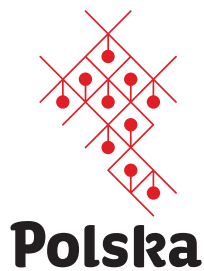


BIZNES W CHINACH. JAK UNIKNAĆ PROBLEMÓW.



Biznes w Chinach
Jak unikać problemów

Biznes w Chinach

Jak uniknąć problemów

Warszawa, grudzień 2013r.

Autor:
Radosław Pyffel

Współpraca:
Centrum Współpracy Gospodarczej Polska-Chiny, PAIilZ

ISBN: 978-83-63371-96-8

SPIS TREŚCI

WSTĘP	6
RÓŻNICE KULTUROWE	10
RÓŻNICE KULTUROWE- PERSPEKTYWA BIZNESOWA	12
ODMIENNE PODEJŚCIE DO KONTRAKTU	22
ODMIENNE PODEJŚCIE DO KONTRAKTU - PERSPEKTYWA BIZNESOWA	24
CHIŃSKA BIUROKRACJA	30
BIUROKRACJA I FORMALNOŚCI - PERSPEKTYWA BIZNESOWA	31
KORUPCJA	34
KORUPCJA - PERSPEKTYWA BIZNESOWA	36
PROBLEMY FORMALNE (ZAŁOŻENIE FIRM), KONTROLA TOWARÓW, CERTYFIKATY I POZWOLENIA	39
PROBLEMY FORMALNE (ZAŁOŻENIE FIRM), KONTROLA TOWARÓW, CERTYFIKATY I POZWOLENIA - PERSPEKTYWA BIZNESOWA	42
WERYFIKACJA PARTNERÓW BIZNESOWYCH, KONTROLA JAKOŚCI, FIKCYJNE FIRMY	46
WERYFIKACJA PARTNERA, KONTROLA TOWARU, FIKCYJNE FIRMY - PERSPEKTYWA BIZNESOWA	48
BIBLIOGRAFIA	58
OD AUTORA	61
GoChina	62

WSTĘP

Patrząc na współczesny świat możemy powiedzieć, że spełnia się chińskie powiedzenie: „obyś żył w ciekawych czasach”. Dobiega końca czas wiary „w koniec historii”, według której dominować miał zachodni model rozwoju, a reszta krajów miała się do niego upodobnić, czy wręcz zwesternizować. Dziś wiemy już, że tak się nie stanie. Z polskiego punktu widzenia to pewien paradoks. Po kilkudziesięciu latach marzeń o powrocie do zachodniego klubu bogaczy i trwającego ponad dwadzieścia lat wysiłku integracji ze światem zachodnim, Unią Europejską i NATO, wracamy do Zachodu w czasach, gdy świat powoli zaczyna wyglądać inaczej. Sygnał już kilka lat temu dali Amerykanie, którzy od czasów pivotu (*American pivot to Asia*) skupiają swoją uwagę na Azji Pacyfiku traktując ten region jako absolutny priorytet pod względem politycznym i gospodarczym. Coraz wyraźniej rysują się perspektywa XXI wieku, który będzie nie tyle wiekiem Azji, co państw starych cywilizacji - Chin i Indii, powracających do dawnej potęgi, a także innych pozaeuropejskich gospodarek wschodzących. Obserwujemy, jak określa to wychowany w Indiach amerykański komentator CNN Fareed Zakaria, „the rise of the rest”, proces który ukształtuje świat inny od tego, jaki znamy z XX wieku, „świat niezachodni” (*Non-Western World*). Będzie to świat rosnącej klasy średniej krajów niezachodnich i konsumentów o upodobaniach często zupełnie innych niż te, które znamy z naszego, czy innych rynków europejskich. Liczby i statystyki są nieubłagane. To Ci konsumenci w coraz większym stopniu będą decydować o globalnych trendach, a my w Europie coraz częściej będziemy ich naśladowcami. To dopiero początek i kwestia czasu. Jak więc dostosować się do tego powstającego na naszych oczach świata?

Żyjemy w czasach, w których spełniają się wypowiedziane blisko dwieście lat temu słowa Napoleona Bonaparte o śpiącym chińskim olbrzymie, który gdy się zbudzi, zadziwi świat. Słowa te w zasadzie w ostatnich dekadach już stały się faktem. Ze słabego i pozostającego w izolacji, biednego i na w pół upadłego kraju, Chiny stały się drugą gospodarczą potęgą współczesnego świata. W ostatnich trzydziestu latach chińska fabryka świata, co prawda nie bez trudów, wyrzeczeń i wielu kontrowersji, skwapliwie relacjonowanych przez zachodnie media, stworzyła jednak kilkaset milionową klasę średnią, a kilkaset kolejnych milionów obywateli wydostała z biedy. W takim tempie, w tak krótkim czasie i na taką skalę nie dokonał tego w przeszłości nikt i w przyszłości pewnie już nikt nie powtórzy.

Chiny już zadziwiły świat. A teraz świat się zmienia pod ich wpływem, czasem przy ich aktywnym udziale. Co zrozumiałe, proces ten budzi obawy w wielu miejscach globu: na Zachodzie, zarówno w Ameryce, jak i w Europie (a przez to często i w Polsce), w Japonii, w Rosji i wśród wielu sąsiadów Chin. W wielu miejscach budzi też pewne nadzieję. Stwarza bowiem wiele szans i tym samym wielkie wyzwanie, by szanse te dostrzec i wykorzystać.

Nie ulega też wątpliwości, co potwierdziło zakończone w listopadzie III Plenum KPCh, że pewien model rozwoju Chin dobiegł końca. Kraj ten przestaje być wytwórcą taniego towaru, a niska cena nie jest już i nie będzie ich głównym atutem konkurencyjnym. Rosną koszty życia. Chińczycy z coraz liczniejszej chińskiej klasy średniej więcej zarabiają i coraz więcej wydają. Chińscy studenci i turyści których, według danych WTO, w 2012 roku wyjechało zagranicę aż 82 miliony, zalewają świat. Firmy, które przenoszą dzisiaj produkcję do Chin, robią to nie po to by stamtąd eksportować swój towar na rynki USA i Unii Europejskiej, ale by produkować na miejscu i oferować swoje produkty na rozrastającym się rynku wewnętrznym. W tym samym czasie Chińczycy z producentów stają się inwestorami i nie bez kłopotów i trudności, za to konsekwentnie, realizują politykę „wychodzenia na zewnątrz”.

Nie ulega wątpliwości, że żyjemy w ciekawych czasach, ponieważ wchodzimy w etap przejściowy. A etap przejściowy jest zawsze czasem, który wymaga odwagi, determinacji i śmiałych wizji. Pojawiać się będą zupełnie nowe możliwości i powstaną zupełnie nowe rynki, często takie, których dzisiaj nie jesteśmy w stanie nawet

przewidzieć. Część firm pozostanie przy imporcie, część produkcję przeniesie z powrotem do Polski, kupując w Chinach jedynie komponenty. Wielu przedsiębiorców zacznie eksportować do Chin, niektórzy być może zdecydują się tam zainwestować, by uzyskać lepszy dostęp do chińskiego rynku. Wielu będzie też pewnie takich, którzy znajdą chińskich partnerów, by z nimi wykorzystać dobry dostęp i rozpoznanie rynków europejskich. Czas „gry do jednej bramki”, a więc importu taniego towaru na rynek polski i rynki europejskie, dobiega końca. W ciekawych czasach etapu przejściowego ogromne znaczenie ma odwaga i wiedza. Odwaga, by mieć wspomnianą już wizję, ale i wiedzę, by wiedzieć jak tą wizję skutecznie zrealizować.

W XXI wieku w świecie niezachodnim kontakty z Chińczykami staną się normą. A jest to w Polsce partner nieznan, którego albo się obawiamy bo niewiele o nim wiemy, albo uważamy, że jest to taki sam partner jak zachodni (lub każdy inny), co kończy się często tak jak w przypadku budowy A2 w 2011 roku...

Jak Polska długa i szeroka, podnoszony jest problem niezajomości chińskiego partnera i niewielkiej wiedzy na jego temat. Mówią o tym nie tylko przedsiębiorcy, ale często także samorządowcy, czy przedstawiciele innych dziedzin, którzy coraz częściej trafiając na chińskich partnerów. Nie są oni do końca pewni czy sposób w jaki się komunikują i model współpracy, który proponują, jest właściwy i okaże się skuteczny.

