Tak było w przypadku Ferro, gdzie w ramach podziału pracy, to miejscowy partner zajął się rekrutacją i strona polska, w zasadzie w ten proces nie ingerowała:

*Jeśli chodzi o to czy mają pracować Polacy, obcokrajowcy czy Chińczycy, to **niestety nie ma złotego środka**. Jeszcze raz powtórzę, że ta chińska strona, chiński partner, większość z tych problemów bierze na siebie i załatwia osobiście. Trudno mi jest tu coś powiedzieć odkrywczego czy coś doradzić.*

– Aneta Raczek, Ferro

Przystępując do skompletowania zespołu, trzeba sobie odpowiedzieć na kilka pytań – ilu ludzi potrzebuję, czy powinienem wybrać z Polski, z Chin czy mieszany?

Nasi przedsiębiorcy stosowali tutaj różne strategie (choć w wielu aspektach są one bardzo zbliżone). Poniżej prezentujemy je, w nieco uproszczonej formie:

Strategia 1: Polonizacja

Amber Foods na początku szukał Polaków mieszkających w Chinach, którzy zostali zatrudnieni jako osoby do pomocy w kontakcie ze stroną chińską.

*W tej chwili pracują dla nas trzy osoby, które są, można powiedzieć, chińskimi Polakami. Nie zawsze jest to, że tak powiem, pełen etat. Często też korzystamy z pomocy konsultacyjnej, czy językowej, ale trzy osoby w ten sposób pracują. Część ludzi to osoby, które zarządzają tym biznesem w Chinach, czyli to są ludzie, z którymi od początku biznes budowaliśmy i część z tych osób jest w Polsce, a część w Chinach. Rekrutację kolejnych pracowników przeprowadzaliśmy w Polsce i część personelu nam się sprawdziła, **a część się nie sprawdziła**.*

– Filip Kenig, Amber Foods

W przypadku polskiego personelu część osób się jednak nie sprawdziła. Stało się tak przede wszystkim dlatego, że część z nich źle czuła się w Chinach i tęskniła za krajem:

*Na pewno **nie wysyłać ludzi**, którzy mają jakieś **związki w Polsce**, ludzie, którzy **mają tutaj rodziny**, którzy **nie są przygotowani na dłuższą rozłąkę z krajem**, **ludzi mało komunikatywnych**, którzy **nie potrafią się odnaleźć w innej kulturze, innej mentalności**, którzy **nie są głodni przygód**, takich ludzi nie wysyłać. W naszym przypadku okazało się, że **nie poradziła z tym sobie około połowa wysłanych do Chin pracowników**.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Wraz z upływem czasu strategia zatrudnienia ewoluowała. Oprócz trzech miejscowych Polaków, obecnie w Sarmatii pracuje tylko trójka osób ściągniętych z Polski:

*Jak wspominałem wcześniej było to znacznie więcej osób, ale jak się okazało był to błąd, nie potrzeba ich aż tylu. Jeśli chodzi o kucharzy, w każdej restauracji wystarczy **jeden polski lub zagraniczny szef kuchni**, **a resztę można nauczyć miejscowych Chińczyków**.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Proces ten nie jest łatwy, wymaga czasu i cierpliwości:

Kiedy zdecydowaliśmy się, że nie potrzebujemy tylu pracowników z Polski, rozpoczęliśmy rekrutację na miejscu. Dawaliśmy ogłoszenia, reklamowaliśmy się na portalach interneto-

wych. **W tej branży trzeba cały czas rekrutować ludzi, żeby szukać coraz lepszych ludzi**, bo w ogóle gastronomia jest taką branżą, gdzie rotacja pracowników jest dosyć duża i są niskie bariery wejścia i wyjścia pracownika z takiego biznesu. Więc to są ciągle rozmowy, szkolenie ludzi... Bierze się grupę ludzi, sprawdza się jak się sprawują, tych, którzy się nadają się zostawia, reszcie się dziękuje. Problemem jest zatem dosyć **duża płynność chińskiego staffu**. Drugi problem to **ryzyko, które się ponosi, że się przeszkoli pracownika, który zdobędzie jakąś wiedzę, kwalifikacje, i może szybko odejść**. Nie było natomiast żadnego problemu w **relacjach między personelem polskim i chińskim**. Są one, uważam, bardzo dobre. To jest taka na początku wzajemna ciekawość, chęć poznania, a potem przyjaźń.

– Filip Kenig, Amber Foods

Strategia 2: Internacjonalizacja

Strategia pracownicza Seleny w Chinach była ustalona już na samym początku, co w dużej mierze wynikało z jej globalnych doświadczeń:

Nasza strategia od samego początku jest taka, że na rynkach pozaeuropejskich – zwłaszcza na rynkach pozaeuropejskich – **tworzymy mieszane zespoły polsko-lokalne**. To znaczy w naszej firmie w danym kraju jest jeden, dwóch czy trzech Polaków i to bardzo często ludzi, którzy mieszkali już na miejscu i znają tamten rynek albo to mogą być ludzie, których transferujemy stąd, z Polski i ten zespół jest uzupełniany czy rozszerzany przez miejscowych pracowników. Tu się kierujemy przy naborze miejscowych pracowników w Chinach podobnymi kryteriami jak wszędzie na świecie to znaczy: **znajomość jakiegoś międzynarodowego języka**. Z reguły jest to angielski w celu wzajemnego porozumiewania się. Dalej – **znajomość branży**. No i pewne **obyście biznesowe w pracy z firmami zachodnimi**. Takie osoby są wysoko wynagradzane i pracują na stanowiskach kierowniczych.

– Krzysztof Domarecki, Selenia

W Selenie nie ma także zasady, iż określone stanowiska zajmuje osoba z Polski, a inne osoba z Chin:

To jest **płynne**. I zależy od tego, jakimi określonymi zasobami firma dysponuje, bo pamiętajmy, że w każdym kraju w większości firm brakuje tych kadr. Więc w zależności od tego, **czego firmie brakuje, tego ona na lokalnym rynku szuka**.

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Obecnie dużo łatwiej znaleźć wykwalifikowaną kadrę w Chinach:

W ciągu ostatnich 5 lat obserwujemy **zdecydowane podniesienie się umiejętności samych Chińczyków**. Natomiast nie decyduje w tym wypadku kryterium ceny, bo jeśli mówimy na przykład o wyższej czy średniej kadrze menedżerskiej to **zarobki w Chinach są już praktycznie takie same jak w Europie**. A nawet w niektórych branżach mogą je przewyższać.

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Z punktu widzenia Seleny, polscy pracownicy są potrzebni nie dlatego, że wychowali się w Polsce i pochodzą z kraju, w którym znajduje się główna siedziba firmy, ale wtedy gdy oferują umiejętności, których nie ma na lokalnym rynku.

Pracownicy z Polski lub Europy są **potrzebni przede wszystkim w obszarach, w których firma potrzebuje bardzo konkretnych kompetencji**. Firmy międzynarodowe, które lokują swoją działalność w Chinach bezpośrednio, zatrudniają pracowników zarówno chińskich jak i międzynarodowych z całego świata. To oznacza, że na przykład firmy niemieckie czy amerykańskie oprócz Chińczyków zatrudniają nie tylko Niemców, mogą zatrudniać również Francuzów, Polaków czy Koreańczyków. **Firmy międzynarodowe zatrudniając pracowników** międzynarodowych kierują się przede wszystkim ich **kompetencjami**. W tym sensie dla polskich firm ściąganie pracowników z Polski ma sens zwłaszcza, jeśli chodzi o określoną specjalizację, określoną wiedzę. Na przykład potrzebujemy uruchomić jakąś linię produkcyjną lub musimy uruchomić jakiś projekt, to wtedy na przykład na pół roku, na 3 miesiące, a czasami i na 3 lata ściągamy pracownika.

– Krzysztof Domarecki, Selena

A zatem w przypadku transferu określonej, specyficznej wiedzy, która jest w posiadaniu Seleny, jej transferu dokonują jej polscy pracownicy, jako najlepiej już z nią zaznajomieni. Także na początku działalności na rynku zewnętrznym, gdy firma budowana jest od podstaw odgrywają oni istotną rolę:

Również **część pracowników jest potrzebnych do transferu kultury firmy, do transferu umiejętności firmy, do transferu pewnych zasad**. Na początku też praktyka jest taka, że zarządzający w Chinach pochodzą z krajów macierzystych tych firm. Myśmy zrobili dokładnie to samo na początku i tak jest nadal, bo cały czas jesteśmy młodą firmą w Chinach i nasi główni zarządzający to są Polacy. Część z nich jest z Polski, część z nich z Chin i mieszka tam od 10–15 lat.

– Krzysztof Domarecki, Selena

Strategia 3: Sinizacja

Jeśli chodzi o transfer pracowników z Polski, najbardziej sceptyczna jest strategia Anety Raczek i firmy Ferro:

Jeżeli chodzi o zarządzanie operacyjne, mamy produkcję, więc zarządzanie ludźmi, to moja opinia nie odbiega chyba od innych. **To musi być Chińczyk**, który rozumie tę mentalność, te metody zatrudnienia. Nie do końca myśleniem właściwym i efektywnym jest próba przełożenia obowiązujących zasad i modelu zarządzania europejskiego wprost do chińskiego zakładu pracy. Myślę, że to jest trochę abstrakcyjne oczekiwanie.

– Aneta Raczek, Ferro

Choć w Magellan Trading Shanghai pracuje kilkoro Polaków, wydaje się że podobną wizję prezentuje Radosław Domagalski:

To jest dobre pytanie, na które ja cały czas staram się znaleźć najlepszą odpowiedź i nie mam wcale poczucia, że ją znam. Mogę powiedzieć tak – **oczywiście w Chinach musimy zatrudniać Chińczyków**. Raz, że jest to wymóg prawny, po drugie **nikt nie zrozumie drugiego Chińczyka lepiej, niż Chińczyk**. W związku z tym ich wiedza jest kluczowa. **Doceniam jednocześnie wkład polskich pracowników, których umiejętności pozwolily nam istotnie rozwinąć biznes w Chinach**. Ważne jest także zapewnienie odpowiedniej

komunikacji z centralą w Polsce przy realizacji różnych projektów, a tutaj możliwości Polaków są oczywiście dużo większe niż Chińczyków.

Nie należy jednak przeceniać różnic kulturowych czy mentalnych pomiędzy polskimi a chińskimi pracownikami. Biznes globalizuje się coraz bardziej i w międzynarodowych korporacjach zarządzanie pracownikami różnych narodowości stało się standardem. Nie inaczej jest w Chinach gdzie wzajemne zrozumienie się jest koniecznością dnia codziennego i należy podejść do tego wyzwania po menadżersku jako element zarządzania przedsiębiorstwem. Większość zagranicznych firm istniejących w Chinach wypracowało sobie już odpowiedni model, my również poczyniliśmy tutaj bardzo duży postęp.

Oczywiście decyduje tutaj doświadczenie, wiadomo że tworząc biznes od podstaw pewne błędy kadrowe, zarówno w stosunku do polskich jak i chińskich pracowników, są nie do uniknięcia. Polscy pracownicy, mimo swoich dużych chęci i nie małych możliwości mają czasem problemy z zaaklimatyzowaniem się w Chinach. Rozłąka z rodziną czy znajomymi, presja wyniku i codzienne życie w Chinach sprawiają, że ludzie przeceniają swoje możliwości do pracy w Chinach. Z czasem jednak zespół zaczyna się krystalizować i sprawy pracownicze przestają być elementem istotnego ryzyka.

W przypadku rekrutacji chińskiego personelu zawsze jest możliwość skorzystania z usług zewnętrznych firm HR. Ich usługi są jednak bardzo drogie, w takiej sytuacji pozostaje szukanie pracowników poprzez ogłoszenia na popularnych portalach internetowych.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

W Ferro, tak jak w przypadku Amber Foods, a zwłaszcza Seleny, polscy pracownicy odgrywali istotną rolę na samym początku działalności zakładu, przekazując wskazówki miejscowej kadry:

Na początku, jak uruchamialiśmy zakład to był on ciągle pod nadzorem naszych inżynierów, ale to było tak, że nasi inżynierowie ściśle współpracowali z chińskimi, dawali im tylko odpowiednie wskazówki, a za chińskich pracowników odpowiadali już właśnie, ci poinstruowani przez naszych, chińscy inżynierowie.

– Aneta Raczek, Ferro

Aneta Raczek potwierdza słowa Krzysztofa Domareckiego, twierdząc, iż w momencie, gdy firma ma już ugruntowaną pozycję a wszystko działa tak jak należy, rola polskich pracowników maleje. W wielu przypadkach ich pobyt na stałe w Chinach już nie jest wymagany, w codziennej pracy komunikują się ze stroną chińską za pomocą Internetu.

Zespoły mieszane pracują ciągle. Kiedyś pracowały tam na miejscu w fabryce, **w tym momencie już technologia komunikowania się pozwala na to, że nie ma takiej potrzeby, żeby ktoś pracował tam stale i ciągle.** Głównie te zespoły konstruktorskie i inżynierowie współpracują w zespołach mieszanych. Nasi panowie **inżynierowie też okresowo wyjeżdżają na audyty i sprawdzają te wszystkie rzeczy. Kiedyś był to nadzór ciągły, w tym momencie decydujemy – jeśli jest to okres nowych wdrożeń czy zmiany technologii to oczywiście odbywa się pod nadzorem polskiej kadry i polskich inżynierów.** Natomiast jeśli ta produkcja jest już na tyle zakorzeniona i nic się zmienia, to tylko okresowe audyty.

– Aneta Raczek, Ferro

Także w Ferro nie ma problemu komunikacji czy złych relacji między polskimi i chińskimi pracownikami, w czym pomagają częste wzajemne wizyty i szkolenia:

Regularnie wysyłamy okresowo tam naszych pracowników, a chińskich regularnie szkolimy tutaj i pokazujemy nasz rynek, nasze wymagania i później ta komunikacja jest zdecydowanie łatwiejsza. Bo im jest łatwiej zrozumieć nasze wymagania, stawiane na poszczególnych szczeblach czy etapach produkcji. Jeżeli fizycznie doświadczyli tego, jak to funkcjonuje w naszej organizacji, to później współpraca przebiega bardzo harmonijnie.

– Aneta Raczek, Ferro

Rekrutacja odbywa się na dwóch poziomach:

Na niższe stanowiska produkcyjne rekrutują osoby lokalnie zatrudnione w zakładzie produkcji. Natomiast przy rekrutacji na najwyższe stanowiska korzystamy z usług profesjonalnych firm zajmujących się doбором kadr. Generalnie, im wyższe stanowisko, tym częściej korzystamy z profesjonalnego doradztwa.

– Aneta Raczek, Ferro

PAMIĘTAJ O..

O czym warto pamiętać, przy kompletowaniu własnego zespołu w Chinach?

Pracownicy z Polski, są potrzebni:

- Zwłaszcza na początku działalności firmy,
- Do transferu wiedzy, technologii, myśli i kultury firmy,
- Na dalszych etapach działalności firmy w Chinach ich obecność na miejscu nie musi być konieczna i może być okresowa,
- Jeśli posiadają specyficzne umiejętności, lub przedstawiają szczególną wartość dla firmy i nie da się ich zastąpić personelem lokalnym,
- Niektórzy pracownicy z Polski nie potrafią przystosować się do pracy w Chinach,
- Częste wizyty i szkolenia usprawniają komunikację między personelem polsko-chińskim
- Pracowników można znaleźć przy pomocy chińskiego partnera, a także poprzez ogłoszenia, Internet, a przy rekrutacji na wysoki szczebel także poprzez pomoc wyspecjalizowanych firm czy korporacji.

3.3. ZARZĄDZANIE CHIŃSKIMI PRACOWNIKAMI I PERSONELEM

Po decyzji czy zespół ma być polski, chiński czy mieszany i zrekrutowaniu odpowiednich pracowników, stajemy przed kolejnym wyzwaniem. Jak nimi efektywnie zarządzać i jak dobrze się z nimi komunikować?

Filip Kenig z Amber Foods, po raz kolejny zwraca uwagę na konieczność zapisywania wszystkich ustaleń, w sytuacji ograniczonej komunikacji jak największego upraszczania zasad współpracy:

Naprawdę można wszystko pracownikom zakomunikować, można się z nimi na różnego rodzaju działania umówić, ale wszystko powinno tak naprawdę przybrać formę jakie-

gość pisemnego regulaminu, czarno na białym, ponieważ ile osób tyle interpretacji jakichś postanowień, więc najlepiej formalizować i upraszczać. Im prostsze zasady współpracy, im mniej w nich skomplikowania różnego rodzaju obliczeń, tym prościej unikamy szeregu nieporozumień. Więc warto upraszczać wszystkie możliwe działania.