Stwierdzenie o braku wiedzy może zabrzmieć banalnie w czasach cywilizacji cyfrowej, gdy w każdej sekundzie to internetu trafiają tysiące zdjęć, filmów, tekstów, czyli miliony informacji. Problemem jednak jest wiedza rzetelna i sprawdzona, a w internecie nie tylko trudno zweryfikować chińskiego partnera, ale także jakość informacji. Tak jak każdy z nas ma swoje własne dao współpracy z Chinami, tak samo dotyczy to różnych krajów i kultur. Nie wszystkie doświadczenia amerykańskie, czy zachodnioeuropejskie będą pasowały do polskiego dao skutecznej współpracy z partnerem chińskim...

Tym opisanym powyżej wielkim wyzwaniom nowych czasów, jak i praktycznym potrzebom dnia codziennego, wychodzi naprzeciw kolejna publikacja PAliIZ w ramach projektu GoChina. Po zeszłorocznym poradniku: „Biznes w Chinach. Jak osiągnąć sukces?”, tym razem przekazujemy w Państwa ręce kolejny, będący odpowiedzią na inne, jakże ważne pytanie dotyczące tego: „Jak uniknąć problemów we współpracy z partnerem chińskim?”.

W publikacji, którą podzieliliśmy na sześć rozdziałów, znajdziemy odpowiedzi na wiele nurtujących pytań. Staramy się odpowiedzieć m.in na następujące kwestie:

- **Czy trudno porozumieć się z chińskimi partnerami?**
- **Czy tamtejsza kultura biznesowa jest równie skomplikowana jak język chiński i chińskie pismo?**
- **Czy warto podpisywać kontrakty i jak to robić?**
- **Czy istotną przeszkodą w działalności polskich firm okazała się korupcja, problemy z biurokracją, czy odpowiednimi certyfikatami**
- **Jak znaleźć właściwego partnera i jak go sprawdzić?**

Książka, którą trzymacie Państwo w ręku, to rezultat przeprowadzonych w wielu miejscach w Polsce wywiadów z polskimi przedsiębiorcami z sukcesem współpracujących z chińskimi partnerami. Odpowiedzi na te i wiele innych pytań udzielili nam więc praktycy. Ci którzy, jakkolwiek surrealistycznie może to zabrzmieć, odwiedzili Chiny ponad sto razy, złożyli ponad tysiąc wizyt w chińskich fabrykach i ci, którzy z powodzeniem tam inwestowali i odnosili sukcesy na tamtejszym rynku. Jesteśmy pewni, że ich praktyczne wskazówki i rady będą dla Państwa nieocenione. Wielkie ukłony w ich stronę za poświęcony czas i chęć dzielenia się swoimi doświadczeniami.

Podziękowania dla Radosława Domagalskiego, doradcy prezesa ds. Azji kieleckiej firmy Magellan Pro wchodzącej w skład i prowadzącej w Chinach interesy polskiej grupy kapitałowej, w której znajdują się między innymi: Cersanit, Barlinek, North Fish, i Synthos. Rozmawialiśmy świeżo po powrocie z Szanghaju, gdzie Radosław Domagalski przez ostatnie siedem lat z sukcesem budował pozycję m.in.: Barlinka i Cersanitu na miejscowym rynku.

Ukłony również dla prezesa Amber Foods, Bartosza Ziółka, który podzielił się z nami swoimi unikalnymi doświadczeniami dotyczącymi rejestrowania działalności, negocjowania, współpracy z chińskim partnerem i zarządzania chińskim zespołem. Firma powstała w 2010 roku z inicjatywy łódzkich przedsiębiorców, posiadających wieloletnie doświadczenie w branży gastronomicznej oraz w handlu z Chinami, a w 2011 roku otworzyła na południu Chin polską restaurację Sarmatia.

Spotkali się z nami także importerzy, często z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem. Wielkie ukłony dla Radosława Atlasa z opolskiego Atel Electronics, który swoją działalność zaczynał początkowo od Singapuru, równo z ogłoszeniem transformacji gospodarczej w 1989 roku. Od lat 90-tych, wspólnie ze swoją tajwańską małżonką, wyrobił setki tysięcy mil w programach lojalnościowych wielu linii lotniczych, odwiedzając setki fabryk i weryfikując tysiące chińskich kontrahentów.

Podobnie było w przypadku Pawła Falickiego z lubelskiego Beast Global Tool Company, w stronę którego również kierujemy gorące podziękowania. Zamawia on w Chinach u blisko tysiąca dostawców i po kilkunastu latach spędzonych w Holandii, doskonale czuje się nie tylko na rynku polskim, ale i europejskim.

Obrazu całości dopełnia Leszek Ślazyk z Trójmiasta, słynący z ciętego języka i mimo dwudziestu lat działalności na rynku chińskim, nie obawiający się jasnych sądów i opinii. Te 20 lat pracy w chińskim biznesie sprawiło, że pracując jako freelancer z portalu Chiny24.com, zna jak własną kieszeń prawie wszystkie milionowe miasteczka produkcyjne na chińskim wybrzeżu.

10 grudnia w ramach projektu GoChina odbyło się w PALiZ seminarium zapowiadające niniejszą publikację, w którym wzięli udział wyżej wymienieni przedsiębiorcy, zgodnie stwierdzając, że taka wymiana doświadczeń była i z pewnością będzie bardzo potrzebna. W trakcie takich spotkań można bowiem znaleźć wiele inspirujących pomysłów, ale także potwierdzić odpowiedzi na pytania, których już wcześniej się udzieliło i rozwiązać wiele ze swoich wątpliwości konfrontując swoje własne doświadczenia z doświadczeniami innych przedsiębiorców działających na chińskim rynku i robiących interesy z Chińczykami. Dlatego tę książkę polecamy również tym, którzy mają już jakieś, często całkiem spore, doświadczenia we współpracy z partnerem chińskim. I zachęcamy oczywiście by tym doświadczeniem się dzielili przy kolejnych naszych projektach.

Styl prowadzenia biznesu naszych przedsiębiorców był zbliżony, gdyż samoistnie wymuszały go chińskie realia.

Zależało nam by do współpracy zaprosić wybitnych praktyków z wielu branż i różnego rodzaju przedsięwzięć, tak by dostarczyć jak najbardziej różnorodną wiedzę naszym czytelnikom. W wielu wypadkach styl naszych rozmówców, czy jak można by powiedzieć, dao chińskiego biznesu, nieznacznie się od siebie różniło (co wynikało właśnie z charakteru prowadzonej działalności i branży, w której działali).

Miało to wpływ także na strukturę publikacji, początkowo zaplanowanej jako lista najczęściej występujących problemów. W czasie rozmów, a później spisywania wywiadów i układania finalnej struktury książki, poczułem się trochę jak w czasie chińskich negocjacji, gdzie wydaje się, że tematy, które zostały już omówione i zamknięte w innych rozdziałach, powracają jak bumerang. Mówi się, że to jedna z podstawowych różnic kulturowych między Europą a Chinami. Na Zachodzie bowiem nasze myślenie ma strukturę uporządkowaną w linearny ciąg zdarzeń przyczynowo skutkowych, podczas gdy Chińczycy patrzą całościowo i holistycznie. Jak bardzo nasi przedsiębiorcy przesiąkli chińskim myśleniem w dość zabawny sposób pokazała sytuacja przy opracowywaniu książki. W naszych rozmowach wszystkie podejmowane wątki, takie jak: kultura biznesowa, weryfikacja partnera, chińskie prawo i jego percepcja, kontrola jakości, korupcja i biurokracja, przenikały się, a często z siebie wynikały, co sprawiało, że ciężko było je oddzielić i umieścić w poszczególnych rozdziałach (a tego wymaga przecież struktura książki!). Myślę zatem, że może mieć to swój dodatkowy walor, a fakt, że pewne wątki co jakiś czas powracają w innym miejscu, możecie Państwo potraktować jako ... przedsmak Chin i trening chińskiego myślenia.

Liczymy, że publikacja, która trzymacie Państwo w ręce, pozwoli wszystkim z Was wykształcić swój własny styl skutecznej współpracy z chińskim parterem, styl dopasowany do struktury państwa firm i branży, w której działacie, a także waszego indywidualnego charakteru.

RÓŻNICE KULTUROWE

Decydując się na prowadzenie biznesu w Chinach, należy w swoich kalkulacjach uwzględnić zasadniczy fakt, że aktywność zawodową będzie się prowadzić na terenie obcej cywilizacji, której podstawowe wartości zostały ukształtowane w odmienny sposób niż w Europie, a ponadto geograficzna odległość pomiędzy cywilizacjami: zachodnią i chińską sprzyjała przez wieki izolacji jednej od drugiej, powodowała nie tylko brak szerszych kontaktów, ale i możliwości korzystania z wzajemnego dorobku.