– Filip Kenig, Amber Foods

Kolejny problem to różnicowanie jakości pracowników. Ci słabiej wynagradzani wymagają dużo pracy i cierpliwości. Jak na przykład mistrz grilla z Sarmatii:

Trzeba cały czas pracować z pracownikiem, cały czas go szkolić, cały czas powtarzać, co zrobił źle itd. Podajemy tutaj zawsze przykład ***naszego mistrza grilla***, który już u nas nie pracuje, a który nie mógł przez kilka miesięcy pracy zrozumieć tego, że potrawy na grillu przygotowuje się w odpowiednim tempie, że nie można tego robić ani za szybko ani za wolno, a mięso musi spędzić określony czas na ruszcie. On był mistrzem przypalania tego, a na codzienne zwracane mu uwagi i praktycznie codzienne instruowanie kompletnie nie reagował. Przekonaliśmy się, że upływa dużo czasu zanim ludzie wyrobią w sobie taki automatyzm, jakiego od nich oczekujemy.

– Filip Kenig, Amber Foods

W tej sytuacji można pracownika cierpliwie szkolić lub szukać pracowników lepiej wykwalifikowanych, a tacy również znajdują się na rynku, tyle, że kosztują dużo drożej:

Oczywiście są ludzie, którzy pracują w międzynarodowych sieciach hoteli, przy których często mieszczą się restauracje, które mają pewien poziom serwisu. Ci ludzie komunikują się także w języku angielskim. Tyle że jest to dużo droższy personel, czasem nawet trzykrotnie. Pytanie, co nam się bardziej opłaca, czy cierpliwie szkolić, czy mieć przygotowanego już pracownika, za którego zapłacimy dużo więcej?

– Filip Kenig, Amber Foods

Reasumując: albo niewykwalifikowani pracownicy, którzy – jak „mistrz grilla” – popełniają proste błędy, i którym trzeba poświęcać dużo czasu i uczyć często podstawowych rzeczy, albo pracownicy wykwalifikowani ale bardzo drodzy.

Potwierdza to Radosław Domagalski:

*Oczywiście istnieje problem właściwej rekrutacji chińskich pracowników, trudno jest bowiem znaleźć ludzi, którzy z jednej strony potrafią dobrze się komunikować i z nami i z rynkiem, czyli znają potrzeby klienta i branży. A jest to trudne z tego powodu, że znajomość angielskiego nie jest nadal w Chinach powszechna, więc pojawia się naturalna bariera komunikacyjna. Z drugiej strony trzeba być świadomym, może to jest pewnego rodzaju zaskoczenie, że fachowcy czy specjaliści są po prostu w Chinach **bardzo drodzy. Powiedziałbym nawet, że jeżeli chodzi o specjalistów ds. sprzedaży, to te koszty są wyższe niż w Polsce. Także sami musimy sobie odpowiedzieć na pytanie, czy jesteśmy gotowi zaryzykować i dopiero zainwestować w człowieka, który będzie dobrze rokować, czy jesteśmy gotowi zatrudnić od razu specjalistę.** Polskie firmy często się kierują polskimi budżetami i w związku z tym w naturalny sposób raczej wybierają opcję pierwszą, czyli szukają ludzi, którzy będą się dopiero uczyć.*

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Czy w zarządzaniu chińskim personelem dochodzi do poważnych kryzysów?

Raczej nie, gdyż staramy się publicznie nagradzać pracowników. Jednak cały czas są dla nich prowadzone odprawy, jest menedżerka, która odpowiada za chiński personel. Głównie sprawdzają, czy mają czyste ręce i ubrania i regularnie udziela im odpowiednich instrukcji, kto był w Chinach ten wie, na czym polegają takie odprawy pracowników (przypomina to apel lub zbiórkę w czasie której chińscy pracownicy stają w szeregu przed restauracją – przyp. autor). My staraliśmy się tego nie robić, ale po pewnym czasie musieliśmy to jednak wprowadzić.

*Natomiast też mieliśmy już kilka strajków personelu i to są takie rzeczy, o których nie wszyscy chcą mówić, ale personel po prostu stwierdza, że albo za mało zarabiają, albo się inaczej umawialiśmy i dlatego **tak ważne jest zapisywanie wszystkich ustaleń na piśmie i podpisywanie się pod nimi**, bo potem nagle właśnie strajkują. Czasem wystarczy jedna osoba niezadowolona, żeby tych niezadowolonych było pięć, burzy się cały zespół, ludzie są rozdarci, a żądania płacowe i te odnośnie warunków pracy, cały czas idą w Chinach w górę. Jest to dosyć trudny temat.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Co do pełnego zrozumienia, na którym w dużej mierze opiera się przecież dobre zarządzanie, sceptyczny jest również Krzysztof Domarecki:

*Dobre i pełne **wzajemne zrozumienie w Chinach jest praktycznie niemożliwe**. Znam Europejczyków, którzy są 15–20 lat w Chinach i mówią, że do tej pory są zaskakiwani przez niektóre zachowania Chińczyków. Musimy pamiętać, że różnimy się bardzo poważnie, jeśli chodzi o podstawy cywilizacyjne, kulturowe, o system wartości, sposób postrzegania świata. Na dodatek **język tworzy olbrzymią barierę**. Nawet jeżeli ktoś mieszka w Chinach bardzo długo, to też jest czasami zaskakiwany. Więc pełne zrozumienie się jest niemożliwe, albo bardzo trudne i rzadkie.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Mimo tego, współpracę z chińskimi partnerami można jednak ułożyć, tyle że zdaniem Krzysztofa Domareckiego muszą być spełnione co najmniej dwa warunki:

*Jeśli ktoś chce skutecznie działać w Chinach, to **jego pracownicy powinni tam żyć, mieszkać i być nastawieni na długotrwałą działalność w Chinach**.*

*Ponadto, **trzeba mieć dobry zespół chiński**, co nie jest wcale takie łatwe, bo **najlepiej interesów firmy bronią firmy mieszane**, czyli np. polsko-chińskie, czy niemiecko-chińskie.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Rola chińskiego zespołu jest bardzo ważna, dlatego, że on najlepiej znając miejscowe realia, jest w stanie bronić interesu firmy:

*Kiedy pracownicy danej firmy rozumieją jej interes i mają odpowiednio **silny zespół chiński u siebie**, to ten zespół jest w stanie wyartykułować ten interes.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Chińczycy bronią interesu firmy i bywają lojalnymi pracownikami, także z innego powodu. Jeśli widzą, że firma jest dobrze zarządzana, jej kultura organizacyjna stoi na wysokim poziomie i mogą się w niej rozwijać, stają się bardzo przywiązani do swoich firm:

Chińscy pracownicy bardzo często, **jeśli zaczną pracować dla firm zachodnich**, w tym również dla polskich firm, **nie chcą wracać do pracy w firmach chińskich**. Otóż **kultura zarządzania: rozwijania menedżera czy rozwijania pracownika, kultura motywowania w firmach zachodnich na tyle się różni od kultury w firmach chińskich i możliwości rozwoju**, jakie te firmy międzynarodowe dają są takie, że Chińczycy lubią pracować dla firm zachodnich, starają się o to bardzo. Jak już zaczną pracować dla firm zachodnich, nie chcą wracać do firm chińskich.

– Krzysztof Domarecki, Selena

Jak zatem motywować i jak zarządzać chińskimi pracownikami? Po pierwsze, to co zostało już powiedziane, należy przyciągnąć ich wysoką kulturą organizacyjną firmy i możliwościami rozwoju, ale po drugie, jak twierdzi Krzysztof Domarecki:

Trzeba bardzo dokładnie określać oczekiwania i zadania, ponieważ większość pracowników chińskich robi jedno zadanie w danym momencie. Nie mogą wykonać dwóch lub trzech, bo mają z tym kłopoty, więc trzeba im bardzo często wskazywać, co się oczekuje, że ma być zrobione nawet na średnich lub wysokich szczeblach.

Tu nawet **nie chodzi o dokładność tych zadań, ale o ich ilość**. Pracownik chiński lubi skupić się na jednym zadaniu i je dobrze zrobić, natomiast ma kłopoty, jeśli tych zadań jest zbyt dużo jednocześnie. Jest to związane z tym, że Chińczycy są bardziej nastawieni na praktyczne rozwiązywanie konkretnych spraw, natomiast Europejczycy są lepsi w zakresie myślenia abstrakcyjnego.

– Krzysztof Domarecki, Selena

W firmie Ferro przyjęto model w którym zarządzaniem zajmował się chiński partner i wspólnik, który miał bardzo duże doświadczenie w zarządzaniu ludźmi. Zdarzało się jednak, że w niektórych kwestiach strona polska miała odrębne zdanie:

*Ja osobiście jestem w radzie dyrektorów, więc te ewentualne propozycje padały właśnie na radzie dyrektorów i one były rozstrzygane w tym wąskim gronie, nie przenosiły się niżej. Jeżeli nasz dyrektor generalny i nasz wspólnik był w stanie nas przekonać, że to jest właściwa droga i ona jest przyjęta na rynku chińskim i będzie właściwie rozumiana przez personel i argumenty były na tyle logiczne, to **jakkolwiek mogło nas to dziwić, staraliśmy się tutaj nie wtrącać, nie wchodzić w kompetencje na tym szczeblu zarządzania**. Tak więc zawsze był ten **bufor, między nami a chińskimi pracownikami**, więc my oczywiście mieliśmy swoje zastrzeżenia i uwagi, które przekazywaliśmy jemu, ale nie zajmowaliśmy się zarządzaniem jako takim w naszym zakładzie.*

– Aneta Raczek, Ferro

Strategia pełnego zaufania do chińskiego partnera działała pomimo wielu zaskoczeń, szczególnie jeśli chodzi o sposoby motywowania chińskich pracowników:

Największe różnice w zarządzaniu ludźmi to różnice w ich motywowaniu, premiowaniu itd. Tam te **systemy motywacyjne do niedawna były zupełną odwrotnością**. U nas się w zasadzie motywowało przez nagradzanie, a tam była kwestia nakładania kar za niewłaściwą pracę. Myślę, że tutaj są różnice w mentalności i kulturze. Byliśmy tym za-

skoczeni nie raz, szczególnie w pierwszym okresie. Odbiliśmy nawet pewnie kilkanaście rozmów, próbowaliśmy podnosić aktywność przez motywowanie i wprowadzać takie systemy. Niektóre, bardzo proste, się udały i funkcjonują do dziś i udało się przekonać współnika, że jednak warto motywować. Natomiast na początku to było zwykłe zdziwienie, bo to był największy rozjazd w tym podejściu do właściwego oceniania pracownika i do właściwego nagradzania. To podejście typowo chińskie było zupełnie rozbieżne z podejściem europejskim. Ale jakiś konsensus udało się wypracować.

– Aneta Raczek, Ferro

Zdaniem Anety Raczek Chiny bardzo się zmieniają także w tym aspekcie, ale jednak nie na tyle, by w takiej strategii, dokonywać daleko idących zmian czy korekt:

*Widać że szkoła zarządzania chińskiego przeszła pewną drogę i **widać zmiany w ostatnim czasie**, obecnie bardziej przypomina ona podejście europejskie, aczkolwiek nadal jeszcze z dużymi różnicami.... Ale uważam i nadal będę stała na stanowisku, że **bezpośrednio zarządzać operacyjnie powinien jednak Chińczyk, bo komunikatywność i porozumienie**, gdy to jest ktoś od nich, połączone ze znajomością tej mentalności, pewnych niuansów, sprawia że zarządzanie, jest zdecydowanie łatwiejsze.*

– Aneta Raczek, Ferro

Przy zastosowaniu tej strategii zarządzania nie zdarzyła się jak do tej pory żadna większa wpadka. Zwalczano dość rozpowszechniony wśród chińskich mężczyzn nałóg nikotynowy nakładając kary finansowe i zwalniano – jak wszędzie na świecie, co podkreśla Aneta Raczek – za niedopełnienie obowiązków służbowych.

*Były też drobne kary finansowe za przewinienia czy niedostosowanie się do określonych procedur przyjętych na terenie zakładu, chociażby za palenie papierosów w miejscu pracy. Palenie jest bardzo popularne w Chinach, chcieliśmy to zupełnie wyeliminować z zakładu pracy, ale zdarzały się takie drobne rzeczy i podobno tylko taka kara finansowa mogła skutkować pełną dyscypliną. **Największą karą, ale to już nie mówimy o żadnej specyfice chińskiej, jest w naszym przypadku rozwiązanie umowy o pracy** i koniec współpracy za niedopełnienie obowiązków. To nie ma znaczenia czy miało to miejsce w Polsce, w naszym zakładzie w Czechach czy w Chinach. **Zasady są dokładnie takie same i żadna specyfika nie ma tu nic do rzeczy.***

– Aneta Raczek, Ferro

PAMIĘTAJ O..

O czym warto pamiętać, w zarządzaniu pracownikami chińskimi?

- Pełne zrozumienie jest prawie niemożliwe, a na pewno bardzo trudne,
- Warto zapisywać wszystkie ustalenia, by uniknąć nieporozumień,
- Należy cierpliwie szkolić chińskich pracowników lub zatrudnić już wyszkolonych, i za dużo wyższe pensje,
- Dobry chiński zespół utożsamiający się z firmą jest dla niej skarbem, gdyż potrafi artykułować jej interesy i o nie walczyć,
- Chińscy pracownicy przywiązują się, są lojalni i cenią pracę w firmach o wysokiej kulturze organizacyjnej, dającej możliwości osobistego rozwoju,

- Należy bardzo dokładnie określać zadania do wykonania i nie zlecać zbyt wielu zadań w tym samym czasie,
- Różnice w zarządzaniu chińskim i europejskim powoli się zacierają, ale nadal mogą wywołać w nas ogromne zdziwienie,
- Warto egzekwować pewne sztywne zasady dotyczące etyki pracy w firmie i wypełniania obowiązków pracowników.

3.4. CZYNNIK POLITYCZNY W DZIAŁALNOŚCI BIZNESOWEJ

W polskich mediach często niesłusznie i w sposób karykaturalny przedstawia się Chiny jako kraj totalitarny. Niezależnie od tego czynnik polityczny odgrywa w tamtejszym biznesie dużą rolę ze względów systemowych. Chiny to jakkolwiek nie spojrzeć jednak kraj autorytarny, a rola rządu jest o wiele większa, także ze względów kulturowych, bowiem w kulturze chińskiej władza tradycyjnie cieszy się dużym szacunkiem. Jak w tej sytuacji, pochodząc z kraju, w którym dominuje przerysowany wizerunek Chin, a kultura często podpowiada coś zgoła odwrotnego, poprowadzić skutecznie swój biznes i dobrze ułożyć relacje z lokalnym rządem?

Filip Kenig z Amber Foods podkreśla, iż znaczenie rządu jest kluczowe, ale nie obawia się tego:

Czynnik polityczny odgrywa bardzo dużą rolę w takim biznesie jak nasz, każdy biznes jest przecież decyzją polityczną, można w każdej chwili go zamknąć lub utrudnić mu bardzo funkcjonowanie, ale nie obawiamy się tego, bo wydaje nam się, że zbudowaliśmy sobie dosyć ciepłe relacje z miejscowymi władzami.

– Filip Kenig, Amber Foods

Filip Kenig podkreśla, iż wpływ na to miała także wizyta premiera Wen Jiabao w Polsce, która odbyła się kilka tygodni przed otwarciem restauracji:

Nie było oczywiście tak, że sam premier Wen Jiabao otworzył naszą restaurację, natomiast po jego powrocie z Polski, ktoś najwyraźniej wydał jakiś dekret, że bardzo zależy mu na wymianie współpracy chińskich prowincji właśnie z Polską. Tam oczywiście były jeszcze Niemcy przy okazji i inne kraje. I oczywiście sekretarz z naszej prowincji mógł się od razu pochwalić i dumnie powiedzieć: **Realizujemy tą politykę! U nas już coś takiego powstaje!** To jest myślę, dosyć sympatyczne.

– Filip Kenig, Amber Foods

W dodatku Sarmatia stara się budować pozytywny klimat wokół restauracji, co także działa na korzyść lokalnego rządu:

Budujemy też wokół tego taką polityczną trochę aurę, jest to miejsce spotkań zagranicznych biznesmenów i dyplomatów, bo wokół sporo jest konsulatów. Pomaga nam także polski konsulat dosyć pręźnie działający i bardzo nam przychylny, więc naprawdę staramy się jak możemy budować to nasze mini polskie guanxi.

– Filip Kenig, Amber Foods

Pozyskiwanie sympatii lokalnego rządu to nie tylko wielka polityka, ale zwykłe ludzkie relacje i, co warto podkreślić, bez znamion korupcji, co w Chinach bywa dużym problemem, gdy ktoś pozyskuje sympatię urzędników by uzyskać dla siebie korzystne decyzje. Wystarczy ogólna sympatia i ciepłe relacje:

*Jest po prostu duża otwartość i sympatia z obu stron. Często te urzędy organizują u nas jakieś imprezy biznesowe i dzięki temu poznają się. My jesteśmy jakąś tam lokalną atrakcją i ciekawostką. I te relacje są dosyć ciepłe, **naprawdę czasem wystarczy podejść, przywitać się, podkreślić w ten sposób należy im szacunek**, bo często naprawdę Chińczycy lubią się pojawiać w miejscach, gdzie przychodzi dużo obcokrajowców, też w ten sposób budując swoją twarz. Nie ma tam w tym żadnych znamion korupcji. Naprawdę wzniesienie wspólnego toastu czy poczęstowanie jakimś specyfikiem alkoholowym z Polski jest takim miłym dopełnieniem tej chęci kontaktu. Restauracja jest w ogóle takim miejscem, gdzie się dosyć łatwo takie relacje nawiązuje, bo jest trochę luźniejsza atmosfera, jest całkiem inaczej niż w przypadku na przykład fabryki, czy banku. **Więc lepiej nie poruszać niewygodnych tematów politycznych, nie podchodzić do ludzi arogancko, raczej właśnie wykazywać zainteresowanie, być grzecznym, słuchać tego, co ludzie mówią i tyle. Jak ktoś jest osobą kontaktową i otwartą, to w zupełności wystarczy.***

– Filip Kenig, Amber Foods

Czy polityka ma jednak decydujące znaczenie?

Nie sądzę, żeby to miało decydujące znaczenie. Na pewno kontakty polityczne mają wpływ na czynnik polityczny, ale jak wielce czynnik polityczny ma wpływ na naszą codzienną działalność, ciężko nam na to pytanie odpowiedzieć, bo nie wiemy, co by bez tego czynnika politycznego się działo. I wolimy nie sprawdzać.

– Filip Kenig, Amber Foods

Jednym słowem lepiej mieć dobre relacje, niż złe.

Dużo klarowniejsza jest sytuacja Seleny, bowiem jako inwestor zagraniczny w specjalnej strefie ekonomicznej jej relacje z chińskim rządem są bardzo sformalizowane i w zasadzie odbywają się według reguł zachodnich (czy globalnych):

*Przede wszystkim, jeśli firma lokuje swoją działalność w strefie ekonomicznej, na miejscu w Chinach, to natychmiast w sposób naturalny wpada w system obsługi i system wsparcia inwestorów zagranicznych. W tym zakresie musimy pamiętać, że **system obsługi inwestorów zagranicznych w Chinach jest jednym z najbardziej zaawansowanych na świecie**. Władze, a raczej administracja stref, była w różnych miejscach na świecie lub tam studiowała. Są to doskonale przeszkoleni, doskonale znający prawo urzędnicy. **Oferują też możliwości wsparcia, ale mają też swoją politykę**. Więc w tym sensie takie praktyczne wsparcie jest wsparciem dość dobrze zorganizowanym i dość sprawnym.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Oznacza to, że zespół Seleny nie musi budować specjalnych relacji osobistych, czy guanxi z lokalnymi urzędnikami, choć jak twierdzi Krzysztof Domarecki, dzieje się to naturalnie:

*Stosowanie się do prawa i procedur **nie jest sprzeczne z dobrymi relacjami osobistymi**. Pamiętajmy, że nasza ekipa pracująca w Chinach na etapie budowania firmy czy*

pozyskiwania certyfikatów pracowała z tą strefą w zasadzie codziennie. Więc w sposób naturalny te relacje się budują, i dobrze. W Chinach w ogóle bardzo wiele rzeczy opiera się o relacje. W tym wypadku są jednak określone przepisy i każda inwestycja musi je spełniać, a relacje nie mają tu decydującego znaczenia.

– Krzysztof Domarecki, Selena

Komunikacja i współdziałanie z lokalnym rządem czy administracją Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE) jest więc łatwa i sformalizowana, a w takim wypadku czynnik polityczny nie odgrywa w niej tak dużej roli. Mogłoby być inaczej, gdyby firma znalazła się poza SSE:

*Jeśli mówimy tutaj o inwestycjach typu greenfield, to obecnie zrobienie inwestycji typu greenfield **poza strefą ekonomiczną jest prawie niemożliwe**. Mówię tu o firmach międzynarodowych. Owszem są jeszcze takie miejsca, ale jest ich coraz mniej. Natomiast, jeśli mówimy o lokalizacji inwestycji poza strefą, to może ona nastąpić poprzez przejęcie już istniejącej chińskiej firmy. Bo w ciągu ostatnich 50 lat te chińskie firmy lokowały się w sposób naturalny w różnych miejscach i wtedy przejmując taką firmę, lokujemy natychmiast swoją działalność właśnie na tym terenie. Natomiast, czy to jest łatwiej czy to jest trudniej, czy to jest drożej czy to jest taniej, to w każdym indywidualnym przypadku i w przypadku każdej branży oddzielnie trzeba na to spojrzeć i wyliczyć, bo nie ma uniwersalnej reguły. Czasami jest lepiej w strefie, czasami poza strefą.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Czynnik polityczny ma jednak wpływ na kształt procedur i polityki prowadzonej wobec zagranicznych inwestorów. Decyzje te podejmowane są na wyższych szczeblach, choć w życie wcielają je władze SSE. Zdaniem Krzysztofa Domareckiego w ostatnich latach procedury te zostały dość znacznie zaostrzone i w tym sensie czynnik polityczny w skali makro, czyli ogólnej polityki wobec zagranicznych inwestorów, ma tak jak wszędzie na świecie, duże znaczenie:

*W wielu branżach – praktycznie w większości branż – **wymagania dotyczące uruchomienia produkcji w Chinach są znacznie bardziej restrykcyjne niż w Europie**. 15–20 lat temu te wymagania były dużo niższe, ale to był okres, kiedy Chiny miały właśnie duże problemy z ochroną środowiska. Przez ostatnie 15 lat te normy ochrony środowiska zostały bardzo wyśrubowane w Chinach. Bardzo często są one przynajmniej formalnie bardziej rygorystyczne niż w Europie. To dotyczy też przepisów przeciwpożarowych, to dotyczy przepisów budowlanych i w samych strefach ekonomicznych władze chińskie egzekwują te przepisy w sposób bardzo rygorystyczny i egzekwują je od inwestorów zagranicznych. To oczywiście podnosi koszty inwestycji w Chinach. **Administracja stref ekonomicznych pomaga tu bardzo, ale pomaga tu tylko tyle, żeby wypełniać wszystkie normy prawne, które ustalono na wyższych szczeblach.***

– Krzysztof Domarecki, Selena

Krzysztof Domarecki podobnie jak Filip Kenig uważa, iż wizyty na najwyższym szczeblu, takie jak na przykład wizyta premiera Wen Jiabao w kwietniu 2012 roku w Polsce, mają bardzo pozytywny wpływ na biznes polskich firm w Chinach i wymienia trzy powody:

Zdecydowanie w przypadku Chin działania polityczne jak najbardziej wspierają rozwój relacji gospodarczych. Może nie tylko w strefie ekonomicznej w Nantong, ale na rynku chińskim. **Po pierwsze**, Chiny to jest rynek poddany gigantycznej presji konkurencyjnej, na którym są wszyscy z całego świata. I w tym momencie Polska, która przez ostatnie 20 lat nie miała okazji przebić się na rynku chińskim, jest praktycznie nieznana. **Fakt, że kraj jest praktycznie nieznan, skutkuje tym, że również firmy z tego kraju, wchodzące na miejscowy rynek mają mniejsze szanse na rozwijanie swego biznesu w Chinach.**

– Krzysztof Domarecki, Selena

Krzysztof Domarecki jako przykład skutecznej dyplomacji ekonomicznej, przytacza *casus* naszych zachodnich sąsiadów:

Niemcy są bardzo dobrze znani w Chinach i są świetnie wypromowani. Od bardzo wielu lat kanclerz Niemiec, niezależnie który, czy Helmut Kohl – może on jeszcze nie aż tak bardzo – ale później Gerhard Schröder, a ostatnio Angela Merkel praktycznie co najmniej dwa razy w roku jest w Chinach. Nie raz, a dwa razy w roku, czasami częściej. Chińczycy są w Niemczech także odpowiednio często. W związku z tym Niemcy są świetnie wypromowane w Chinach. Zresztą kanclerz lądując w Chinach przywozi ze sobą 100–200 firm, które razem z nim są i działają i załatwiają różnego rodzaju interesy. Oczywiście razem z kanclerzem przyjeżdżają politycy i ministrowie, zarówno obecni, jak i byli. Różnego rodzaju doradcy. Tak więc to jest bardzo duża ekipa, licząca z reguły kilkaset osób, nastawiona na budowanie pozycji niemieckiej w Chinach.

Oczywiście Polska nie dysponuje taką ilością firm i taką pozycją biznesową, żeby takimi metodami budować polską obecność w Chinach albo wspierać polski biznes w Chinach, tym niemniej obecność czy wizyta prezydenta Komorowskiego w Chinach była dla nas bardzo dobrym momentem, który podniósł w ogóle znajomość Polski i rozpoznawalność Polski w samych Chinach. My, jako Selena, funkcjonujemy od pięciu lat w Chinach i od zawsze byliśmy rozpoznawalni jako firma polska, bo sprzedajemy pod naszą marką Tytan, tym niemniej po wizycie rozpoznawalność Polski znacznie wzrosła. Wcześniej podobny efekt wystąpił także po Expo w Szanghaju. I to były takie dwa elementy, które miały bez wątpienia wpływ na naszą działalność. Mimo że nie przekładają się na jakąś konkretną transakcję, to **zdecydowanie przekładają się na wzrost rozpoznawalności i wzrost szacunku dla danego kraju i produktów z tego kraju.**

– Krzysztof Domarecki, Selena

Drugi element to patronaż polityczny przy podpisywaniu dużych kontraktów:

Większe kontrakty w przypadku Chin są z reguły obsługiwane przez firmy państwowe. W tym przypadku bez czynników państwowych po obu stronach są małe szanse, żeby kontrakt się udał. My, jako Selena, nasze produkty sprzedajemy na szerokim rynku materiałów budowlanych, więc tu raczej nie ma takich bezpośrednich klientów typu firmy państwowe lub takich, w których przypadku poparcie polityczne miałoby znaczenie. Na naszym rynku liczy się praktycznie produkt, jakość, oczywiście cena, dystrybucja, więc tu te czynniki polityczne tak bezpośrednio nie mają tego przełożenia. Natomiast, tak jak mówiłem wcześniej, **reputacja firmy** wpływa, jak ta firma będzie potem postrzegana przez klienta.

– Krzysztof Domarecki, Selena

A więc promocja kraju, szacunek, wsparcie polityczne dla tych firm, które negocjują kontrakty państwowe w Chinach i ostatni trzeci czynnik, czyli inwestycje chińskie w Polsce:

*Kolejny element to wizyta premiera Wen Jiabao w Polsce. **Ona dotyczy z kolei inwestycji chińskich po naszej stronie: w całej Europie Środkowej i Wschodniej.** Niewątpliwie ta wizyta pokazała kierunek przedsiębiorstwom chińskim i niewątpliwie krok po kroku liczba przedsiębiorstw chińskich zainteresowanych inwestowaniem w Europie Środkowej i Wschodniej, w tym również w Polsce, będzie rosła i w tym sensie ta wizyta była wręcz przełomowa.*

Zdaniem Krzysztofa Domareckiego, chińska strategia „wychodzenia na zewnątrz” i pojawienie się nowych graczy z Chin, nie będzie miała jednak wpływu na pozycję Seleny w Europie Środkowo-Wschodniej:

Jesteśmy w tym regionie od 20 lat. Mamy swoje kanały dystrybucji i jeśli się tu pojawią, to jako potencjalni klienci.

– Krzysztof Domarecki, Selenia

W przypadku firmy Ferro kontakty z lokalnym rządem zostały scedowane na partnera chińskiego, a przedstawiciele ze strony polskiej ograniczali się tylko do udziału w ceremonialnych spotkaniach:

*Oczywiście braliśmy udział w kilku oficjalnych spotkaniach już na takim poziomie władz prowincji. To oczywiście zdarzało się **częściej w momencie uruchamiania fabryki**, później już nie było takich potrzeb. To strona chińska wzięła na siebie i to dobrze funkcjonowało.*

Ferro otrzymuje zaproszenia do udziału w spotkaniach towarzyszących delegacjom oficjalnym, udających się do Chin, takich jak wizyta prezydenta Komorowskiego w grudniu 2011 czy wizyta wicepremiera Pawlaka i chętnie bierze w nich udział:

*Trudno mówić o bezpośrednim przełożeniu udziału w takich imprezach na zyski firmy, ale wszyscy przecież wiemy, że **kultura chińska jest specyficzna i te kontakty na poziomie rządowym są przez nich bardzo dobrze postrzegane.** Myślę, że takie wizyty są konieczne i powinny być jak najbardziej kontynuowane. Akurat przy pierwszej wizycie Pana Prezydenta, nie mieliśmy okazji zaprosić naszych najważniejszych partnerów do udziału w konferencji, ale przy drugiej wizycie polskich władz już nam się to udało. Myślę, że to dla naszych chińskich partnerów jest to duży prestiż i pomaga później w dalszych kontaktach biznesowych.*

– Aneta Raczek, Ferro

Przykładem potwierdzającym te słowa jest zademonstrowanie przez szefa logistyki Ferro jego zdjęcia z prezydentem Komorowskim, które pozwoliło mu wynegocjować u chińskich partnerów lepsze warunki terminów płatności:

Ja osobiście swojego zdjęcia z Panem Prezydentem nie wykorzystałam, ale moi koledzy z działu logistyki pokazali to zdjęcie w kilku negocjacjach i udało nam się wynegocjować lepszy termin płatności chociażby i takie wydaje nam się bardziej poważne podejście do sprawy. To akurat był duży producent chiński i chcieliśmy wyjątkowości na pewne rzeczy. I koledzy się przyznali, że wykorzystali ten fakt udziału w oficjalnych delegacjach

*pokazując to zdjęcie i argumentując, że odbyła się ta ważna wizyta, i że zostaliśmy do niej zaproszeni, w efekcie uzyskali nawet trochę więcej, niż planowali, trochę więcej niż chcieli. **Nawet w takich drobnych rzeczach to pomaga.***

– Aneta Raczek, Ferro

Aneta Raczek potwierdza, podkreślany wcześniej przez Krzysztofa Domareckiego, silny związek między oficjalnymi wizytami, a prestiżem i rozpoznawalnością polskich firm:

*Zmiana, jaka nastąpiła po tych wizytach oficjalnych jest taka, że kontakty polsko-chińskie i **polskie firmy zaczęły być postrzegane trochę bardziej poważnie.***

– Aneta Raczek, Ferro

Podkreśla także ich znaczenie dla zwiększenia pewności polskich firm na rynku chińskim, gdzie nierzadko na inwestorów czekają różne niespodzianki, a czasami wyegzekwowanie pewnych umów, czy ustaleń przychodzi z trudem:

*Dają nam trochę lepsze zaplecze pod względem **egzekwowania naszych praw.** My jeszcze z tego nie korzystaliśmy, bo współpraca się układa pozytywnie i nie mamy takich potrzeb w tym momencie, ale to daje poczucie, że podpisane porozumienia o współpracy dają **większe bezpieczeństwo tych biznesów tam prowadzonych i tych zainwestowanych tam pieniędzy.***

– Aneta Raczek, Ferro

Przy okazji wizyt odbywają się imprezy, w trakcie których można zwiększyć swoją wiedzę, czy nauczyć się czegoś pożytecznego:

*Spotkania organizowane podczas tych delegacji przez polską ambasadę, wydziały promocji i handlu, dają sporą dawkę wiedzy, co się zmienia, jak można egzekwować swoje prawa, co stanowi problem, do kogo się zwracać o pomoc. Myślę, że to były bardzo dobrze przygotowane spotkania i **możliwość spotkania się w gronie osób, które mają duże doświadczenie na rynku chińskim, wymiana doświadczeń, nawet z różnych branż, to są rzeczy, które trudno wycenić, ale które są z mojego punktu widzenia są bardzo wartościowe.***

– Aneta Raczek, Ferro

Nieco inne zdanie na ten temat ma Radosław Domagalski, który – na ile to możliwe – stara się oddzielić politykę od biznesu i uważa, iż relacje z lokalnymi urzędnikami powinny być poprawne i jeśli takie są, to jest to absolutnie wystarczające:

*Na pewno istotne jest utrzymywanie dobrych relacji z lokalnymi władzami. To bez dwóch zdań, to nam tylko może pomóc. Natomiast moim zdaniem jest tak, że należy te relacje mieć tylko wtedy, kiedy są one naprawdę konieczne. Ja zawsze wychodziłem z założenia, że celem mojej organizacji jest koncentrowanie się na robieniu biznesu. Utrzymujemy te relacje tylko na tyle, na ile one są konieczne dla rozwoju naszej działalności, nigdy ponad to. Dlaczego? **Bo nie widzę w tym przełożenia na mój wynik finansowy, który muszę zrealizować.***

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Drugi istotny element to umiejętność okazania pewnego respektu w stosunku do gospodarza:

*Trzeba umieć sobie wyważyć ten balans, gdzie naprawdę konieczne jest uczestniczenie w różnych publicznych spotkaniach, a gdzie staje się to zwykłym rytuałem. Wydaje mi się, że czasem łatwo jest ulec pokusie stawiana na rozbudowywanie relacji ze sferą władzy w Chinach. Ja nigdy nie czułem takiej potrzeby i wydaje mi się, że takie podejście nie jest błędem. Natomiast jest tak, że jeżeli te relacje są konieczne, to oczywiście musimy pamiętać o jednej rzeczy: **jesteśmy gośćmi w Chinach, i musimy podchodzić do gospodarzy z respektem. Nawet, jeśli nasi gospodarze myślą trochę inaczej i mają inne oczekiwania niż my, to są u siebie i to my musimy się dostosowywać.***

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Zdaniem Radosława Domagalskiego takie podejście do relacji z lokalnymi władzami, ma swoje uzasadnienie w fakcie, iż obie strony potrzebują tego samego, czyli sukcesu. Sukcesu celebrowanego od czasu do czasu rytualnymi spotkaniami:

Trzeba pamiętać, czego oni tak naprawdę potrzebują. Oni też potrzebują sukcesu, czyli inwestycji zagranicznych w swoich strefach, firm, które prawidłowo rozwijają swój biznes, płacą podatki, nie mają procesów sądowych itp. Czasami lokalni urzędnicy rzeczywiście mają pewne wynikające ze swojej tradycji potrzeby, na przykład spotkanie z przedsiębiorcami w okolicy chińskiego nowego roku. Oczywiście bardzo chętnie przychodzimy na takie spotkania. Ja też zawsze jestem ciekaw, jakie są plany strefy inwestycyjnej itd. Po prostu wykazują zainteresowanie również ich problemami czy kierunkiem, w którym oni podążają. Im lepsze jest wzajemne zrozumienie tym lepsze ma to wpływ na biznes. Tym bardziej, że moje doświadczenia w relacjach z lokalnymi urzędami są pozytywne. Nie spotkałem się dotychczas ze złośliwością ze strony urzędników czy nadmiernym ingerowaniem w sprawy firmy.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Zdaniem Radosława Domagalskiego wielka polityka nie ma wpływu na jego sytuację biznesową w Chinach i jest on z tego powodu bardzo zadowolony:

Sfera biznesu i polityki to są dwie różne sfery. *Ja co do zasady jestem zdania, że ja jestem odpowiedzialny za biznes i staram się od polityki trzymać z daleka. Oczywiście obserwuję, co się wokół dzieje i analizuję konsekwencje różnych zjawisk politycznych na biznes, za który jestem odpowiedzialny. Mam też wewnętrzną, obywatelską potrzebę obserwowania różnych zdarzeń w naszej polityce wewnętrznej czy zwłaszcza w relacjach polsko-chińskich, ale ta wielka polityka na mój biznes nie ma wielkiego oddziaływania. I uważam to za bardzo pozytywne zjawisko. Doskonale wiem, że gdybym musiał zacieśniać relacje np. z naszą ambasadą czy konsulatami w dużo większym stopniu niż obecnie, to prawdopodobnie wynikałoby to z problemów firmy i oznaczałoby, że musiałbym korzystać z zewnętrznego wsparcia w rozwiązywaniu własnych problemów. Na szczęście nie muszę rozwiązywać żadnych spraw metodami dyplomatycznymi i uważam, że to bardzo dobra sytuacja. Mogę powiedzieć, że wiem, że zarówno ja, jak i firma, którą reprezentuję, w razie gdyby doszłoby do jakichś problemów, może liczyć na wsparcie naszych władz zwłaszcza konsulatu czy WEH i sobie to cenię. Zresztą nasze jednostki dyploma-*

tyczne są źródłem wiedzy o otoczeniu biznesowym w Chinach, która jest dla mnie istotna i zawsze jestem gotowy do wymiany doświadczeń. Myślę zatem, że te relacje zarówno z władzami chińskimi jak i przedstawicielstwami naszej administracji układają się bardzo pozytywnie.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Zdaniem Radosława Domagalskiego także w Chinach, biznes i polityka nie mają ze sobą zbyt dużego związku, a zdjęcie z prezydentem Komorowskim nie zwiększy „ceny metra kwadratowego sprzedawanego produktu”:

*Nie mam zdjęcia z Panem Prezydentem Komorowskim, ale miałem kilka zdjęć z Panem premierem Tuskiem, z którym miałem okazję porozmawiać w czasie jego wcześniejszej wizyty w Szanghaju. **To jest bardzo miłe, natomiast moim zdaniem nie ma to tak naprawdę bezpośredniego znaczenia, bo tak naprawdę w biznesie w tej skali, którą ja robię, to wszystko na szczęście się sprowadza do bardzo zdrowych relacji tj. oferta handlowa.** A więc zdjęcie z Panem Premierem, czy Panem Prezydentem, byłyby pewnie jakąś ciekawostką, ale wątpię czy dzięki niemu sprzedałbym np. m2 swojej deski podłogowej o 10 czy choćby o 1 yuana drożej. Po prostu decyduje zwykła ekonomia rynkowa.*

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O..

W jakim stopniu czynnik polityczny może wpływać na działalność biznesową i o czym warto pamiętać?

- Warto utrzymywać dobre relacje z lokalnymi władzami, zwłaszcza, iż zagraniczni inwestorzy dodają im twarzy, a relacje te można zbudować poprzez naturalne zachowanie i gesty,
- W SSE dobre relacje są istotne w takim samym stopniu jak wszędzie na świecie, ale decydujące jest postępowanie ze ściśle określonymi procedurami,
- SSE są zależne od zmian w ogólnochińskiej polityce wobec inwestorów i jeśli takie zmiany następują w wyniku decyzji władz na wyższym szczeblu, to administracja SSE wciela je w życie.
- Wizyty polityczne, takie jak wizyta Prezydenta Polski Komorowskiego, czy Wicepremiera Pawlaka w Chinach:
 - Mają duży wpływ na działalność polskich firm w Chinach, gdyż przyczyniają się do zwiększenia rozpoznawalności i wzmacniają prestiż rodzimych firm,
 - W wielu wypadkach wizyty polityczne, mogą pomóc w podpisaniu kontraktów, w których stroną jest strona chińska,
 - Przyczyniają się także do większego poczucia bezpieczeństwa polskich firm i ich mocniejszej pozycji przetargowej na wypadek konieczności egzekwowania swoich praw na lokalnym rynku.
- Udział w oficjalnych delegacjach rządowych:
 - Daje firmie duży prestiż w oczach chińskich partnerów, ze względu na duży prestiż i szacunek, jakim cieszy się władza w kulturze chińskiej,
 - Pozwala na udział w seminariach, które są platformą wymiany doświadczeń wielu polskich przedsiębiorców działających w Chinach i zdobycia cennej wiedzy.

3.5. KONKURENCJA – LOKALNA I MIĘDZYNARODOWA

Jak wspomnieliśmy w pierwszym rozdziale dotyczącym decyzji „wchodzić czy nie wchodzić na rynek chiński”, jest on bardzo konkurencyjny. Jak radzą sobie z konkurencją lokalną i międzynarodową nasi przedsiębiorcy?

Klarowna jest sytuacja Ferro, która także z powodu silnej konkurencji na rynku chińskim i mocnej pozycji w Polsce oraz bliskich krajach europejskich, zdecydowała się na produkcję na rynki zewnętrzne. Nie najgorzej wygląda też sytuacja Amber Foods, gdyż wciąż jest ona jedyną zagraniczną restauracją w swojej okolicy:

Nasza restauracja była pierwsza, więc jej pozycja jest naprawdę uprzywilejowana, ale obok powstaje już holenderski bar, restauracja hiszpańska, brazylijska, koreańska, malezyjska i inne. Powstaje więc takie miejsce, w którym będzie więcej ruchu, i które będzie przyciągać ludzi swoją innością. Stworzenie takiego expat ground to pomysł właściciela terenu, na którym stoi nasza restauracja.

– Filip Kenig, Amber Foods

Zaletą polskiej restauracji Sarmatia jest fakt, że nie konkuruje ona z lokalnymi chińskimi restauracjami, a jedynie z zagranicznymi:

Konsument chiński z zupełnie innych powodów udaje się do restauracji chińskiej, a z zupełnie innych do zachodniej. Z kolei restauracji zachodnich nie ma w okolicy tak dużo. Dominują lokale włoskie, kilka lokali stylizowanych na niemieckie, chociaż w ich wypadku chyba mniej chodzi o jedzenie, a bardziej chyba o piwo.

– Filip Kenig, Amber Foods

Zagraniczne restauracje przyciągają też mieszkających w Chinach obcokrajowców, którzy są ważną grupą klientów Sarmatii:

Dlatego, że tych lokali zagranicznych nie ma tak dużo, wcale tak do końca nie ułatwia sprawy, bo w nieodległym Kantonie, czyli raptem 30, 40 minut metrem, jest tych lokali co prawda więcej, ale też jest znacznie więcej obcokrajowców, no i na pewno tym lokalom w Kantonie jest łatwiej. Zresztą nasz następny lokal mamy zamiar właśnie między innymi z tego powodu otworzyć w Kantonie.

– Filip Kenig, Amber Foods

Można powiedzieć, że dokładnie odwrotnie jest w przypadku Seleny, która w zasadzie nie konkuruje z innymi firmami zagranicznymi:

W tym segmencie rynku, w którym działa Selenia, w większości produktów między 80–90% rynku jest w posiadaniu firm chińskich. Wszystkie firmy zachodnie razem wzięte mają razem nie więcej niż 10–20% rynku. W związku z tym nie stanowią dla siebie konkurencji.

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Jednak jak się okazuje presja ze strony lokalnej konkurencji jest dużo większa, bo-
wiem zagraniczna firma staje do nierównej walki. Lokalne firmy wykorzystują okazję, by obniżyć koszty swojej działalności i nie przestrzegają prawa w takim zakresie, w jakim

zmuszeni są to czynić inwestorzy zagraniczni. Zdaniem Krzysztofa Domareckiego dzieje się tak w wyniku wspomnianego wcześniej braku tradycji prawa w rozumieniu europejskim w Chinach:

*Europa i europejski kapitalizm jest zbudowany na gruncie prawa własności i prawa jako takiego w ogóle. Funkcjonowanie takiego prawa reguluje większość obszarów dotyczących biznesu. Natomiast w Chinach – ale to dotyczy nie tylko biznesu, również całej cywilizacji – **prawo jako takie nigdy nie stanowiło tak silnego narzędzia regulacji stosunków społecznych jak stanowiło w Europie**. Również nie stanowiło silnego narzędzia do regulacji stosunków gospodarczych. Owszem, pewne przepisy były wydawane, ale na niepomniernie mniejszą skalę i skromniejszą niż w Europie. Pamiętajmy również, że przemysł w Chinach rozwinął się znacznie później niż w Europie i pamiętajmy też, że w okresie do 1989 roku praktycznie nie było praktycznej inicjatywy czy przedsiębiorczości na większą skalę w Chinach. **To wszystko powoduje, że w Chinach nie ma tradycji stanowienia prawa, a następnie przestrzegania prawa w takim kontekście jak w Europie**. W Chinach jest za to tradycja **wykorzystywania okazji**, które są i to maksymalizacji ich wykorzystywania, przy czym to wykorzystywanie opiera się o **element pewnej siły**. Czyli tak jak mówiłem wcześniej **ten, kto jest silniejszy, wykorzystuje po prostu nadarzające się okazje**.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

W tym sensie prawdziwą zmorą są działające na rynku i konkurujące z Seleną firmy, formalnie w ogóle niezarejestrowane:

*Z tych powodów, które wymieniłem, musimy sobie zdawać sprawę, że jest **zupełnie naturalnym**, że wiele przedsiębiorstw w Chinach do tej pory nie jest zarejestrowanych. **Nie tylko nie płacą formalnie podatków, ale nie są zarejestrowane**. Przy czym ten syndrom nie dotyczy tylko Chin, dotyczy bardzo wielu krajów tzw. emerging markets.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

Co ciekawe, tego procederu „niesformalizowanej” konkurencji nie są w stanie wyeliminować władze chińskie, nawet wtedy, gdy zagraża to ich interesom:

*Najbardziej znaną markę chińskiej wódki podrabia ok. 200 lokalnych firm, które są zlokalizowane gdzieś na wsiach i **władze państwowe też mają kłopoty z tym, żeby sobie poradzić z tym procederem**. Nie tylko, że jest on **sprzeczny z prawem, ale również sprzeczny z interesami** – zresztą podkreślam – **firmy państwowej**. No to nie jest zbyt łatwe do wyplenienia, gdyż bardzo często te lokalne firmy korzystają z cichego wsparcia również lokalnych władz. Ale to wynika właśnie z tego braku tradycji prawa, jako głównego elementu regulującego stosunki produkcji czy stosunki gospodarcze. To się przekłada potem również na działalność firm międzynarodowych, dlatego że wielu konkurentów **produkuje gdzieś poza systemem oficjalnych rejestracji, czy poza systemem pozwoleń**. Nie przestrzegają przepisów pożarowych, przepisów bezpieczeństwa, albo wręcz produkują i sprzedają bez jakichkolwiek dokumentów prawnych, w tym również bez faktur. No to w sposób naturalny **korzystają z bardzo dużej przewagi kosztów**, bo przecież realizacja wymagań prawnych to dodatkowe koszty dla firm. No i w tym momencie **konkurowa-***

nie z takimi firmami jest bardzo trudne. Na ten element zwraca uwagę od dawna zarówno Europejska Izba Handlowa w Chinach, jak i Amerykańska Izba Handlowa w Chinach, natomiast zmiany są bardzo, bardzo powolne.

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Krzysztof Domarecki jest sceptykiem, jeśli chodzi o szybką poprawę sytuacji w Chinach w tym aspekcie:

Ukrócenia tych praktyk domagają się wszyscy i Europejczycy i Amerykanie. Wszyscy chcą, by w Chinach przestrzegano prawa w taki sam sposób dla wszystkich. Ale pamiętajmy, że jest to bardzo duży kraj i zmiany w nim nie następują tak szybko. Pamiętajmy też, że w Europie tę kulturę prawną budowaliśmy kilkaset lat. Oczywiście, coraz więcej chińskich firm działa zgodnie z prawem chińskim, ale wciąż jest to mniejszość.