Polski przedsiębiorca w Chinach spotka nie tylko obcą cywilizację, ale dodatkowo zetknie się z problemami wynikającymi z wielkości samych Chin, które terytorialnie są większe od Europy, a ilością mieszkańców przewyższają nasz kontynent dwukrotnie. Z wielkości Chin, które nie tylko są państwem-cywilizacją, ale i państwem-kontynentem wynikają wewnętrzne różnice kulturowe pomiędzy samymi regionami i prowincjami, które nierzadko są większe niż różnice kulturowe pomiędzy narodami europejskimi. Polski przedsiębiorca w Chinach, oprócz różnic kulturowych zewnętrznych (pomiędzy cywilizacjami), spotka się więc też z różnicami wewnętrznymi.

Przykładem wewnętrznych różnic kulturowych w Chinach może być różnorodność języka chińskiego. W Chinach istnieje wiele języków chińskich (oficjalnie twierdzi się, że istnieje tylko jeden język chiński z wieloma dialektami), należących do dwóch grup językowych: północnej i południowej. Językami (dialektami) grupy północnej, które są podobne do siebie i częściowo zrozumiałe między sobą, posługuje się ok. 700 mln ludzi. Języki (dialekty) grupy południowej, których jest co najmniej kilkanaście, a każdy z nich posiada mnóstwo lokalnych dialektów, są nie tylko niezrozumiałe dla Chińczyków z północy i vice versa, ale są również niezrozumiałe względem siebie. Mimo, że istnieje oficjalny, urzędowy język chiński, utworzony kilkadziesiąt lat temu na bazie jednego z dialektów pekińskich, zwany po polsku językiem chińskim mandaryńskim, to lokalne społeczności na poziomie prowincji, a jeszcze bardziej na poziomie powiatu, bardzo pielęgnują swoje kulturowe odrębności. W biznesie przekłada się to na zróżnicowane traktowanie swoich i obcych. Dla polskiego przedsiębiorcy ważniejsze jednak będą zewnętrzne różnice kulturowe.

Po pierwsze, to że w Chinach stworzono zupełnie inną koncepcję człowieka. Nie był on, jak w cywilizacjach kręgu śródziemnomorskiego, najważniejszą istotą posiadającą specjalne prawa, wyróżniające go spośród innych istot globu, ale ogniwem w łańcuchu razem z bogami, zwierzętami i przyrodą. Nie chroniło go żadne prawo z samego tytułu bycia człowiekiem. Koncepcja człowieka jako podmiotu praw i obowiązków była w Chinach nieznana. W biznesie przekłada się to, o wiele bardziej niż w Europie, na nierównorzędną pozycję pomiędzy przedsiębiorcą a władzą, która w Chinach zawsze miała status zbliżony do sakralnego.

Po drugie, inna jest pozycja jednostki ludzkiej. W Europie traktowana jest ona jako niezależny podmiot. W Chinach jednostka nie miała praw, miała tylko obowiązki. Jej status był określany przez pozycję w grupie i wynikającą z tego umiejętność pracy na rzecz interesu grupy, do której się należy. Wszelkie interesy indywidualne były potępiane, jako sprzeczne z zasadą prymatu interesu grupy nad interesem indywidualnym.

Po trzecie, decyzje w Chinach podejmowane są na zasadzie konsensusu, bardzo często po zasięgnięciu opinii grupy. Negocjacje mają za cel przekonanie o swoich racjach, a nie wykazanie wyższości nad kontrahentem. Unika się postawienia partnera w trudnej sytuacji, wytykania błędów, żeby nie „stracił twarzy”, co jest przez niego uważane za wielki dyshonor i powód do wstydu.

Po czwarte, obowiązuje hierarchia, będącą strażnikiem ładu i harmonii społecznej. Z hierarchii wynika fakt, że w biznesie obowiązuje przystępowanie do negocjacji z równym sobie, także pod względem wiekowym.

Po piąte, kultura chińska zaliczana jest do pro-partnerskich czyli takich, które skoncentrowane są na osobie partnera, z którym stara się utrzymywać jak najlepsze stosunki międzyludzkie, przynajmniej w okresie kiedy trwa biznes..

Po szóste, sposób myślenia Chińczyków, nazywany „drogą okrężną do celu”, różni się od europejskiego. Chińczycy nie wypowiadają się wprost, dając często odpowiedzi, niestawiające kropki nad „i”, nawet gdy dana propozycja jest dla nich nie do przyjęcia. Często ukrywają zażenowanie uśmiechem.

Po siódme, inne traktowanie swoich i obcych. W stosunku do swoich obowiązuje respektowanie ich interesów, w stosunku do obcych, niekoniecznie.

Trzeba jednak pamiętać, że to są zasady, które powstały na bazie filozofii konfucjańskiej, będącej aż do XX w. obowiązującą doktryną społeczną. Obecnie jej oddziaływanie na życie społeczne i praktykę dnia codziennego jest słabe. Z tego względu niektóre z wyżej wymienionych zasad, funkcjonują w chińskim społeczeństwie w ograniczonym zakresie. Chiński biznes w ogromnej większości jest prowadzony przez ludzi wywodzących się z KPCh, a więc organizacji o zupełnie innej filozofii i etyce niż konfucjanizm. Ma to zasadnicze znaczenie dla miejscowej etyki biznesu, która została ukształtowana odmiennie niż ta, która obowiązywała przez wieki, więc dla niemałej liczby chińskich przedsiębiorców liczy się tylko zysk, a nie relacje interpersonalne, o których się natychmiast zapomina gdy biznes się kończy.

RÓŻNICE KULTUROWE- PERSPEKTYWA BIZNESOWA

W języku polskim funkcjonuje słowo „chińszczyzna”, jako określenie czegoś bardzo skomplikowanego, trudnego do ogarnięcia i zrozumienia. W powszechnym odczuciu biznes chiński i działalność na tamtym rynku wydają się być czymś równie trudnymi skomplikowanym, głównie ze względu na egzotyczną kulturę i język. Z tego względu wielu przedsiębiorców na pytanie czy chciałbyś/chciałabyś prowadzić działalność w Chinach, w pierwszej chwili często wyraża obawy, że nie będzie w stanie się tam efektywnie komunikować, a zatem i rozumieć tego co dzieje się dookoła. Wyklucza to możliwość efektywnej działalności na tym odległym tysiące kilometrów od Polski rynku. Wielu nie podjęło tej próby nie ze względu na ograniczony potencjał firmy, ale często dlatego, że uważa właśnie barierę kulturowo-komunikacyjną za jedną z największych trudności. Czy słusznie? Czy rzeczywiście różnice kulturowe odgrywają tak istotną rolę w chińskim biznesie, a najwięcej problemów we współpracy z partnerem chińskim to problemy wynikające z różnic kulturowych? Odpowiedź pytanym przez nas przedsiębiorców nie była jednoznaczna, co wynikało z różnych doświadczeń, ale też i profilu działalności firm.

Zdaniem Radosława Domagalskiego z firmy Magellan Pro czynnik kulturowy jest ważny, ale nie decydujący:

Podstawowym celem prowadzenia biznesu jest zarabianie pieniędzy i dotyczy to także Chińczyków. Aspekt kulturowy ma jakieś znaczenie, ale co do zasady najważniejsza jest oferta, cena i serwis.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Zgadza się z nim w tej kwestii Leszek Ślęzyk:

Różnice kulturowe są immanentną częścią handlu zagranicznego, ale nie demonizowałbym znaczenia tego aspektu. Przedmiotem i podmiotem biznesu są pieniądze. Dopóki będziesz interesujący pod względem finansowym, będziesz hołubiony. A jak biznes z tobą przestaje być opłacalny, to jesteś wysyłany na aut.

- Leszek Ślęzyk, Chiny.24.com

Fakt, że znajomość kultury biznesowej nie zastąpi nam oferty, ceny i serwisu nie sprawia, że należy go całkowicie zaniedbać. Zwłaszcza dlatego, że w biznesie chińskim ważny jest kontakt osobisty:

*Oczywiście Chińczycy preferują pewną relacyjność w postaci częstych spotkań, ale to tylko może nam pomóc, ponieważ **gdy zawiązują się relacje, zwiększa to nasze szanse na polubowne rozwiązywanie ewentualnych przyszłych problemów***

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Fakt, że chińscy partnerzy lubią często się spotykać, był na początku działalności Amber Foods w Chinach przyjmowany ze zdziwieniem:

Na początku nie potrafiliśmy zrozumieć dlaczego dla naszego partnera było ważne posiadanie takich relacji i byliśmy blisko podjęcia decyzji o nieprzyjmowaniu zaproszeń na te kolacje. Na szczęście, dzięki radom naszych kolegów - Chińczyków tego nie zrobiliśmy. W sumie niewiele brakowało, żebyśmy zerwali pewną nić porozumienia, bo na początku tego w ogóle nie rozumieliśmy.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Okazało się, że wchodząc na rynek chiński i działając w chińskim otoczeniu, trudno było pomijać ten aspekt działalności, który w Europie nie odgrywałby tak dużego znaczenia.

Pierwszym naszym ważnym partnerem była organizacja, od której wynajmowaliśmy lokal. W Polsce relacje z najemcą są zazwyczaj bardzo ograniczone i wynajmujący ma znaczną swobodę korzystania z przedmiotu najmu. W Chinach natomiast, przez to, że celowo wybraliśmy miasto Foshan, które szybko się rozwija i broni przez połączeniem z Kantonem, a także stara się bardzo mocno udowodnić swoją zdolność do ściągania zachodnich inwestorów, nagle ze zwykłych ludzi, którzy przyjechali z zagranicy, żeby płacić czynsz, staliśmy się mechanizmem i narzędziem promocji niezwykle istotnej dla nich sprawy. To umożliwiło nam zbudowanie relacji, którą byłoby trudno zbudować w Europie pomiędzy najemcą a wynajmującym. Oni, żeby zabezpieczyć te relacje dla swojego poczucia bezpieczeństwa, zbudowali bardzo silne związki interpersonalne, coś w rodzaju aliansu interpersonalnego, pomiędzy szefem tego kompleksu budowlanego i mną jako prezesem firmy. Dla niego kolejna kolacja i wypicie polskiej Żubrówki i chińskiego Baijiu, było gwarancją, że ten biznes będzie trwał.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Radosław Atlas z firmy Atel Electronics także nie dostrzega istotnych problemów w kontaktach biznesowych z Chińczykami:

To nie jest poważny problem. Chińczycy są pragmatyczną nacją, wybaczą pewne błędy. Zależy im na dobrych stosunkach, na interesach. Polacy postrzegani są jako dobrzy partnerzy, z którymi warto nawiązywać kontakty.

- Radosław Atlas, Atel Electronics

Być może dlatego, że sam pracuje na rynku chińskim od 1991 roku, jego żona jest Tajwanką, a swoją działalność zaczynał w Singapurze, przyznaje:

W mojej wieloletniej praktyce nie dostrzegłem poważnych problemów w kontaktach z Chińczykami, być może z tego powodu, że przesiąknęłam kulturą chińską. Możliwe też miało szczęście, że swoją działalność rozpocząłem w Singapurze, gdzie nie było problemów językowych, wiele dowiedziałem się tam o kulturze Azji, co potem być może bardzo mi pomogło.

- Radosław Atlas, Atel Electronics

Kultura chińska jest jedna, ale funkcjonuje w wielu odmianach. Dlatego często w swoich opiniach przedsiębiorcy zwracają uwagę na różnicę pomiędzy poszczególnymi państwami - regionami chińskimi: Singapurem, Tajwanem i Chinami Kontynentalnymi.

Jest spora różnica między poszczególnymi państwami. Singapur ze względu na swoją wielkość, sposób organizacji i zarządzania jest ewenementem na skalę światową. To jest najbezpieczniejsze, najczystsze, najlepiej zorganizowane państwo na świecie. Tajwan i Chiny Kontynentalne są już bliżej nas, natomiast Singapur to absolutna światowa ekstraklasa.

- Radosław Atlas, Atel Electronics

Leszek Ślęzyk sceptycznie wypowiada się zwłaszcza o Chińskiej Republice Ludowej:

Chińczycy bardzo różnią się od siebie. Inni są Chińczycy z ChRL, inni są Chińczycy z Tajwanu, Singapuru i Hong Kongu. W ciągu ostatnich 50 lat w historii Chin nie było wzorca etycznego. Jeśli był to tylko negatywny. Dawne zwyczaje oparte

na wartościach konfucjańskich funkcjonują na Tajwanie, ale nie w ChRL. dawny system społeczny słabo przystaje do współczesnych realiów biznesowych Chin Kontynentalnych, społeczeństwo Chin Ludowych zostało uformowane przez najnowszą historię.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Zdaniem Leszka Ślęzyka, podstawowym błędem w działalności biznesowej w Chinach jest nieprzyjęcie do wiadomości, że etyka w zasadzie nie istnieje, a decyduje głównie chęć zarabiania. Między innymi z tych powodów, w jego opinii, kwestie kulturowe nie mają większego znaczenia.

Kultura biznesu, czy etyka w biznesie to kwestie, które mają znaczenie w przypadku poważnych rozmów o bardzo dużym wymiarze, rozmów które są upubliczniane. Natomiast dla średniego i małego biznesu te kulturowe sprawy nie mają znaczenia. Chiński przedsiębiorca postrzega świat teraz. Jeśli masz pieniądze i zapłaciłeś, jesteś ważny. Jeśli nie zamawiasz drugi raz towaru, to dla niego nie istniejesz. To jest różnica kulturowa.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Zdarza się, że chiński partner - dostawca, czy odbiorca, nie przywiązuje zbyt dużej wagi do partnera polskiego, gdyż jest on prawdopodobnie jednym z wielu:

My zakładamy, że jeżeli raz kupiliśmy coś od kogoś to będzie on nam dożywotnio wdzięczny. Natomiast w przypadku Chińczyków, którzy w odróżnieniu od Polaków, działają globalnie i nawiązują mnóstwo kontaktów jeżdżąc po świecie, waga pojedynczego klienta spada gwałtownie.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Potwierdza to Paweł Falicki z Beast Global Tool Company, który z rozmów ze swoimi chińskimi kontrahentami odniósł wrażenie, że Europa z punktu widzenia Chin nie jest tak istotna jak może nam się zdawać.

Myślę, że Chińczycy traktują państwa leżące w Europie z pewnym pobłażaniem. Jak się patrzy na mapę świata powieszoną na ścianie chińskiej firmy, to oczywiście Chiny są w środku, a Polska leży na takim małym euroazjatyckim cypelku razem z różnokolorowymi mini-państewkami. To trochę tak, jak my oglądamy mapę Ameryki Środkowej i tam jest masa państw na wysepkach, takich jak: Gwadelupa, Martynika, Barbados, Kitts&Nevis itp.

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

Amber Foods, wchodziła na rynek chiński by sprzedawać swoje towary i usługi. To oznaczało, że profil jej działalności był bardziej złożony, niż w przypadku działalności importowej. Poza kupnem towaru, trzeba było go sprzedać, a także efektywnie zarządzać chińskim zespołem na miejscu. W przypadku tego typu działalności kwestie kulturowe okazały się dużo bardziej istotne:

Jesteśmy przykładem takiego przedsięwzięcia, które popełniło wszystkie możliwe błędy kulturowe, ponieważ pojechalismy do Chin wyposażeni w wiedzę, która wynieśliśmy z naszych szkół i zachodnich książek, w których przeczytaliśmy w jaki sposób powinniśmy rozwijać biznes, dlatego terapia mocno zmieniająca nasze europejskie podejście do Chin trwała rok, przez co straciliśmy bardzo dużo czasu, pieniędzy i nerwów. Ta inwestycja była bardzo bolesna i cenna. Próba nabycia tej wiedzy inną drogą niż przez krew, pot i łzy nie ma sensu.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Jakie więc cechy tamtejszej kultury biznesowej okazały się największą przeszkodą do pokonania? Bartosz Ziółek wymienia trzy z nich:

Trzy najważniejsze wymiary, które są kluczowe i które są rdzeniem wszystkich problemów, które Polacy mają w Chinach. **Po pierwsze: brak wizji.** Jeśli nie ma się bardzo precyzyjnego wyobrażenia o tym, co chce się zrobić w Chinach, to Chiny będą jak prasa i walec, który kilka razy po nas przejedzie. Jeśli ta wizja nie będzie stabilna i spójna to dojdzie do tego, że w którymś momencie wpadniemy na łatwiejszy pomysł, żeby importować do Polski skarpety czy rowerki. Mam przyjaciół, którzy w Chinach produkują polskie kielbasy i robią je pomimo wielu kłopotów. Nie poddali się i nie zaczęli robić czegoś innego, trzymali się swojej wizji. Będąc w Chinach człowiek dopiero się uczy, czym ten pomysł ma być, jaką drogą dojść do jego realizacji, ale sens tych pomysłów nie może się zmienić. **Drugą sprawą są zasoby**, które wcale nie muszą być rozumiane jako pieniądze na koncie. Bardziej wartościowe od pieniędzy są odpowiednie **guanxi**, czyli **odpowiednie relacje, odpowiedni ludzie**, za którymi stoi nie tylko wiedza, ale też umiejętności. W Chinach często są one dużo ważniejsze niż to, że ktoś potrafi mówić dobrze po chińsku. Trzeba mieć zdolność elastyczności emocjonalnej, która jest bardzo rzadka na przykład u Niemców, żeby w trzecim tygodniu chińskich negocjacji nie poddać się. **Trzecim wymiarem** jest cierpliwość czyli zaakceptowanie tego, że Chiny mają swoją własną dynamikę i że przyjmowanie naszych standardów skończy się nieporozumieniem.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Zgadza się z tym Paweł Falicki, który mówi o innym postrzeganiu czasu:

Wydaje mi się, że najważniejszą cechą różniącą chińską kulturę biznesową od europejskiej jest **inne postrzeganie czasu**, które można określić jednym słowem - **cierpliwość. Tam trzeba inaczej patrzeć na czas.** Tam czas inaczej płynie. My w Europie, składając zapytanie chcemy, żeby odpowiedź przyszła w ściśle określonym czasie, a jeśli nie przyjdzie, to zwracamy się do konkurenta. W Chinach takie postępowanie jest niezrozumiałe, uważane za absurd.

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

Jak to inne postrzeganie czasu przekłada się na decyzje biznesowe?

Np. zamawiamy towar, który powinien przyjść po ok. 90-120 dniach. Kiedy nie przychodzi, a w międzyczasie w magazynie pojawia się dostawa towaru, który zamówiliśmy później, to zdziwieni pytamy co się stało. Wówczas często otrzymujemy odpowiedzi „z księżycą”, zupełnie nieadekwatne do sytuacji: „bo pokłóciłem się z managerem z fabryki”, „nie było prądu” itp. W Europie od razu zerwano by kontrakty z taką firmą, natomiast tam należy sprawę przemyśleć.

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

Zatem w sytuacji gdy dostawca jest nieterminowy i opóźnia wysyłkę, zamiast się denerwować, musimy wziąć głęboki oddech, przemyśleć sprawę i ... nie tyle zadziałać, czy starać się zmienić sytuację, co po prostu wziąć pod uwagę i uwzględnić w swoich planach to, że takie sytuacje mogą nastąpić:

W czasie kilkudziesięciu lat współpracy nauczyłem się takie rzeczy tolerować i umieć się w tych realiach odnaleźć. To jest bardzo trudne dla firmy, która chce importować jeden artykuł z jednego źródła i od razu zalicza wpadkę. Nasza firma importuje prawie tysiąc artykułów, dywersyfikujemy je, pochodzą one z różnych źródeł. Zatem gdy nie przyjdzie do nas jeden młotek o wadze 300 g, ale przyjdą młotki 400 g i 600 g, to jakoś to przeżyjemy. W ten sposób rozkładamy ryzyko.

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

Inne postrzeganie czasu sprawia, że w działalności na rynku chińskim potrzebna jest wspomniana wcześniej cierpliwość i dużo czasu:

*W uproszczeniu można by po prostu zalecić przedsiębiorcom europejskim **cierpliwość**. Ale nie chodzi jedynie o odporność na oczekiwanie na końcowe decyzje. To tylko **element całego procesu dogadywania się**. Celowo nie używam słowa „negocjacje”, bo takie biznesowe rozmowy to nie tylko negocjacje. To jest wzajemne poznawanie się. To jest wspólne ponoszenie ryzyka. Europejczyk mówi „niekończące się negocjacje” i nadaje temu wyrażeniu pejoratywny odcień. Chińczyk – takie mam wrażenie – te negocjacje i spotkania uwzględnia w swoim modelu biznesowym i są one w jego ocenie pozytywnym elementem towarzyszącym na każdym etapie przedsięwzięcia.*

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

To nie jedyny przykład całkowitego rozmiłowania się chińskiej rzeczywistości z europejskimi oczekiwaniami czy wyobrażeniami o świecie, uznawanymi za całkowicie naturalne i uniwersalne, a które w zetknięciu z realiami Chin wcale nie okazują się tak oczywiste, a często wręcz błędne:

*Mój ulubiony przykład, to budowanie programu motywacyjnego dla naszego zespołu chińskiego, opartego na wartościach, które są naturalne dla Europejczyków i indywidualistycznych kultur zachodnich. Jedną z kluczowych zasad tego mechanizmu motywacyjnego była **wewnętrzna konkurencja**, to wśród naszych pracowników szukaliśmy najlepszych. Wyniki rosły, efektywność sprzedaży się podnosiła, ale to wszystko odbywało się kosztem gigantycznej rotacji. Po szkoleniach, w które inwestowaliśmy mnóstwo środków, traciliśmy to co było naszym największym majątkiem, czyli wykwalifikowanych pracowników. Byliśmy zdumieni i zdziwieni, że odchodzą. Dopiero po jakimś czasie zdaliśmy sobie sprawę, że traktowanie miejsca pracy także jako domu jest o wiele ważniejsze w biznesie gastronomicznym czy hotelarskim niż w biznesie handlowym, a szczególnie ważne jest utrzymywanie atmosfery dobrych i pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami. W momencie kiedy te relacje zostały zaburzone, pracownicy uważali, że złamało się kręgosłup zespołu i mimo, że otrzymywali znacznie więcej niż u innych pracodawców, odchodzili. Szczególnie dotyczyło to tych, którzy najczęściej otrzymywali premie, ponieważ mieli poczucie wstydu z powodu napiętnowania przez grupę.*

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Klasyczny, podręcznikowy wręcz przykład konfucjańskiego kolektywizmu, traktowania grupy i firmy jako rodziny, harmonijnych relacji z otoczeniem, które można osiągnąć raczej poprzez współpracę, a nie konkurencję czy rywalizację. W takim otoczeniu kulturowym, model europejsko-amerykański faktycznie miał małe szanse powodzenia i musiał zostać zmieniony:

*Następny model był oparty na wykreowaniu **tzw. zewnętrznego wroga**, czyli podobnej restauracji, o podobnych parametrach i stworzenie programu motywacyjnego, który uśredniał wszystkich, tak żeby ci najlepsi mieli szansę uzyskać pozycję lidera, zamiast premii w formie pieniędzy. W ten sposób zbudowaliśmy relację, która zamiast wewnętrznej walki ukierunkowała aktywność zespołu na walkę z „wrogiem zewnętrznym”, czyli z restauracją po drugiej stronie ulicy. Wyniki rosły, spadła rotacja i w ten sposób uratowaliśmy **spójność zespołu**.*

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

To jednak nie koniec dość istotnych różnic, które mogą okazać się bardzo dolegliwe we współpracy z partnerem chińskim. Ważny jest tu fakt, że strona polska może widzieć wiele problemów i zagrożeń, które strona chińska będzie bagatelizowała, co przez partnerów polskich może być odbierane za beztroskę i wywoływać dodatkowe zdenerwowanie:

*Chińczykom dużo łatwiej jest się pogodzić z tym, że jutro jest niewiadomą i nie wiadomo co się wydarzy. Mają dużo **większą akceptację niepewności**. Mimo, że mieli trudniejszą transformację, to wyszli z niej mniej poranieni niż Polacy i mniej lękliwie patrzą w przyszłość.*

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Wyższa tolerancja na niepewne sytuacje skutkuje innym problemem, który jest szczególnie widoczny we współpracy samorządowej, czy rządowej, ale i w biznesie odgrywa dużą rolę. Jest to asymetria perspektyw czasowych:

*Polacy mają problem z patrzeniem w perspektywie pięciu, czy dziesięciu, nie mówiąc o trzydziestu latach, a to warunek poważnej rozmowy o czymkolwiek w Chinach. **Długa perspektywa to jest tutaj coś oczywistego**. Na etapie planów zakładaliśmy, że po roku zaczniemy osiągać zyski, a tymczasem rok zajęła nam sama rejestracja spółki...*

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Chiny potrzebują czasu. Wiele polskich projektów w tym kraju kończy się właśnie z powodów odmiennych perspektyw czasowych, często wielkich nadziei i oczekiwań polskiej strony, jakże często niemożliwych do zrealizowania w krótkim czasie. Tak do tego problemu odnosi się Bartosz Ziółek:

*Problemem nie jest to, że w Chinach wszystko tak długo trwa, a raczej to, że to my mamy własną percepcję tego, że wszystko musi być zrealizowane w przeciągu czterech, pięciu, czy siedmiu miesięcy. **A w Chinach tak naprawdę musimy mieć dłuższą perspektywę.***