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Zmiany te są powolne, nawet mimo tego, że zagraniczne firmy, a także wiele międzynarodowych instytucji wywiera presję na władze chińskie:

*Europejski biznes oddziałowuje na władze chińskie, nie tyle poprzez sojusze wewnątrz branży, co poprzez usystematyzowane działania, czyli właśnie poprzez **European Union Chamber of Commerce in China**, który robi bardzo dobrą robotę dla firm europejskich. Jest bardzo pomocny w bardzo wielu dziedzinach i to zarówno dla firm, które dopiero wchodzi na rynek chiński, jak i dla tych, które tam są od lat. Więc w tym sensie ich działalność ze wszystkich miar uważam za pożyteczną. Natomiast akurat w zakresie zmiany nastawienia władz chińskich do ich rodzimych firm, które nie przestrzegają prawa, to tu postępy są bardzo powolne.*

– Krzysztof Domarecki, Selenia

W lepszej sytuacji znalazł się Magellan Trading Shanghai, a to ze względu na fakt, iż produkt, którym dysponuje jest po pierwsze dużo bardziej zaawansowany technicznie, od tego co oferuje lokalna konkurencja, a po drugie, drewno, czyli surowiec z którego jest wytworzony produkt, jest w Chinach rzadkim dobrem. Zatem lokalna konkurencja nie jest bardzo dolegliwa, bo Magellan Trading Shanghai dysponuje na rynku chińskim takim produktem, który ma przewagę jakościową, a w dodatku jest unikalny i kojarzy się z czystym środowiskiem, co obecnie jest w Chinach bardzo modne:

Jeśli chodzi o moje branże, zwłaszcza import produktów do Chin i sprzedaż na miejscowym rynku to uważam się za pewnego rodzaju szczęśliwca, bo produkt, którym handluję, jest produktem, który daje mi pewne przewagi konkurencyjne, którymi są europejskie pochodzenie, jakość, chociaż tutaj chińscy producenci robią coraz większy postęp. Nie mniej lokalni konkurenci mają cały czas jeszcze niższe koszty pracy, korzystają z różnych subwencji, potrafią na swój sposób omijać przepisy ochrony środowiska co oczywiście przekłada się na końcowy koszt wytworzenia i możliwość skuteczniejszego konkurowania. Dla mnie dodatkowym kosztem zawsze będzie logistyka, cło, nie mniej jednak handel podłogami naturalnymi jest ciągle w fazie wzrostowej, coraz więcej ludzi może sobie pozwolić na zakup naszego produktu.

Innym czynnikiem korzystnym dla mnie jest surowiec. Jego koszt ma bardzo duże znaczenie dla ceny całego produktu, a tak się składa, że w Chinach z zaopatrzeniem w ten surowiec są spore problemy. Chiny mają bowiem pewien problem, jeśli chodzi o drewno i dostęp do lasów i generalnie importują drewno z zagranicy. Do tego mamy w dalszym ciągu jeszcze lepszą technologię. Wbrew pozorom bariera wejścia na rynek podłóg drewnianych jest dosyć spora, bo inwestycje w tartaki są dosyć kosztochłonne, więc ta presja ze strony lokalnych konkurentów nie jest boleśnie odczuwalna, a przynajmniej nie w taki sposób, który zagrażałby mojemu biznesowi.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Radosław Domagalski jest świadom własnych przewag i nazywa się „szczęściarzem”, jednocześnie podkreśla, iż firmy, które tych przewag nie posiadają, będą musiały stawić czoła lokalnej konkurencji, co będzie bardzo trudne:

W związku z tymi powodami, które wymieniałem, jestem w stanie skutecznie konkurować z lokalnymi producentami. Konkurencja jest zawsze zdrowa, tutaj szanse są równe i mogę odnosić sukcesy. Natomiast mam świadomość, że w innych branżach, w których te czynniki, o których wspomniałem, nie występują, czyli nie ma tej równowagi albo nawet, jak w moim przypadku, pewnej przewagi surowcowej, to konkutowanie z lokalnymi producentami jest niezwykle trudne ze względu na nierówność szans, jak np. wspomniana zdolność omijania pewnych przepisów przez lokalnych producentów.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

A co z konkurencją międzynarodową? Ta jak się okazuje, także nie jest dużym zagrożeniem dla Magellan Trading Shanghai:

Decyduje znowu specyfika rynku. Ten produkt jest pozycjonowany bardzo wysoko w cenach sprzedażowych, tzw. cenach półkowych, przez co nie jest produktem masowym. Mając swój własny oddział tutaj, a moi konkurenci takich oddziałów nie mają, mam większą możliwość wywierania presji na dystrybutorów do zracjonalizowania ceny retailowych i uzyskania tym samym sprzedaży w dużych wolumenach. Tym samym mam przewagę nad konkurencją zewnętrzną. Więc ten rynek po prostu się dobrze ułożył, ale to też konsekwencja ciężkiej pracy przez ostatnie pięć lat, czyli dosyć długo. Być może, gdybym miał dzisiejszą wiedzę, to bym do tego momentu, w którym jestem dzisiaj, doszedł szybciej, ale też żeby znaleźć się w tym punkcie trzeba było pewne błędy popełnić.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O..

O czym warto pamiętać przystępując do konkurencji na chińskim rynku?

- Brak tradycji prawa w rozumieniu europejskim powoduje, że zagraniczne firmy muszą często stawać do nierównej konkurencji z firmami lokalnymi (które korzystają z okazji i zdarza się, że działają „poza systemem” unikając w ten sposób znacznych kosztów, co na rynku niskiej marży, ma duże znaczenie),
- Rząd chiński nie zawsze jest w stanie być arbitrem zapewniającym równą dla wszystkich konkurencję,

- Coraz więcej chińskich firm działa zgodnie z chińskim prawem, ale zmiany następują powoli,
- Chiny poddane są presji wielu międzynarodowych organizacji biznesowych, w tym europejskich i amerykańskich, jednak sytuacja ulega powolnej zmianie,
- Najlepszy produkt to taki, który jest potrzebny na rynku, a lokalna konkurencja nie jest w stanie go wytworzyć, a międzynarodowa nie potrafi równie dobrze wypromować.

W ocenie ekspertów firmy konsultingowej McKinsey&Company, 60% chińskich konsumentów kieruje się rekomendacjami rodziny i przyjaciół przy podejmowaniu decyzji o zakupie poszczególnych towarów. Obserwacje te potwierdza analiza udanej kampanii marketingu szeptanego przeprowadzonej przez McDonald's na chińskim rynku, w wyniku którego jej sprzedaż wzrosła o 10%¹².

Większość zagranicznych przedsiębiorców, którzy osiągnęli sukces w Państwie Środka rozpoczynało swoją sprzedaż w jednym mieście lub kilku wybranych lokalizacjach w jednej prowincji. Wynika to z faktu, iż różnice kulturowe, językowe, w nawykach zakupowych i żywieniowych pomiędzy poszczególnymi regionami Chin są czasami większe niż między krajami europejskimi. Dlatego też strategia wchodzenia na rynek chiński powinna opierać się na stopniowym zwiększaniu swojej obecności w okolicznych miastach, następnie regionach, a nie obejmować całego kraju w tym samym czasie.

Jeśli głównym celem obecności przedsiębiorstwa w Państwie Środka jest jedynie wykorzystanie niskich kosztów pracy, rosnące w ostatnim okresie wynagrodzenia pracowników oraz umacniający się juan¹³ ograniczają atrakcyjność inwestycyjną kraju (36% badanych europejskich przedsiębiorstw uważa, że w Chinach utalentowani ludzie i wykwalfikowana kadra mają zbyt wygórowane wymagania odnośnie swoich zarobków)¹⁴.

Coraz większe znaczenie w akcjach marketingowych ma również Internet. Wynika to z dynamicznie rosnącej liczby osób surfujących regularnie po sieci. Już ok. 1 mld osób korzysta z chińskiego komunikatora internetowego QQ (zawierając znajomość z nowo poznaną osobą często jako pierwsze wymianiamy między sobą numer QQ, a później adres email). Liczba internautów ze stałym dostępem do Internetu w Chinach do końca 2012 roku ma osiągnąć poziom ponad 700 mln osób¹⁵. Korzystanie z tego typu komunikatorów w trakcie pracy w Chinach jest generalnie akceptowane, w przeciwieństwie do Polski, gdzie spotyka się to z krytyką przełożonych.

¹¹ <http://chinskiraport.pl/blog/polski-manager-w-chinach-poradnik-miedzykulturowy/>.

¹² W marcu 2010 sieć barów szybkiej obsługi McDonald's rozpoczęła w Chinach kampanię promocyjną mającą na celu zwiększenia rozpoznawalności marki. Zaprosiła osoby posiadające kupony uprawniające do zakupu skrzydełek z kurczaka w promocyjnej cenie w jakiejkolwiek chińskiej restauracji, również sieci KFC, największego konkurenta firmy w Chinach, do odwiedzenia McDonald's i wykorzystania posiadanych kuponów na zakup skrzydełek McSpicy Wings. Firma McDonald's obiecała, że jeśli milion osób z kuponami zarejestruje się na stronie internetowej firmy i „przrzeknie miłość” jej skrzydełkom, to ta przez siedem dni, w siedmiu restauracjach największych chińskich miast będzie je rozdawać za darmo. W ciągu czterech tygodni ponad dwa miliony osób zarejestrowało się na stronie internetowej, a McDonald's rozdał 10 000 darmowych skrzydełek.

¹³ Od 2005 r., czyli od wdrożenia przez Chiny kursu regulowanego, RMB umocnił się w stosunku do USD o ponad 30%, a do EUR o ponad 20%.

¹⁴ Raport Business Confidence Survey 2012.

¹⁵ Z portali społecznościowych korzysta ponad 500 mln zarejestrowanych użytkowników. Na portalu Sina Weibo zarejestrowanych jest 5 000 firm chińskich i zagranicznych i 2 700 organizacji związanych z mediami. Stu najpopularniejszych blogerów śledzi łącznie 485 milionów fanów.

Kolejną strategią marketingową jest kierowanie przez zagraniczne koncerny swoich akcji marketingowych nie do finalnego odbiorcy produktu, ale do chińskich celebrytów, polityków czy profesorów uczelni wyższych, którzy są jedną z najbardziej szanowanych grup społecznych.

Dylematy w zakresie strategii wejścia, jakie muszą rozwiązać zagraniczni przedsiębiorcy przed rozpoczęciem promocji na rynku chińskim dotyczą również kwestii zachowania lub zmiany nazwy marki. Przeprowadzone przez pracowników naukowych z Uniwersytetu Auckland w Nowej Zelandii badania wskazują, iż najczęściej (43% koncernów) pozostało przy swoim oryginalnym brzmieniu, ale całkowicie zmieniło znaczenie nazwy marki, np. Sony oraz Audi. Tego typu rozwiązanie jest korzystne w sytuacji dużego znaczenia marketingu szeptanego, jednak niezrozumienie sensu nazwy może powodować komplikacje w trakcie kampanii reklamowej na rynku chińskim. Z kolei 24% firm zachowało znaczenie marki odpowiadające amerykańskiej nazwie, ale zmieniło jej brzmienie, np. chińska nazwa GM to Tong Yong Qi Che (znaczy **General Motors**). **W niektórych sytuacjach tego typu rozwiązanie powoduje, że nazwa jest zbyt długa. Największy sukces marketingowy na rynku chińskim odniosły marki (22%), którym udało się zachować zarówno zrozumienie jak i znaczenie marki np. Coca-Cola brzmiało Ke Kou Ke Le, co znaczyło „możesz być szczęśliwy lub może być smacznie”.**

Cztery główne strategie zmiany nazwy firmy/marki wdrożone przez koncerny międzynarodowe w trakcie kampanii promocyjnych w Chinach

Liczba spośród 100 ankietowanych przedsiębiorstw	Marka	Rodzaje strategii	Opis strategii
43	Sony – Sou ni (odkrywanie zakonnic lub księdza) Audi – Ao di (oświecać głęboko)	Utrzymanie oryginalnego brzmienia nazwy firmy/marki	Stosowane przy dużej roli marketingu szeptanego oraz chęci podkreślenia identyfikacji z międzynarodową firmą/marką; trudności w trakcie kampanii reklamowej może powodować niezwiązane z produktem znaczenie nazwy.
24	General Motors – Tong Yong Qi Che General Electric – Tong Yong Dian Qi	Utrzymanie oryginalnego znaczenia nazwy firmy/marki	Umożliwia zrozumienie nazwy firmy/marki; utrudnia natomiast identyfikację z jej międzynarodową nazwą oraz przekaz komunikacyjny (zbyt długa nazwa)
22	Coca-Cola – Ke Kou Ke Le NIKE – Nai Ke	Utrzymanie oryginalnego brzmienia i znaczenia nazwy firmy/marki	Wdrożenie tego typu strategii marketingowej daje największą szansę międzynarodowym firmom/markom na odniesienie sukcesu na rynku chińskim
11	Pizza Hut – Bi Sheng Ke Heineken – Xi Li	Zmiana oryginalnego brzmienia i znaczenia nazwy firmy/marki	Nazwa firmy/marki może być postrzegana jako lokalna, a nie międzynarodowa; umożliwia jednocześnie jej dostosowanie do oczekiwań lokalnych konsumentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Zmiana nazwy jako strategia wejścia na nowe rynki? Czy warto?”, www.marketingowo.info

Najmniej, bo tylko 11% przedsiębiorstw zmieniło całkowicie zarówno brzmienie jak i znaczenie nazwy marki, np. Pizza Hut to Bi Sheng Ke, co znaczy „gwarantowana wygrana gości, a Heineken to Xi Li (szczęśliwa moc). Przedsiębiorstwa te odniosły sukces, ponieważ ich nazwy zostały odebrane przez konsumentów jako marki lokalne, przeznaczone specjalnie na chiński rynek.

4.1. STRATEGIE PROMOCJI PRODUKTU W CHINACH

W jaki sposób promować swój produkt? Czy chińscy konsumenci bardzo różnią się od polskich i czy na tyle, że trzeba zastosować inne techniki promocji? Chiny – nie będzie to stwierdzenie odkrywcze – to przede wszystkim wielkie możliwości, wielka skala i ... wielkie koszty. Prezentujemy trzy spośród zapewne wielu możliwych strategii promocyjnych, zastosowanych przez naszych przedsiębiorców:

Strategia 1

- „Wyróżnij się, albo zgiń”,
- Marketingowa dywersyfikacja z internetową specyfiką,
- „Mierz siły na zamiary”.

*Weszliśmy na rynek z produktem, który jest teraz, można powiedzieć, **unikalny**, bo jesteśmy jedną z kilku działających zachodnich restauracji w 7,5 milionowym mieście. Czyli wydawałoby się, że działamy na polu takim, gdzie nie ma zbyt silnej konkurencji, ale z drugiej strony nie zdawaliśmy sobie sprawy, że **w Chinach tak naprawdę marketing jest wszystkim i nakłady** ponoszone na ten marketing, na reklamę, na promocję, **muszą być adekwatne do wielkości rynku**, po prostu liczba klientów, których musimy powiadomić o swojej obecności jest tak duża, że właściwie trzeba wydać na to każde środki. I w promocji największa sztuka polega nie na tym, by **skutecznie promować i wydać bająćskie sumy**, ale na tym jak to zrobić, nie mając do dyspozycji nieograniczonego budżetu na promocje. Jak wykorzystać chińskie media społecznościowe, szeptany marketing, jak poukładać się z lokalnym biznesem, czy polityką, która się z tym biznesem cały czas w Chinach wiąże. To jest największa sztuka i sekret efektywnego marketingu.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Strategia promocyjna Amber Foods, to kombinacja wielu instrumentów:

*Reklamujemy się poprzez **ulotki, Internet, banery i innymi metodami**. Wszystkiego po trochu.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Restauracja cieszy się i tak sporym zainteresowaniem, gdyż stała się swego rodzaju wydarzeniem lokalnym:

*Ponieważ jesteśmy **ciekawostką rynku**, przyciągamy trochę **uwagę mediów**. W przypadku mediów jednak jest ważne, aby **ich obecność i zainteresowanie zostały w odpowiedni sposób wykorzystane**. Warto zapraszać je na pokazy kulinarne, dać im poznać kuchnię, żeby pojawiały się artykuły w prasie czy w telewizji.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Co do innych form promocji, banery są raczej dodatkiem, ulotki są drogie, a skuteczne są chińskie media społecznościowe:

Banery to stała ekspozycja, na którą często nawet nie zwracamy uwagi. Skuteczniejsze jest rozdawanie ulotek. Tyle tylko, że zlecenie firmie na mieście, żeby zajęła się ulotkami, wiąże się z wysokimi kosztami. Fajnymi metodami promocji są **chińskie media społecznościowe**, szczególnie **Weibo**, czyli chiński odpowiednik Facebooka, na którym mamy **swój fanpage**. Pochlebne komentarze są mile widziane, niepochlebne oczywiście nie (śmiech).