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Oddzielnym zagadnieniem jest sprawa negocjacji w Chinach. Sprawa jest skomplikowana o tyle, że Chińczycy i generalnie Azjaci uchodzą za bardzo dobrych negocjatorów. Często potrafią ukrywać swoje emocje, a triki stosowane przez nich przy negocjacyjnym stole stały się już w globalnym biznesie wręcz legendarne. Ale negocjacje z Azjatami są trudne także z tego powodu, że wymagają często dużej delikatności, a odmienne kultury i percepcja wielu rzeczy sprawia, że łatwo nieświadomie urazić drugą stronę i osiągnąć efekt odmienny od zamierzonego. Jak więc negocjować w Chinach? Odwoływać się do poczucia jedności i wspólnego interesu:

Nauczyłem się w Chinach, żeby unikać negocjacji o sumie zerowej, które oznaczają, że to co ja stracę, druga strona zyska i odwrotnie. Ja od pewnego czasu zacząłem negocjować tworząc zespół ze wszystkich osób siedzących przy stole.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Kiedy zespół jest zintegrowany i zjednoczony wokół jednego celu? Zazwyczaj wtedy gdy rywalizuje lub konkuruje z innymi:

Tworząc zespół przy stole negocjacyjnym po raz kolejny tworzę przeciwnika na zewnątrz. Gdy dochodzimy do jakiegoś poziomu cen, mówię: „Ok, rozumiem, to jest linia, której nie jesteście w stanie przekroczyć, linia której my nie możemy zaakceptować, ale mamy konkurenta, który jest w stanie wejść na rynek z tym produktem za tą kwotę, a ta kwota jest

atrakcyjna dla nas jako sprzedawców” ale to możemy zrobić dopiero wtedy, kiedy znajdziemy wspólny środek. Chińczycy lubią taką koncepcję, która polega na tym, że siedząc przy stole **tworzymy zespół**. To jest bardzo trudne i bardzo rzadkie u Europejczyków. **Dla Chińczyków środek jest ważniejszy niż cel**. My w negocjacjach, musieliśmy się nauczyć myśleć o negocjujących stronach bardziej holistycznie, jako o elementach tej układanki.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Nie możemy też pominąć wspomnianych wcześniej słynnych chińskich pułapek. Jednak nie taki diabeł straszny jak go malują...

Naturalnymi przeszkodami w czasie negocjacji są wszystkie tzw. chińskie pułapki, które można rozbroić, jeśli się o nich wie.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Jakie to pułapki? Okazuje się, że znów istotny jest czas:

*Bardzo wiele pułapek związanych jest z zarządzaniem czasem. Np. **to na co łapią się często polscy biznesmeni, czyli umawianie się na spotkanie w dniu przylotu lub rano dzień po przylocie**. Nie jesteśmy w stanie efektywnie negocjować o trzeciej nad ranem polskiego czasu.*

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Jak się okazuje, istnieje już polska wersja tej sztuczki. To znalezienie takiego momentu, który będzie najbardziej niewygodny dla strony chińskiej:

Na tego typu pułapki, odpowiadam innymi, np. odwlekam czas podjęcia decyzji do momentu, kiedy partnerzy chińscy bardzo chcą udać się na posiłek.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Klasycznym trikiem negocjacyjnym jest tzw. pułapka sztucznych żądań. Polega ona na zawyżaniu swoich żądań często do absurdalnego poziomu, który w odczuciu drugiej strony nie ma żadnego uzasadnienia czy pokrycia w rzeczywistości. Mimo to, w ostateczności dla „świętego spokoju”, druga strona często na połowę z tych żądań się zgadza, co z kolei bardzo często oznacza i tak znacznie więcej niż strona chińska mogłaby oczekiwać. Chińczycy tak bardzo pokochali tę grę w targowanie się, czy negocjowanie, że wnikliwi obserwatorzy, mogą dostrzec ten trik nie tylko w chińskim biznesie, ale jakże często także w polityce międzynarodowej. W ramach projektu Polskiej Organizacji Turystyki, który badał preferencje chińskich turystów, jednym z najczęściej krytykowanych rzeczy w Polsce, był ... brak możliwości targowania się i negocjowania cen!

Pułapka sztucznych żądań to sytuacja, w której negocjujemy jakiś parametr, gdy nagle chiński partner oświadcza, że aby produkować dany produkt oni będą musieli ubezpieczyć cały zakład ubezpieczeniem przeciwpożarowym, którego koszt ma zostać przez nas pokryty. Koszt ubezpieczenia wynosi np. 750 tys. dolarów, a cały kontrakt ma wartość 112 tys. dolarów. Gdy pojawiają się irracjonalne, absurdalne żądania, zachodni negocjatorzy reagują najpierw ze zdziwieniem, a potem z konfuzją lub zdenerwowaniem. Ten mechanizm działa tak, że my chcemy się z tego wycofać, a **Chińczycy starają się na nas wymusić jakąś gratyfikację, coś w rodzaju rekompensaty, czy nagrody pocieszenia**. Widziałem parę takich sytuacji. Rozwiązaniem jest wycofanie się z tego po chińsku, czyli np. komunikat w stylu: „nie czulibyśmy się z tym dobrze” albo „takie rozwiązanie nie jest dla nas do końca ok.”

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Komunikowanie odmowy w ten sposób może nam się wydawać zabawne, tak jak i fakt, że Chińczycy rzadko mówią „nie”. Nawet jeśli podejmiemy decyzję, że będziemy komunikować się bezpośrednio i po europejsku, to i tak musimy uwzględnić, że strona chińska niekoniecznie podejmie taką samą decyzję i będzie komunikować tak samo jak negocjatorzy zachodni. I wówczas, przy założeniu że nie używa się, lub bardzo rzadko używa słowa „nie”, słowo „tak”, wcale nie będzie musiało oznaczać „tak”.

*W Chinach bardzo ważne jest zrozumienie, że powiedzenie „nie” mniej niż pięć razy nie ma swojej wagi, ale **nigdy nie mówimy w grubiański, europejski sposób - „nie”**. Zawsze odpowiadamy w taki sposób, żeby twarz naszego partnera została zachowana. W początkowej fazie negocjacji, częstą pułapką wykorzystywaną przez Chińczyków, jest ich życzenie, żeby w trakcie negocjacji stworzyć taką atmosferę, która pozwoli zatroszczyć się o dobro wszystkich stron negocjacji. Gdy dochodzi do spornej kwestii i zaczynamy mówić, że tak się nie umawialiśmy, wtedy Chińczycy odpowiadają, że na początku umawialiśmy się, że będziemy dbać o nasze wspólne interesy. Zachodni negocjatorzy nie zwracają uwagi na to, co mówi się na początku, traktując to jako kurtuazję. Chińczycy wykorzystują to tworząc taką atmosferę, żeby nasze zachowanie wyglądało na niekulturalne, ponieważ mimo naszych deklaracji, że będziemy się troszczyć o dobrą atmosferę, żądamy od nich różnych rzeczy. Należy jednak na początku powiedzieć, że działa to w obie strony. Można to powiedzieć także w czasie negocjacji, rozładowując atmosferę właśnie w taki sposób.*

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Jak mówi chińskie przysłowie „dobry królik ma trzy nory”. Czy w takim razie warto dawać znać, że dla naszego chińskiego partnera, z którym spędzamy taką miłą kolację, istnieje jedna, a może wiele innych alternatyw? Raczej tak, ale bez walenia pięścią w stół, podnoszenia głosu czy grożenia palcem. Zwłaszcza, że i chiński partner nie omieszcza o tym dyskretnie przypominać:

*Inną pułapką jest ciągle tworzenie tła konkurencyjnego. Zdarzyło mi się parę razy, że Chińczycy mówili, że mogą kupić towar u kogoś innego. **Warto doprowadzić to takiej sytuacji, że będziemy mówić jasno, nie blefując, że my też prowadzimy rozmowy z kimś innym**. Nie należy tego unikać, bo budowanie takiej presji, w moim odczuciu, przynosi korzyści dla naszego biznesu.*

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Najbardziej radykalny, a zarazem kontrowersyjny w swoim spojrzeniu na kwestie kulturowe jest Leszek Ślęzyk. Jego zdaniem, przynajmniej w zakresie importu, odgrywają one mało istotną rolę, a przyczyną nieporozumień nie są różnice kulturowe, a raczej brak dokładności, naiwność strony polskiej i niedopełnienie pewnych standardów kontroli, sprowadzających się do hasła: ufać znaczy kontrolować. Przyczyny niepowodzenia to, w jego opinii, zawsze wina tego kto o tych wszystkich pułapkach zapomniał:

W takim wypadku zawsze to była moja wina, dlatego, że ja zaniedbałem pewnych procedur. Zamiast przeprowadzić kontrolę samodzielnie, zlecałem jej przeprowadzenie mojemu wieloletniemu partnerowi chińskiemu.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Fakt iż „wieloletni partner chiński” okazał się nierzetelny lub miał inne spojrzenie na kwestie jakości, sprawia, że Leszek Ślęzyk, jest także dość sceptyczny, jeśli chodzi o relacje w chińskim biznesie.