– Filip Kenig, Amber Foods

Strategia 2

- Marketingowa dywersyfikacja z internetową specyfiką,
- Uderzenie punktowe.

Rolę Internetu jako skutecznego narzędzia promocji w Chinach potwierdza także Krzysztof Domarecki:

*W ogóle **internet** w Chinach jest bardzo dobrze rozwiniętym medium do informowania o produktach. W branży budowlanej raczej **nie stosuje się reklamy telewizyjnej czy billboardowej**, czyli klasycznego ATL. **Koncentruje się na dotarciu do bezpośredniego klienta**, w naszym wypadku użytkownika budowlanego. Seleno korzysta też z takich narzędzi jak **seminaria branżowe, szkolenia, czy prezentacje produktów**.*

W strategii Seleny kluczową rolę odgrywają jednak przede wszystkim imprezy branżowe:

Promocja w Chinach jest zbliżona do promocji w Stanach, czy do promocji w Europie. W takiej branży, w jakiej działa Seleno oczywiście najbardziej efektywne są **targi branżowe**, przy czym są to **targi zarówno ogólnochińskie, jak i targi prowincjonalne**, czyli targi regionalne w poszczególnych prowincjach. Oprócz tego oczywiście odpowiedniego rodzaju **materiały komunikacyjne, materiały informacyjne o produktach, strona internetowa**.

Strategia 3

- Uderzenie punktowe.

Strategia promocyjna Magellan Trading Shanghai jest zróżnicowana ze względu na zróżnicowany asortyment. Inna jest bowiem reklama kauczuków, a inna deski podłogowej. Podstawowa zasada to „**mierzenie sił na zamiary**”, a zatem świadomość ograniczonych środków, którymi dysponuje firma i próba ich jak najbardziej efektywnego wykorzystania.

*Chiny są olbrzymie, więc kampania marketingowa w skali całego kraju przekracza nasze możliwości i wielu firm po prostu nie stać na takie kosztowne wydatki. Musielibyśmy na przykład zatrudnić jakiegoś znanego aktora, to są horrendalne pieniądze, więc robimy akcje lokalne, wtedy promujemy naszą markę, starając się ją eksponować tam, gdzie to możliwe. Warto pamiętać, że nasza branża też jest specyficzna, gdyż naszych produktów używa się codziennie, ale kupuje raz na 10 lat albo jeszcze rzadziej. **W związku z tym nie ma potrzeby, by konsumenci kojarzyli nasz brand na co dzień, zwłaszcza przy takiej strukturze dystrybucji, gdzie nierzadko decydujący głos ma architekt. Także w naszym biznesie nie jest konieczne, żeby tworzyć takie skomplikowane kampanie marketingowe na wielką skalę.***

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

W przypadku Magellan Trading Shanghai najefektywniejszym sposobem nie jest kosztowna reklama wśród klientów, która może pochłonąć nieograniczone środki, ale dotarcie do konkretnej grupy, która odgrywa kluczową rolę w dystrybucji na tamtejszym rynku, czyli chińskich architektów:

W naszym wypadku struktura dystrybucji jest taka, że architekci mają bardzo duży wpływ na decyzje konsumentów. Zorientowaliśmy się zatem, że trzeba inwestować w kontakty z architektami, czyli dostarczać im właściwe materiały marketingowe, dając szansę znalezienia inspiracji w naszych produktach, by zarekomendowali je swoim klientom. Podkreślamy, że jest to produkt importowany, o wysokiej klasie, posiadający technologię, którą można zastosować na przykład do podgrzewania podłogowego. Więc to wygląda trochę inaczej niż na przykład w Polsce. W Chinach docieramy niejako do pośrednika, a nie do samego klienta.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Radosław Domagalski zwraca też uwagę na inny aspekt specyfiki Chin, który może okazać się ważny w przekazie marketingowym i często staje się źródłem mniejszych lub większych nieporozumień. Chodzi o chińską symbolikę, która w strategii Magellan Trading Shanghai odgrywa istotną rolę, a w której to znaczenia są często inne niż nam się wydają:

Uważam, że Chiny są krajem, w którym symbolika odgrywa bardzo duże znaczenie, więc my także staramy się promować nasz produkt odwołując się do pewnych pozytywnych skojarzeń. Proste zdarzenie – kiedyś, przy jakiejś okazji, jeden z naszych urzędników prezentował Polskę, pokazując ją jako zieloną wyspę. Na mapie zielona Polska, otoczona przez czerwone kraje... to wywołało na sali pewną konsternację. Bo w symbolice chińskiej jest dokładnie na odwrót, to kolor czerwony jest symbolem pomyślności. Dlatego trzeba bardzo uważać z tymi symbolami, musimy być pewni, jaki on będzie miał odbiór. Zresztą kilka takich zabawnych, czy nawet tragicznych w swoich konsekwencjach skutków nietrafionych kampanii reklamowych było już w Chinach i Japonii.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

Dobrym pomysłem w przypadku polskich firm, który zastosował też Amber Foods (o czym pisaliśmy w rozdziale o pozycjonowaniu produktu) jest odwołanie się do ekologii:

Ekologia w tej chwili w Chinach staje się coraz bardziej istotna. Ludzie potrzebują większego komfortu życia, chcą cieszyć się kontaktem z naturą. My właśnie to staramy się im to zaoferować, dostrzegając, że te trendy ekologiczne dopiero w Chinach dochodzą do głosu.

4.2. ILE KOSZTUJE EFEKTYWNA PROMOCJA W CHINACH?

Na promocje w Chinach można wydać każdą kwotę. Sztuka zrobić to jednak skutecznie, nie dysponując nieograniczonym budżetem. Filip Kenig podkreśla, że wydatki na promocję i tak okazały się większe niż zakładano:

Są to większe wydatki niż to, co zakładaliśmy na początku. Żeby naprawdę wzbudzać zainteresowanie, i żeby tę grupę klientów przyciągnąć, ale żeby przyszli nie raz, ale po-

tem wracali do restauracji to musi dobrze działać **marketing zewnętrzny**, czyli przyciągnięcie klienta do restauracji. A potem musi jeszcze zadziałać **marketing wewnętrzny**, czyli oferowanie takich atrakcji, pomijając same jedzenie i picie, żeby utrzymać klienta. To kosztuje.

– Filip Kenig, Amber Foods

Trudno podać konkretną kwotę, w której zamyka się strategia promocyjna, każda bowiem jest inna i specyficzna, dlatego ograniczymy się do kilku przykładów:

Produkcja dużego baneru, takiego, który chcemy, żeby był widoczny, to wydatki rzędu 12 tysięcy juanów za produkcję jednej sztuki (2 juany = ok. 1 PLN przyp. autor), do tego trzeba opłacić jego ekspozycję, a to już idzie w dziesiątki tysięcy juanów. Wydrukowanie kilku tysięcy ulotek to kilkaset juanów, drugie kilkaset trzeba wydać, żeby te ulotki rozdać i tak naprawdę kończymy tygodniową pracę, gdzie kilka osób rozdaje kilkadziesiąt tysięcy ulotek.

*Oczywiście nie każdy z mieszkańców miasta jest klientem naszej restauracji i nie do każdego chcemy dotrzeć. Trzeba kierunkować te reklamy tak, żeby docierać tam, gdzie ci nasi klienci się znajdują. **Generalnie wydawanie 5 % przychodów na reklamę powinno nam sprawę zamknąć.** Jeżeli oczywiście przychody są wystarczająco duże, żeby to stanowiło odpowiednią kwotę.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Zdaniem Krzysztofa Domareckiego problemem w Chinach nie są koszty promocji, ale – przynajmniej w branży budowlanej, w której działa – specyfika rynku, na którym królują niskie marże. To często powoduje, że reklama może być nieopłacalna:

*Problemem w Chinach **nie są koszty promocji**. One są porównywalne z europejskimi. Głównym problemem w Chinach są **niskie marże**. Marże w Chinach stanowią często 40–50% tego, co marże europejskie, czasami jeszcze mniej, czasami wręcz 20–30% tego, co marże europejskie. I w tych **marżach należy zmieścić wszystkie koszty**, w tym również koszty promocji i to jest bariera. I dlatego w Chinach, wszystkie firmy, a zwłaszcza firmy chińskie, są nastawione na szybkie budowanie wolumenu sprzedaży. **Promocja jest bardzo potrzebna, zwłaszcza w pierwszym etapie zdobywania rynku**, żeby dać się poznać, dać się zauważyć. Natomiast ona musi być skorelowana z dostępnymi marżami. Model, w którym reklamujemy produkt, a potem podwyższamy cenę, w Chinach nie zadziała. Chyba, że produkt będzie autentycznie unikalny. Ale jeśli jest odpowiednio dużo substytutów i duża konkurencja, to podnoszenie ceny jest jedynie sposobem na natychmiastową utratę sprzedaży.*

– Krzysztof Domarecki, Selena

O tym, że reklama jest w Chinach droga i w zasadzie budżety na reklamę mogą być przysłówiową „studnią bez dna”, przekonuje Radosław Domagałski:

*Chiny mają rozmach. Rozwijają się w nieprawdopodobnym tempie, powstają najwyższe wieżowce na świecie, podobnie infrastruktura. I podobnie jest w marketingu. **Jeśli chcemy zaistnieć w świadomości konsumentów to musimy wydać kolosalne pieniądze, bo musimy przeprowadzić kampanię na ogromną skalę i z wielkim rozmachem. Tylko***

to ma szansę zostać zauważone w Chinach. Często obserwuję na targach handlowych różnego rodzaju stoiska, które przypominają wręcz pałace. To jest zjawisko niewystępujące w Europie. Taka jest specyfika miejscowego marketingu i to też trzeba wziąć pod uwagę. Ja uważam, że **mając ograniczone budżety marketingowe trzeba szukać innych rozwiązań**, niż drogie kampanie ogólnochińskie, czy nawet obejmujące swoim zasięgiem duży obszar Chin, dlatego, że trzeba byłoby to rzeczywiście przeprowadzić po pierwsze w stylu chińskim, a po drugie z rozmachem, żeby zostać zauważonym. Trzeba na przykład **łączyć swoje siły z lokalnym partnerem, dystrybutorem na dany region i prowadzić jakieś akcje lokalnie i jednorazowo czy 2–3 razy w roku. Do tego jakieś eventy handlowe, gdzie ten brand ma szansę zaistnieć.**

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PROMOCJA

PAMIĘTAJ O..

O czym warto pamiętać, kreśląc strategię promocyjną swojego produktu w Chinach?

- Chiny to ogromny rynek, na którym można wydać na promocję w zasadzie nieograniczoną kwotę. Sztuką jest więc stworzyć efektywną strategię promocyjną, w oparciu o ograniczony budżet,
- Reklama w Chinach, zwłaszcza w branżach o niskiej marży, może się nie zwrócić i być konieczna tylko na pierwszym etapie zdobywania rynku,
- Internet i media społecznościowe to dobry kanał promocyjny,
- Czasem lepiej dotrzeć do wyselekcjonowanej grupy (np. architektów), zamiast próbować kosztownej reklamy wśród wszystkich konsumentów,
- W chińskiej reklamie dużą rolę odgrywa symbolika, w której pewne subtelne skojarzenia czy znaczenia, mogą być zupełnie inne i zaskakujące z naszego punktu widzenia.

5.1. POPULARNE STEREOTYPY O CHINACH

- **Brak klasy średniej w Chinach**

Chiny z ok. 300. tys. milionerów są uznawane za jeden z najatrakcyjniejszych rynków na świecie dla marek luksusowych (8% udziału w globalnym rynku – 2 miejsce za Japonią). Prognozy wskazują na wzrost udziału chińskiego popytu na dobra luksusowe w perspektywie 2015 r. do ok. 20%. Atrakcyjna dla producentów jest również dynamicznie zwiększająca się chińska klasa średnia licząca obecnie ok. 300 mln osób.

- **Chiny są krajem taniej siły roboczej**

Średnioroczna minimalna płaca chińskiego pracownika (włączając koszty obowiązkowego ubezpieczenia) wynosi obecnie ok. 2 250 USD rocznie. Tylko Malezja i Tajlandia oferują wyższe płace minimalne spośród 15 rozwijających się państw azjatyckich. W perspektywie 2015 r. średnia wysokość minimalnego wynagrodzenia w ChRL ma wzrosnąć o 100% do poziomu 4 500 USD. Jednoczesne dalsze umacnianie się yuana względem głównych walut spowoduje, że produkcja dóbr nisko przetworzonych będzie przenoszona m.in. do Wietnamu i Bangladeszu¹⁶. Coraz częściej na gotowość do dyslokacji produkcji wskazują również koncerny amerykańskie (np. Ford zamierza do 2015 r. przenieść całą produkcję z Chin do USA). O dynamicznym wzroście płac w Chinach świadczy także opracowany przez O. Ashenfeltera indeks BMPH – Big Macs per hour (ile Big Maców można kupić za wynagrodzenie otrzymane za godzinę pracy w McDonald's). W latach 2000–2011 wskaźnik BMPH dla USA i Europy Zachodniej zmniejszył się o kilka procent. Natomiast w Chinach w okresie 2000–2007 zwiększył się o 60%, a w latach 2008–2011 – o ponad 20%.

- **Większość obywateli Chin mieszka na wsi**

W 2011 r. po raz pierwszy w historii ChRL procentowy udział mieszkańców miast w ogólnej liczbie ludności przekroczył 50%.

- **Chiny to producent towarów o niskim wkładzie technologicznym**

Chiny naśladując model rozwojowy azjatyckich tygrysów stopniowo przechodzą do produkcji o większym wkładzie zaawansowanych technologii. W latach 1995–2005 średnioroczny wzrost nakładów na R&D zwiększał się w Państwie Środka o 18,5 % (w UE było to ok. 2%). Jeśli Chiny utrzymają obecny trend, to już w 2014 r. prześcigną UE pod względem wysokości nakładów na R&D (liderem nadal pozostają USA z 26,7% udziału

¹⁶ Koszty pracy w Chinach zwiększy również wejście w życie od lipca 2011 r. prawa ubezpieczeń społecznych. Regulacje mają charakter powszechny i obejmują wszystkie grupy zatrudnionych, w tym pracowników sezonowych i imigracyjnych oraz obcokrajowców.

tem w liczbie zgłoszonych patentów na świecie, ChRL z udziałem 9% będzie również za Japonią – 21,4% i Niemcami – 10,2%). W tym samym okresie o 16,5% rocznie zwiększała się również liczba chińskich publikacji naukowych. Rośnie także liczba chińskich obywateli studiujących za granicą (w 2011 r. było to ponad 1,2 mln osób). Ponadto rozwój sektora biotechnologii i biofarmacji to jeden z priorytetów chińskiego 12. planu 5-letniego na lata 2011 – 2015. W jego ramach władze w Pekinie zakładają zwiększenie nakładów oraz coraz szerszą współpracę z podmiotami zagranicznymi, w tym pozyskiwanie nowoczesnych technologii i wchodzenie (również inwestycyjne) na rynki zagraniczne.

• Zakończenie

Gratulujemy drogi czytelniku, przebrnięcia przez cały proces inwestycyjny: decyzje o wejściu na rynek chiński, jego rozpoznanie, założenie biznesu w Chinach, prawo w Chinach, kontakty z chińskim partnerem i personelem, promocję. Przed nami już tylko ostatni rozdział, będący swoistym podsumowaniem. Postanowiliśmy podzielić go na cztery krótkie części:

W pierwszej, spytać o najbardziej popularne mity, którym ulegamy w Polsce i którym ulegali nasi przedsiębiorcy, a które przy bliższym poznaniu rozpadły się jak domki z kart.

W drugiej, będącej niejako podsumowaniem, tego co zostało wypowiedziane wcześniej, zapytaliśmy o najmocniejsze i najsłabsze strony rynku chińskiego.

W trzeciej, będącej ostatnią szansą powiedzenia czegoś, co wcześniej nie padło, zapytaliśmy, co nasi rozmówcy zrobiliby w Chinach inaczej, gdyby zaczynali jeszcze raz.

I w ostatniej czwartej części, zadaliśmy pytanie, które współcześnie elektryzują światową opinię publiczną, czyli jakie będą Chiny przyszłości i jak będzie ewoluował chiński rynek. Jakie perspektywy widzą przed nim nasi przedsiębiorcy w kontekście tego, co zobaczyli w czasie swojej kilkuletniej działalności?