Najlepsza zasada to: „ufać znaczy kontrolować”. Kiedy wydawało mi się, że wszystko uzgodniłem, to po powrocie do Polski dowiadywałem się, że istnieją dodatkowe koszty do pokrycia, ponieważ okazało się, że twój partner postanowił codziennie zapraszać na wystawny lunch ważnych dostawców lub, że mamy nadzwyczajne koszty rozmów telefonicznych, bardzo istotnych rozmów z kolegami i koleżankami, bo odbyły się bardzo ważne podróże po całym kraju, głównie do miejsc turystycznych. Jeśli tego nie kontrolujesz i nie traktujesz poważnie, w sposób niemal wojskowy, to druga strona na pewno też nie będzie tego traktowała poważnie. Co więcej, jeśli pokażesz, że masz taki elastyczny i liberalny styl, to po jakimś czasie okaże się, że joint venture z klientami jest już własnością chińskiego partnera. Wtedy możesz mieć pretensje tylko do siebie. Przebywając z tą osobą codziennie po kilka godzin wydaje Ci się, że tę osobę poznajesz, że pojawiła się jakaś więź. Ale to nieprawda.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Na tę zasadę ograniczonego zaufania, nakładają się inne problemy, takie jak niezbyt duża dokładność i często swobodne podejście do kwestii jakościowych, a także niemówienie wprost rzeczy nieprzyjemnych (choć bardzo istotnych z punktu widzenia biznesu):

*We współpracy z Chińczykami trzeba wiedzieć, że jeżeli pojawia się problem, a ty nie jesteś świadomy tego problemu, to tak długo jak tylko się da, ten problem będzie ukrywany przed tobą. **Jeśli ty zlecasz kontrolę jakości swemu dostawcy, to jeśli pojawią się problemy, on ciebie o tym nie poinformuje, założy że jakoś to będzie.***

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Może to być chińska niechęć do unikania konfliktu i mówienia wprost „nie”, może to być chęć wprowadzenia w błąd partnera i ukrywania informacji dla własnej biznesowej korzyści. Niezależnie od tego jaka jest prawdziwa przyczyna, Leszek Ślęzyk twierdzi, że najlepszą odpowiedzią na te dylematy jest po prostu skuteczniejsza kontrola i dywersyfikacja dostaw:

Trzeba być na miejscu żeby pilnować i kontrolować. Nie należy też niczego zmieniać na siłę. Warunki kupowania towaru z Chin dramatycznie się zmieniły w ostatnich sześciu latach. Kiedyś mogłeś mieć stałego dostawcę, z którym wypracowałeś model współpracy. Dzisiaj rynek jest tak niestabilny, że teraz masz jednego dostawcę, a za chwilę drugiego. Żądanie poprawienia jakości może skutkować tym, że wykonawcy pójdą do innego pracodawcy. Lepiej po prostu znaleźć takiego dostawcę, który spełnia nasze normy, standardy i wymagania. Próby nauczania dostawcy, żeby zmienił jakość swoich wyrobów pod kątem twoich wymagań są bowiem mało skuteczne. W dodatku łączy się to z ceną.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Pamiętaj o podstawowych zasadach prowadzenia biznesu w Chinach:

- W chińskiej kulturze biznesowej liczą się relacje.
- Chińczycy są pragmatyczni i jeśli mają biznes zawsze wybaczą drobne potknięcia wynikające z niewiedzy.
- Dobre relacje pomogą, ale nie zastąpią dobrego produktu.
- Dobre relacje (guanxi), to też Twój kapitał.
- Chińczycy inaczej postrzegają czas, ich perspektywa czasowa jest znacznie dłuższa, dlatego w Chinach trudno jest realizować kilkumiesięczne plany.
- Chińczycy w większym stopniu akceptują sytuacje niepewne („jakoś to będzie”), co przez stronę polską może być odbierane jako beztroska,

Ze względu na wiele różnic kulturowych (i nie tylko) należy:

- Uwzględniać, dywersyfikować i rozkładać ryzyko, które może być z nimi związane.
- Być cierpliwym, nie oczekiwać natychmiastowych efektów.
- Mieć jasną wizję tego, co chce się zrobić i przy niej trwać.

Pamiętaj, że:

- Partner z Polski, czy Europy nie zawsze jest uznawany za kogoś na kim kończy się świat.
- Europejskie i zachodnie pomysły, często zupełnie nie przystają do realiów współczesnych Chin.
- Kiedy kupujesz, chińska kultura biznesu nie jest taka istotna, jak wtedy, kiedy zarządzasz lub sprzedajesz.
- Wiele problemów może wynikać nie z innej kultury biznesowej, ale błędów popełnianych przez obie strony.
- Mimo wszystkich wymienionych niuansów kulturowych, warto pamiętać o zasadzie: „ufać znaczy kontrolować”.

O czym warto pamiętać przy negocjacjach?

- Negocjacje zajmują dużo czasu, co Chińczycy mają wkalkulowane w swój model biznesu, a Europejczycy nie zawsze.
- Pułapki negocjacyjne stosowane przez chińskich partnerów, takie jak np. „sztuczna cena”, niekomfortowy czas spotkania, wywieranie presji poprzez informacje o innych partnerach, czy okazywanie niezadowolenia.
- Na pułapki można z uśmiechem odpowiadać zastawianiem podobnych lub własnych.
- Chińczycy negocjując wolą odwoływać się do współpracy, niż do konfrontacji i rywalizacji.
- Dobrze jest wiedzieć jak powiedzieć w Chinach „nie” (nie należy tego robić zbyt bezpośrednio) i dobrze jest wiedzieć kiedy pada „nie”, nawet jeśli słowo „nie” nie zostało wypowiedziane.

ODMIENNE PODEJŚCIE DO KONTRAKTU

Chińska kultura prawna została ukształtowana zupełnie odmiennie od europejskiej. Wynikała ona z koncepcji filozoficznej zarówno konfucjanizmu jak i taoizmu, uważających człowieka za jeden z etapów w hierarchii bytów, a więc pozbawiających go wyjątkowości podmiotowej, w tym także prawnej. Ponadto jednostka ludzka nie była uważana za istotę autonomiczną, lecz traktowana jako część rodziny i w związku z tym nie przysługiwała jej indywidualna ochrona prawna.

Pojęcie podmiotowych praw jednostki i jej wolności były w Chinach nieznane. Z hierarchiczności społecznej, w tym także wewnątrz rodziny, wynikał brak równości wobec praw i różnicowanie kar w zależności od pozycji społecznej. Konfucjański model prawa, który przez dwa tysiące lat trwał w cesarskich Chinach zakładał tajność prawa, którego znajomość była dostępna tylko prawodawcom i urzędnikom, a nie ludowi. Prawodawcy wychodzili z założenia, że znajomość prawa spowoduje, że ludzie nie będą postępować moralnie, ale czynili to czego prawo nie zabrania. Ponadto uważano, że znajomość prawa pozwoli na kwestionowanie wyroków, co podważy autorytet władz oraz cały proces wychowania społeczeństwa w duchu konfucjanizmu.

W związku z powyższym wszelkie porozumienia handlowe zawierano nie na podstawie prawnej, ale na podstawie ukształtowanych przez wieki zwyczajów. Tradycję prawną Chin uzupełniał inkwizycyjny, a nie sporny charakter procesu oraz brak osobnego aparatu sądowego, którego funkcje wykonywała lokalna administracja w osobie miejscowego urzędnika, który jednocześnie był sędzią śledczym, prokuratorem i obrońcą w jednej osobie. Obraz ten uzupełniało funkcjonowanie sądownictwa rodzinnego, które nad członkami rodziny sprawował pater familias, a którego wyroki były respektowane przez władzę państwową.