5.2. JAKIE BYŁY NAJWIĘKSZE MITY?

Po pierwsze, że wszystko, co zachodnie to się sprzeda. To nie tak. Drugie, że to, co smakuje jednemu Chińczykowi, będzie smakowało wszystkim Chińczykom. To też nie tak. Trzecie, nie edukujemy Chińczyków na siłę. A raczej stwórzmy produkt taki, żeby był dla nich jak najbardziej akceptowalny. Takie misje edukacyjne zostawmy komuś innemu, a my róbmy biznes. To są takie trzy fundamenty. Te mity wynikają moim zdaniem generalnie z tego, co pojawia się w mediach. Tam z reguły słyszymy success story. A na każde success story przypada drugie tyle, czy nawet kilka razy więcej tych, którym się powinęła noga..

– Filip Kenig, Amber Foods

*Nie znałem mitów o Chinach, więc ciężko mi się do tego ustosunkować. Nie jestem w stanie przytoczyć jakichś konkretnych przykładów, bo mało się tym interesuję. Jestem ukierunkowany na działalność w samych Chinach i poruszam się w środowisku osób, które Chiny znają i na co dzień się z nimi stykają i to są profesjonaliści. Natomiast, jeśli mówimy o Polsce i Europie, to myślę, że w dalszym ciągu **Chiny są niedoceniane**. Jeśli spojrzemy na **ich siłę ekonomiczną, jak i sprawność biznesową**, na to jak szybko podnoszą*

swoją jakość, to Chiny są niedoceniane. Jeśli zobaczymy, z jaką prędkością budują nowe dworce kolejowe, z jaką prędkością budują nowe linie kolejowe, z jaką prędkością budują miasta, osiedla czy zakłady, jak szybko budują autostrady lub mosty czy infrastrukturę, no to jest to **element, który jest w Polsce i Europie kompletnie niezauważany i niedoceniany**. A Chińczycy bardzo dużo czasu poświęcają na drobiazgowie planowanie i później bardzo szybko to realizują.

I nie mówiłbym tutaj o chińskim wieku, ale o **wieku Azji. Europa nie docenia Azji** i nie zauważa jak Azja szybko się rozwija. Te głosy, które podnoszą się w Europie są mimo wszystko mało słyszalne i mało zauważalne przez resztę, czy ogół społeczeństwa. Natomiast musimy sobie zdawać sprawę z tego, że **wiek XXI już jest wiekiem Azji**. U nas w Europie przez ostatnie 5 lat główną agendą jest kryzys gospodarczy, kłopoty strefy euro, wysokie zadłużenie zarówno banków jak i całych budżetów państwa. I to jest na co dzień nasza agenda. Teraz jeszcze uzupełniamy ją poprzez redukcję wydatków masowo w skali kontynentu, **natomiast Azja w tym czasie nieprawdopodobnie szybko się rozwija i nawet jeśli rozwija się troszeczkę wolniej, to cały czas idzie do przodu, więc w tym sensie nie zauważamy, że stajemy się peryferiami świata**.

– Krzysztof Domarecki, Selena

W naszym przypadku to są **dwa mity**, myślę, że są coraz rzadsze, bo dostęp do informacji o rynku chińskim jest na tyle szeroki, że te mity same obumierają, ale jeszcze kilka lat temu ciągle słyszeliśmy, że Chińczycy **pracują za przysłowiową miskę ryżu**, co naprawdę jest dużym uproszczeniem. Nie wykluczam, że może są jakieś miejsca w tym wielkim kraju, gdzie tak jest, ale w prowincjach przemysłowych, które znam i gdzie regularnie bywam to nieporozumienie i naprawdę jeden wielki mit. Kolejnym mitem jest to, że **zatrudniane są dzieci, i że pracują ciężko w fabrykach**. Mnie się nie zdarzyło w kilkunastoletniej historii spotkać dzieci, które by pracowały przy produkcji czy przy montażu. Tak jak mówię, odnoszę się do tych rejonów bardziej uprzemysłowionych i tych, które znam, więc dla mnie to jest mit. Mitem myślę jest też przekonanie pokutujące od dawna, że wszystko, **co chińskie jest beznadziejne i kiepskiej jakości**. Myślę, że na rynku chińskim można znaleźć też bardzo dobre jakościowo rzeczy. One oczywiście mają swoją cenę jak wszystko.

– Aneta Raczek, Ferro

Pierwszy mit to taki, że Chiny są tak ogromne, że jeśli ułamek klientów kupi nasz produkt, to zawojujemy rynek. Oczywiście to tak nie działa. Rynek jest bardzo duży, ale klienci z Północy mają zupełnie inne upodobania od klientów z Południa. Inne są uwarunkowania klimatyczne, które też wpływają choćby na preferencje konsumentów. W mojej branży ludzie na Północy kupują deskę podłogową, a na Południu nie, bo tam wolą płytki, które dają im poczucie chłodu w wysokich temperaturach. W związku z tym konsekwencja jest taka – nie można generalizować i z wielkim trudem przychodzi mi zawsze mówienie o Chinach, jako całości, dlatego, że to kraj bardzo wewnętrznie zróżnicowany.

Drugi mit to przekonanie, że różnice kulturowe, odległość czy bariera językowa sprawiają, że nas biznes w tym kraju jest w ogóle niemożliwy. Chin nie można się bać. Trzeba sobie zrationalizować te ryzyka i wydaje mi się, że wiele polskich firm ma szansę na sukces.

Trzeci – mój pierwszy kontakt z Chinami. To nie jest kraj zacofany, to kraj tak jak powiedziałem, bardzo zróżnicowany. I jeśli trafimy do prowincji wschodnich czy na wybrzeże, do miast takich jak Szanghaj, Pekin, Guangzhou, to możemy bardzo szybko zobaczyć, że ludzie potrafią tam żyć na dużo wyższym poziomie, niż w Polsce. Ta przysłowiowa miska ryżu jest generalnie mówiąc nietrafioną retoryką. Chińczycy zarabiają już całkiem sporo, specjaliści cenią się bardzo wysoko i są bardzo drodzy. Oczywiście jest tak, że te środkowe czy zachodnie prowincje w dalszym ciągu mają sporo do nadrobienia względem zwłaszcza Wschodu, ale z własnego zresztą doświadczenia wiem, że każdy, kto przyjeżdża do Chin po raz pierwszy jest zaskoczony tym krajem. W różny sposób, czasem negatywny, czasem pozytywny, ale nie spotykam się właściwie z osobami, które przyjeżdżają do Chin i mówią – jest dokładnie tak, jak sobie to wyobrażałem. Zawsze jest inaczej, a zatem tak ważne jest aby wymiana ludzka pomiędzy oboma krajami była jak najczęstsza dzięki czemu te negatywne stereotypy będą miały szansę się zmienić.

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O..

Oto lista twierdzeń, które nie potwierdzają popularnych stereotypów o Chinach, a z doświadczeń działalności biznesowej naszych rozmówców wynika, że są prawdziwe:

- Nie wszystko co zachodnie jest złotem i sprzedaje się w Chinach,
- To, co spodoba się jednemu Chińczykowi, niekoniecznie przypadnie do gustu wszystkim innym,
- Czasem lepiej odpuścić, niż na siłę „edukować” Chińczyków,
- Chińska siła ekonomiczna jest w Europie niedoceniana, a środek ciężkości świata już przeniósł się do Azji, czyniąc z Europy peryferia,
- Chińczycy nie pracują za miskę ryżu,
- Bariera kulturowa nie jest nie do przekroczenia. Nie można się jej bać,
- W Chinach nie istnieje jeden rynek, na którym wystarczy opanować choćby tylko jeden procent by osiągnąć sukces. W rzeczywistości Chiny są zróżnicowane i obok siebie istnieje wiele różnych rynków.

5.3. ANALIZA MOCNYCH I SŁABYCH PUNKTÓW RYNKU CHIŃSKIEGO

Unikalność, wyjątkowość. Niska konkurencja. Wysokie marże, duża grupa docelowa klientów. To ogromne atuty. **Słabe punkty, to po pierwsze konserwatywność chińskiego społeczeństwa, dwa inna strefa czasowa, inna komunikacja, inna szybkość podejmowania decyzji.** Trzy, **szacunki finansowe odnoszące się do Chin, a prowadzone z Polski,** są równie prawdopodobne jak szacunki kosztów wydobycia wody na Marsie. Koszty są zupełnie inne i bardzo **łatwo jest przestrzelić się w biznesplanach.** Nie mówię, że otwieranie restauracji w Chinach jest kosztowniejsze niż otwieranie restauracji w Warszawie, ale wszystkie koszty związane z tym, co się dzieje dookoła, koszty prowadzenia takiej działalności są niewątpliwie większe z racji odległości. A cztery, to jednak fakt, że **trzeba**

mieć cały czas zaufanych ludzi na miejscu do prowadzenia działalności. Ci ludzie muszą tam chcieć być i to też kosztuje.

– Filip Kenig, Amber Foods

Mocne strony: największy rynek na świecie, ciągle szybko rosnący, ciągle mający duży potencjał na kolejne 20–30 lat. Pamiętajmy, że przez najbliższe 20–30 lat **zamożność Chińczyków będzie cały czas rosła**, tak więc zapotrzebowanie na materiały budowlane będzie ciągle rosło. **Jest to więc najlepsze, co się może zdarzyć w biznesie.** Natomiast słabą stroną tego rynku jest dla każdej firmy fakt, że jest tam **nieprawdopodobnie duża konkurencja**. Praktycznie nie ma kraju, w którym byłaby tak olbrzymia konkurencja jak w Chinach. Rynek jest **bardzo rozdrobniony, sfragmentaryzowany**, to się przekłada na **bardzo niskie marże** i bardzo wiele firm działa na granicy rentowności. Dla nas największym problemem jest niewątpliwie to, że większość konkurencji chińskiej produkuje w zakładach, które nie mają licencji na produkcję, nie przestrzegają przepisów chińskich, podczas gdy my musieliśmy przestrzegać wszystkich przepisów chińskich. Na dodatek bardzo często zatrudniają ludzi poza systemem oficjalnym, dzięki czemu mają **niepomiaralnie niższe koszty operacyjne i niższe koszty działalności**. W związku z tym konkurencja z takimi firmami jest bardzo trudna i w tej chwili jest to chyba największe wyzwanie i największa bariera dla Seleny. Niestety w tym zakresie nie mamy wystarczającego wsparcia władz chińskich.

– Krzysztof Domarecki, Selenia

Mocną stroną w naszej działalności było znalezienie chińskiego partnera, a także dobry timing i inwestycja we właściwym czasie, wykorzystanie dobrego momentu. Teraz byłoby trudniej, bo to już zupełnie inaczej funkcjonuje i wygląda. Pewnie z punktu widzenia organizacyjnego byłoby łatwiej, bo jest większy dostęp czy to do kadry, czy do wiadomości, informacji. Natomiast jest też zdecydowanie większa konkurencyjność i te warunki się zmieniły. **Trudno byłoby znaleźć takie dobre miejsce, w atrakcyjnym rejonie przemysłowym, w atrakcyjnej strefie ekonomicznej.** Pod tym kątem byłoby pewnie gorzej. Myślę, że to są takie najmocniejsze argumenty, że w dobrym czasie trafiliśmy na dobrych sprawdzonych partnerów i to najprostsza recepta dla biznesu. Te najprostsze rozwiązania są czasem najbardziej efektywne. My nie prowadzimy jakiegoś bardzo skomplikowanego biznesu, to jest prosta produkcja. I myślę, że proste rozwiązania, proste zasady, prosta strategia, one przyczyniły się do tego, co udało się osiągnąć.

– Aneta Raczek, Ferro

Silną stroną rynku chińskiego jest oczywiście jego wielkość. O ile na pewno jest pewnym nadużyciem mówienie o możliwości zaistnienia na całym rynku chińskim od razu, to mimo wszystko jedna prowincja typu Zhejiang, jest obszarowo czy demograficznie bardzo zbliżona do obszaru Polski, czy prowincja Shandong, Hebei, wszystkie te inne prowincje chińskiego wybrzeża, to są duże obszary, na których mieszka wiele osób, co pozwala nam zbudować strukturę, mającą szansę uzyskać takie obroty, które pozwolą takiej firmie funkcjonować, zaistnieć, zdobyć przychody, a potem się rozwijać na dalsze prowincje. To jest oczywiście mocna strona. Jednocześnie ta mocna strona niesie ze sobą

zagrożenia, w postaci takiej, że trzeba dobrze zdefiniować lokalizację, opracować logistykę. Musimy pamiętać o tym, że Chiny są liczniejsze od Europy. To tak jak wsiadając w samolot w Polsce za 2 czy 3 godziny jesteśmy w Paryżu czy w Madrycie, w innej zupełnie rzeczywistości, tutaj wsiadamy w samolot w Szanghaju i za 2 godziny jesteśmy w Guangzhou, albo w Pekinie, co nie robi na nas żadnego wrażenia, bo to są dalek Chiny, te same realia. **Odległości robią naprawdę duże wrażenie.**

Druga mocna strona jest taka, że **Chiny się rozwijają, u władzy są pragmatycy**, czyli ludzie, którzy zapewniają krajowi stabilność polityczną, a zatem i gospodarczą.

Oczywiście, słabe strony, z punktu widzenia polskiego biznesu, **wynikają z powodów leżących po naszej stronie, czyli niestety biznes polski w Chinach jest bardzo słaby, a to oznacza, że nie ma wiedzy, transferu wiedzy, nie ma nawet jak uczyć się na cudzych błędach.** Nie ma wymiany myśli, wymiany doświadczeń, w dalszym ciągu jest bardzo niewielka grupa menedżerów, którzy na własnej skórze przeszli przez różne etapy rozwoju swoich firm i w porównaniu na przykład z biznesem niemieckim, to jest w ogóle inna skala. Nawet w porównaniu z biznesem krajów o podobnym potencjale do Polski, jak Hiszpania, to dalej mamy ogromne zapóźnienie i to niestety jest złym sygnałem, bo mam wrażenie, że teraz będzie już coraz trudniej na ten rynek wchodzić, bo on będzie bardziej nasycony i konkurencyjny. Czyli **wada rynku chińskiego jest bardziej naszą wadą, naszą słabością, słabością naszych przedsiębiorstw** i też wydaje mi się, brakiem strategii relacji polsko-chińskich. Czekam po prostu na jakieś pozytywne zdarzenia w zakresie stosunków gospodarczych, które powinny być logiczną konsekwencją dobrych stosunków politycznych, bo w ostatnich paru latach myślę, że one są dobre, na tym szczelbly politycznym. I teraz pytanie jest takie – czy mamy biznes, czy mamy tam polskie przedsiębiorstwa, które będą miały wystarczająco dużo determinacji do inwestycji w Chinach?

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

PAMIĘTAJ O..

- Mocne punkty:
 - Unikalność,
 - Wyjątkowość,
 - Duża grupa docelowa klientów,
 - Największy i ciągle rosnący rynek świata.
- Słabe punkty:
 - Konserwatyzm chińskich klientów,
 - Inna strefa czasowa, co osłabia komunikację z centralą firmy znajdującą się w Polsce,
 - Trudność w opracowywaniu finansowych ram biznesplanów,
 - Konieczność zatrudniania zaufanych ludzi,
 - Rynek niskiej marży (w branży budowlanej),
 - Ogromna konkurencja,
 - Rozdrobnienie i fragmentaryzacja rynku,
 - Nierówna konkurencja z firmami lokalnymi,
 - Niewielka obecność Polski i polskich firm w Chinach,
 - Brak wiedzy i niewielkie doświadczenia polskiego biznesu w Chinach.

5.4. CO ZROBIŁBYŚ INACZEJ GDYBYŚ JESZCZE RAZ WCHODZIŁ NA TAMTEJSZY RYNEK?

*Tak jak powiedziałem, w zasadzie wszystko zrobiłbym inaczej. A **na pewno uważniej bym słuchał tych, którzy próbowali przede mną.***

– Filip Kenig, Amber Foods

*O tym już mówiłem w pierwszej części, że być może byśmy zamiast robić własną produkcję, **być może przejęlibyśmy jakąś miejscową chińską firmę.***

– Krzysztof Domarecki, Selenia

*W tym momencie ta **dogłębna analiza jest dostępna**, jest tyle źródeł, tyle możliwości. Chociażby dla tych osób, które jeszcze rozważają ten rynek, a nigdy osobiście tam nie były, nie sprawdziły. W tym momencie nie jest to już żadnym problemem, żeby wsiąść do samolotu, polecieć i osobiście sprawdzić jak to wygląda. Na początku były te problemy z podwykonawcami, poddostawcami. Potem je rozwiązaliśmy, ale nie oszukujmy się, **przy produkcji problemy występują ciągle**, bo ciągle jest coś zmieniane, unowocześniane, czy to konstrukcyjnie, czy pod względem organizacji produkcji. One są raz większe, raz mniejsze, bo to jest żywy organizm, który pracuje i ciągle pojawiają się nowe problemy, które trzeba rozwiązywać. **To nie są problemy specyficzne dla Chin**, tylko problemy wynikające z produkcji, z faktu, że to wszystko żyje, funkcjonuje i się rozwija. I tak jest wszędzie, na przykład w naszym zakładzie produkcyjnym w Znojmo w Czechach.*

– Aneta Raczek, Ferro

5.5. PRZYSZŁOŚĆ RYNKU CHIŃSKIEGO

*Nad przyszłością rynku chińskiego myślą największe umysły tego świata i są prowadzone szeregi różnego rodzaju analiz ekonomicznych, które często są wobec siebie sprzeczne. Z moich osobistych doświadczeń i z tego, co widziałem na własne oczy wynika, iż **w ostatnich 5–7 lat nastąpiło całkowite przewartościowanie chińskiego rynku gastronomicznego i ono będzie się pogłębiać. Rynek ten będzie się internacjonalizował** i tu są większe zagrożenia dla tradycyjnej chińskiej gastronomii niż dla takich biznesów jak nasz. I paradoksalnie już widzę, że ten model działalności, który stosujemy, jest inny niż ten, które sobie założyliśmy, wchodząc do Chin, bo musieliśmy go po prostu adaptować do oczekiwań klientów. Widzę w tej **ciągłej zmianie** naprawdę **ogromną szansę i ogromny potencjał**. Będzie oczywiście coraz większa konkurencja międzynarodowa, ale w tym zauważalnym odejściu Chińczyków, od tradycyjnej chińskiej gastronomii upatruję wielkie szanse. Zwłaszcza, że **chińska klasa średnia to 300 milionów ludzi**, a to jest trochę więcej niż w Europie.*

– Filip Kenig, Amber Foods

Przez najbliższe 30 lat Chiny będą rosły bez względu na to, że w sposób naturalny będą podlegały różnego rodzaju turbulencjom, wynikającym z faktu wzrostu i tego, że się muszą dostosowywać do coraz to nowych rozmiarów swojej własnej gospodarki

*i sprostać nowym wymaganiom, tym nie mniej są fundamentalne przyczyny do tego, że **Chiny będą dalej rosły** i tego się spodziewam.*

– Krzysztof Domarecki, Selenia

*Jeżeli chodzi o cały rynek chiński, to myślę, że jest on **perspektywiczny**. To jeden z największych rynków bezwzględnie i wiadomo, że ten rynek będzie się na pewno rozwijał i wszyscy chcą na nim być. Tylko myślę, że tutaj na pewno każdy powinien rozważyć, czy na pewno jest to właściwe miejsce dla niego. **Czy na pewno powinniśmy walczyć o Chiny, odpuszczając inne rynki, na których nas jeszcze nie ma, a do których nam bliżej i jest nam łatwiej funkcjonować, kontrolować co wymaga mniejszych kosztów zaangażowania? Każdy indywidualnie musi na to pytanie odpowiedzieć. Na pewno niezaprzeczalnie Chiny są ogromnym rynkiem zbytu, dają ogromne możliwości, ale te ogromne możliwości niosą za sobą wielkie ryzyka. Zagrożenia są proporcjonalne, a być może nawet większe od szans.** Jest szereg ryzyk, szereg pułapek i każdy we własnym zakresie powinien próbować w pełni swoje szanse ocenić, na ile one są duże na tym rynku chińskim i czy nie lepiej próbować na rynkach nam bliższych i bardziej znanych.*

*Co do samych Chin, to myślę, że na pewno w najbliższych kilku latach **utrzymają się jako baza produkcyjna**, bo inwestycje w rozwój produkcji były tam naprawdę bardzo duże i zauważalne. Chińczycy **mają już świadomość, że należy inwestować w technologię, podejmują coraz więcej działań związanych z innowacyjnością, pracują nad poprawą wydajności, automatyzują swoje linie produkcyjne.** Ten rynek wewnętrzny nie jest jeszcze na tyle gotowy i dojrzały, żeby zaabsorbować wszystko, co potrafią wyprodukować, więc dla nich **utrzymanie swoich rynków eksportowych i bycie strategicznym dostawcą dla rynków globalnych, zarówno europejskich jak i amerykańskich to jeden z głównych celów. A poziom produkcji przemysłowej, który udało się do tej pory osiągnąć, pozwoli moim zdaniem zachować Chinom konkurencyjność jeszcze przez wiele lat.***

– Aneta Raczek, Ferro

*Zdecydowana większość analiz wskazuje, że kraj będzie się rozwijać jeszcze długo, w tempie minimum kilku procent, a prawdopodobnie 6–7%. Zmienia się struktura PKB, udział eksportu maleje na rzecz konsumpcji, co jest logiczne oczywiście. Wydaje mi się też, że perspektywy dla Juana są dość dobre, Juan uwzględni czynnik inflacji i w stosunku do dolara umocnił się już o 30–40% w ciągu ostatnich 3 lat, więc ta presja umacniania powinna być teraz łagodzona. To też jest logiczne. Chiny będą raczej dążyć do tego, żeby Juan był wymienialny, więc te czynniki walutowe czy polityczne wydaje mi się, że w następnych latach powinny być stabilne, a zatem Chiny są dobrym miejscem do robienia biznesu. Zwłaszcza, że w dalszym ciągu jeszcze rynek dóbr konsumpcyjnych będzie rósł. **Co roku do klasy średniej awansują miliony Chińczyków, którzy będą potrzebować dobrych jakościowo produktów wyposażenia mieszkań.** W związku tym jest tam wiele przestrzeni jeszcze dla firm zagranicznych. To nie jest tak, że ten rynek jest nasycony, oczywiście on już jest – trudno powiedzieć, czy dojrzały, ale już przeszedł pewnego rodzaju ewolucję, system prawny także się już trochę ustabilizował. Te często negatywne, doświadczenia ostatnich dekad, lat 80-tych i 90-tych, jakie miało wiele*

niemieckich czy amerykańskich firm, które w tamtym czasie zaangażowały się w joint venture, już odchodzą do historii. Po prostu rynek wyeliminował takie negatywne zjawiska, zagraniczne firmy mogą posiadać 100% kapitału w spółkach w większości branż, w związku z tym ta pewność i stabilność tego rynku się umacnia i to są zdecydowanie pozytywne sygnały.

*Perspektywy dla Chin i rynku lokalnego są dobre i **nie jest jeszcze za późno z wejściem ze sprzedażą swoich produktów**. Wciąż jeszcze koszty inwestycji są stosunkowo atrakcyjne, a na pewno nie są barierą nie do przejścia. Jest coraz więcej specjalistów z doświadczeniem i wiedzą o lokalnych realiach, mogą więc tylko zachęcać do przynajmniej rozważenia inwestycji w Chinach.*

– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai

BIBLIOGRAFIA

1. Wejście na rynek chiński

- Bariery i możliwości wzrostu polskiego eksportu do Chin Kontynentalnych i chińskich inwestycji bezpośrednich w Polsce, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa;
- Chińskie regulacje prawne, w tym m.in. dotyczące zakładania i prowadzenia spółek joint venture (Sino-China Equity Joint Venture Law – 1979, Foreign Capital Venture Law – 1986), handlu zagranicznego (Foreign Trade Law), a także opłat za usługi prawne oraz stawek podatkowych w ChRL;
- Chińskie Roczniki Statystyczne;
- G. Gilboy: The myth behind China's miracle, Foreign Affairs;
- Materiały publikowane przez Chińską Komisję ds. Współpracy Gospodarczej i Handlu z Zagranicą (Foreign Economic Relations and Trade Commission) oraz Ministerstwo Handlu (Ministry of Commerce);
- M. Geldner: Przyczynek do teorii ZIB, Wydawnictwo uczelniane SGPIŚ, Warszawa;
- Opracowania Wydziału Ekonomicznego Ambasady RP w Pekinie;
- Poradnik eksportera i inwestora do Chińskiej Republiki Ludowej, Ministerstwo Gospodarki i Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej w Pekinie;
- Publikacje Państwowej Administracji Podatkowej oraz Dezan Shira&Associates;
- Raporty KPMG dotyczący prowadzenie działalności gospodarczej w ChRL.

2. Prawo w Chinach

- Bariery i możliwości wzrostu polskiego eksportu do Chin Kontynentalnych i chińskich inwestycji bezpośrednich w Polsce, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa;
- China Invests in Europe Patterns, Impacts and Policy Implications, Rhodium Group;
- Indeks dotyczący zagranicznych inwestycji bezpośrednich publikowany przez firmę A.T. Kearney (FDI Confidence Index);
- Materiały dotyczący ochrony własności intelektualnej, poszukiwania partnera w Chinach oraz prowadzenia biznesu w ChRL dostępne na stronie www.china-iprhelpdesk.eu;
- Ochrona własności intelektualnej ważnym elementem wspierającym handel i inwestycje, www.shanghai.trade.gov.pl;
- Panel dyskusyjny Europa i Chiny – w kierunku strategii win-win, Europejskie Forum Nowych Idei, Sopot 2012;
- Publikacje Państwowej Administracji Podatkowej oraz firmy Dezan Shira&Associates;
- Raport Banku Światowego Doing Business 2012;
- Strony internetowe Chińskiego Urzędu Patentowego oraz Państwowej Administracji ds. Przemysłu i Handlu (State Administration for Industry and Commerce – SAIC);
- Wyniki badań ankietowych wśród firm europejskich funkcjonujących w ChRL (European Business in China Confidence Survey 2012).

3. Współpraca z chińskimi partnerami

- Biotechnologia jedną z dziedzin potencjalnej współpracy z Chinami, www.shanghai.trade.gov.pl;
- Charakterystyka parków przemysłowych i technologicznych w Szanghaju;

- China CEO, Voices of Experience, J.A.Fernandez, L.Underwood;
- China's Overseas Foreign Direct Investment and the Role of the Government;
- Dr. Yuqing Xing Director, Capacity Building and Training Asian Development Bank Institute (ADBI) Tokyo, Japan;
- European Business in China Position Paper;
- Klimat Inwestycyjny w Chińskiej Republice Ludowej. Czynniki wpływające na napływ Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych w Państwie Środka, Mateusz Dawidowski;
- Lekcje chińskiego, Dzieci rewolucji kulturalnej i dzisiejsze Chiny, J. Pomfret;
- Mr China, czyli Amerykanin w Pekinie, T.Clissold;
- Portal www.gochina.pl;
- Research Report on Agriculture and Food Products in China, BOABC;
- Strony internetowe Chińskiej Komisji Arbitrażowej ds. Gospodarki i Handlu Zagranicznego (China International Economic and Trade Arbitration Commission, CIETAC);
- Szanse i perspektywy współpracy pomiędzy Polską a Chinami, Wojciech Piwowarski.

4. Promocja w Chinach

- Business strategies for entering China, Mountain Global;
- China CEO, Voices of Experience, J.A.Fernandez, L.Underwood;
- Marketing międzynarodowy, E. Duliniec, PWE, Warszawa;
- Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje, pod redakcją E. Duliniec, SGH, Warszawa;
- Portal www.marketingowo.info/;
- Raport Business Confidence Survey 2012;
- Raporty McKinsey Global Institute, McKinsey&Company;
- Rynek chiński. Czy polskie firmy mają na nim szanse?, www.een.org.pl/index.php/handel-zagraniczny/articles;
- Strategie wejścia przedsiębiorstwa na rynek międzynarodowy, dr Hanna Mackiewicz;
- www.chinskiraport.pl/blog/polski-manager-w-chinach-poradnik-miedzykulturowy;
- Wyniki badań naukowych Uniwersytetu Auckland w Nowej Zelandii dotyczące wpływu brzmienia nazwy marki na efekty kampanii promocyjnych na rynku chińskim.

5. Stereotypy

- China's OFDI footprint in Europe, Investment Patterns, Drivers and Implications, Institute of Asian Studies;
- Chiński 12. plan 5-letni na lata 2011 – 2015;
- Dane CIA Word Factbook;
- Indeks BMPH – Big Macs per hour opracowany przez O. Ashenfeltera;
- Opracowania Banku Światowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego;
- Prognozy firmy McKinsey&Company;
- 2010 Statistical Bulletin of China's Outward FDI.

NOTKA OD AUTORA

Chciałbym złożyć serdeczne podziękowania Prezesowi PALIZ, Panu Sławomirowi Majmanowi, a także Panu dyrektorowi Andrzejowi Szewczykowi i Pani Kazimierze Pomianowskiej, za wspólne spotkania i pracę nad tą publikacją, a przede wszystkim za sam pomysł tej publikacji i możliwość jej realizacji.

Bardzo dziękuję także rozmówcom: Pani Prezes Ferro Sp. z o.o. Anecie Raczek, Panu Przewodniczącemu Rady Nadzorczej Selen FM S.A, Krzysztofowi Domareckiemu, Panu Filipowi Kenigowi z Amber Foods i Panu Radosławowi Domagalskiemu z Magellan Trading Shanghai za poświęcony czas i bardzo ciekawe, inspirujące rozmowy.

Last but not least, dziękuję członkom mojego zespołu: niezmordowanej Agacie Duran, Adriannie Filipiak i Maciejowi Lipińskiemu, który towarzyszył mi we wszystkich wyjazdach, związanych z tą publikacją i towarzyszącej jej filmowi, który ukaże się wkrótce.

Mam nadzieję, że owoce naszej pracy nie rozczarują ani naszych zleceniodawców z PALIZ, ani naszych rozmówców, ani czytelników. W każdym razie, zrobiliśmy co możliwe, by publikacja ta była jak najlepsza i jak najbardziej przydatna dla polskich przedsiębiorców, pracujących na rynku chińskim, lub myślących o działalności biznesowej w Chinach.

Z serdecznymi pozdrowieniami,

Radostaw Pyffel
Autor



GOCHINA

Współpraca i prowadzenie działalności na rynku chińskim to z pewnością duże wyzwanie. Z myślą o polskich przedsiębiorcach zainteresowanych tym rynkiem powstał portal GoChina, który jest źródłem wiedzy zarówno dla importerów, eksporterów, jak i inwestorów.

Portal GoChina to także zestawienie niezbędnych kontaktów oraz informacji na temat prawa i regulacji obowiązujących na rynku chińskim. Udostępnione do pobrania materiały zawierają poradniki, opracowania analityczne oraz opisy poszczególnych regionów. Uzupełnieniem dla portalu jest Newsletter GoChina wydawany co miesiąc, zawierający bieżące wydarzenia, dane makroekonomiczne i interesujące wskazówki ułatwiające funkcjonowanie na rynku azjatyckim.

Dzięki współpracy z poszczególnymi resortami portal jest kompetentnym źródłem stale aktualizowanych informacji. Można tu znaleźć praktyczne porady dotyczące założenia firmy w Państwie Środka, czy też kultury biznesu. Przyjazna i intuicyjna nawigacja sprawia, iż portal GoChina to interaktywna platforma pozwalająca na aktywny udział w wymianie opinii między przedsiębiorcami posiadającymi doświadczenie na rynku chińskim. Możliwość zadawania pytań ekspertom daje szansę na uzyskanie kompetentnej i profesjonalnej wiedzy w danym obszarze. Dzięki kalendarium nie umkną uwadze ważne imprezy targowe, czy też wydarzenia kulturalne i konferencje związane z rynkiem chińskim. Porady na temat prowadzenia negocjacji z chińskimi partnerami, pomogą uniknąć błędów przy początkach współpracy.

Zapraszamy do aktywnego udziału w rozwoju portalu **gochina.gov.pl**

Osoby poszukujące informacji na temat prowadzenia działalności gospodarczej w Chinach zachęcamy również do nawiązywania kontaktu z Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji w Pekinie i w Szanghaju.



www.gochina.gov.pl



Centrum Współpracy Gospodarczej Polska-Chiny
Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.
ul. Bagatela 12, 00-585 Warszawa
www.paiz.gov.pl
www.gochina.gov.pl
www.eksporter.gov.pl