Koncepcje	CHIŃSKIE	EUROPEJSKIE/POLSKIE
Ludzie	stanowią jeden z bytów	wyjątkowe istoty
Jednostka ludzka	podlega społeczności	autonomiczna
Dostępność prawa	prawo tajne	prawo jawne
Równość wobec prawa	nie istniała	istniała
Odpowiedzialność wobec prawa	indywidualna i zbiorowa	indywidualna
Charakter procesu	inkwizycyjny	sporny
Funkcja kary	naprawcza	naprawcza, wychowawcza
Aparat sądowy	administracja państwowa oraz sądownictwo prywatne	sądownictwo niezależne
Praktyka prawna	dążenie do konsensusu	częste rozstrzyganie sporów przed sądem

Tak ukształtowana kultura prawna przetrwała aż do powstania Chińskiej Republiki Ludowej (ChRL) w 1949 r., mimo wprowadzenia kodeksów prawnych po upadku Cesarstwa już sto lat temu. W ChRL, paradoksalnie te dawne tendencje zostały umocnione przez fakt likwidacji na okres dwudziestu lat Ministerstwa Sprawiedliwości i aparatu sądowego w końcu lat 50-tych.

Dopiero od lat 80-tych XX w. Chiny wprowadzają w życie system ochrony prawnej wzorując się na rozwiązaniach (kodeksy) obowiązujących w cywilizacji zachodniej i budując nowoczesny system prawny w zasadzie od podstaw. Niemniej wiele z dawnych zwyczajów przetrwało. Jednymi z nich jest szukanie rozwiązań na zasadzie konsensusu, a nie „na chodzeniu po sądach” oraz niechęć do zawierania pisemnych kontraktów zawierających ściśle określone obowiązki.

Jednocześnie należy pamiętać, że okres maoistowskich Chin znacznie zdeformował podstawowe wartości społeczne, rozmywając pojęcia odpowiedzialności, uczciwości i wiarygodności. Wszystko to przełożyło się na kulturę biznesu skutkując częstym brakiem skrupułów w prowadzeniu interesów oraz lekceważeniem zobowiązań prawnych.

Chińczycy, także z przyczyn o których wspomniałem wcześniej, mają odmienne podejście do kontraktów. Same negocjacje, które mają doprowadzić do jego podpisania, mają charakter częstych spotkań, na których często nie występuje osoba mająca moc decyzyjną. Pod koniec negocjacji ich wynik jest raportowany tej właśnie osobie, która podejmuje ostateczną decyzję, często po konsultacji grupowej w tym również z miejscowymi władzami partyjnymi czy administracyjnymi.

Podpisanie kontaktu nie kończy jednak sprawy. Często zdarza się, że już po jego podpisaniu chińscy partnerzy występują z dodatkowymi żądaniami. Chińczycy uważają, że świat się nieustannie się zmienia, w związku z czym należy to uwzględnić aktualizując warunki kontraktu. Zupełnie inne jest podejście Europejczyków, dla których podpisanie kontraktu jest zobowiązaniem do jego ścisłego spełnienia. Klasyczne tego typu nieporozumienie była sprawa Covecu, która ujawniła zupełnie inne rozumienie znaczenia kontraktu przez Polaków i Chińczyków. **Jeśli Chińczycy nie traktują warunków kontraktu i jego samego jako zobowiązania o charakterze obligatoryjnym, to należy odpowiednio zabezpieczyć się przed niewypełnieniem umowy.**

Jeśli mówimy o imporcie, pewnym zabezpieczeniem, ale nigdy całkowitym, jest kontrola produkcji, w tym osobista obecność na miejscu, oraz akredytywa zawierająca dokładny opis towaru i warunki dostawy. W przypadku prowadzenia interesów bezpośrednio na rynku chińskim, zabezpieczeniem będzie skłonienie chińskiego partnera do zamieszczenia w kontrakcie warunku o oddaniu spraw spornych pod arbitraż, zamiast drogi sądowej, która w Chinach jest długotrwała, a rozstrzygnięcie zawsze niepewne. **Brak zgody chińskiego partnera na zamieszczenie w kontrakcie punktu o arbitrażu, którego procedura jest stosunkowo prosta, a postępowanie znacznie krótsze niż w przypadku sądu, może być sygnałem ostrzegawczym co do intencji drugiej strony.**

ODMIENNE PODEJŚCIE DO KONTRAKTU

- PERSPEKTYWA BIZNESOWA

Kulturowe niuansy, takie jak inne postrzeganie czasu, niedokładność, niemówienie wprost, nagłe i niespodziewane absurdalne żądania, jako niebudzący kontrowersji element negocjacji. Na to wszystko nakłada się największa z kulturowych różnic między Polską, a Chinami, czyli inne podejście do kontraktów. Czym może się to skończyć pokazała nam sprawa budowy autostrady A2, kiedy chińska firma COVEC zeszła z placu inwestycji.

Pierwszym problemem jest fakt, że prawo jest w Chinach zjawiskiem stosunkowo nowym:

W Chinach stosowanie prawa, kultura prawna jest inna niż w Europie. Prawo, w sensie obecnego, nowoczesnego systemu, funkcjonuje w Chinach od 40-50 lat. Przedtem w czasie Rewolucji Kulturalnej nie było w Chinach, ani instytucji sądów, ani instytucji adwokatury, czy radców prawnych. Historycznie prawnicy mieli zawsze niski prestiż w społeczeństwie. W związku z czym kultura prawa dopiero się rodzi.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Nie ma sensu analizowanie chińskich aktów prawnych, gdyż nie budzą one zarzutów. Największym problemem jest stosowanie tego prawa w praktyce.

O ile system prawa w sensie aktów prawnych jest nowoczesny, to są istotne problemy z implementacją tego prawa, z jego zrozumieniem oraz przepisami wykonawczymi. Chiński kodeks cywilny czy prawo spółek to akty prawne, które nie ustępują europejskim rozwiązaniom, ale akty wykonawcze do tych ustaw często nie istnieją albo są zróżnicowane w zależności od prowincji. Zrozumienie tych przepisów przez lokalnych sędziów też jest odmienne. To wszystko powoduje, że występuje wysoka niepewność w funkcjonowaniu systemu prawnego.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

W jaki sposób unikać zatem niepewności związanej z chińskim wymiarem sprawiedliwości? Jak w niepewnym otoczeniu prawnym znaleźć metody zabezpieczenia swoich interesów? Nasi przedsiębiorcy wykształcili własne sposoby. Często różnią się one od siebie, także stopniem wykorzystywania prawa do ochrony swoich interesów. Wszyscy jednak zgadzają się, że lokalne prawo nie daje stuprocentowej gwarancji ochrony własnego biznesu.

STRATEGIA 1: Arbitraż plus subtelna konsekwencja

W pierwszej strategii Bartosza Ziółka kontrakt odgrywa istotną rolę:

Nie zgadzam się z powiedzeniem, że w Chinach kontrakt jest tyle warty co papier i tusz. On jest warty tyle, ile jest warty chiński system prawny.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Innymi słowy problemem jest nie tyle samo prawo w Chinach, co jego egzekucja. Jeśli jesteśmy w stanie zabezpieczyć egzekucję kontraktu to jego podpisanie ma duży sens. A tak jest w przypadku zastosowania klauzuli arbitrażu:

Gdy powierza się rozstrzygnięcie kluczowych sporów **trybunałowi arbitrażowemu**, działającemu na zupełnie innych zasadach niż chińskie sądy, a którego skuteczność i realizacja pewnych rozwiązań odbywa się w innej dynamice, to **okazuje się, że umowa zaczyna być skutecznym narzędziem**. Tak jak ze wszystkim w Chinach, najpierw trzeba się dowiedzieć jak działają konkretne mechanizmy i instytucje. Kiedy już to wiemy to mamy świadomość, że nie powinniśmy pisać umowy w języku chińskim, według chińskiego prawa i podlegającej właściwości chińskiego sądu. Najlepiej umowę spisać w języku chińskim i angielskim. Obowiązującym językiem może być chiński, jeśli posiadamy wystarczające kompetencje w tym języku albo mamy zaufanie do tłumacza, ale niech te umowy będą rozstrzygane w arbitrażu.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Zaletą arbitrażu jest fakt, że cała jego procedura jest dosyć prosta.

W umowie wpisuje się gotową klauzulę, która jest dostępna w języku angielskim. Ona jest bardzo sformalizowana. Trzeba więc napisać w jakim języku ma być rozstrzygany spór, ilu ma być arbitrów, jakiego typu spory podlegają rozstrzygnięciu. Istnieje też specjalna instrukcja, jak taki arbitraż składać. Nigdy jednak nie musieliśmy go używać by coś tą drogą wyegzekwować, natomiast faktycznie dużo się o tym uczyliśmy, po to by rozumieć ten mechanizm. Nasze konsultacje z europejskimi i chińskimi prawnikami dotyczące tego mechanizmu dały nam poczucie bezpieczeństwa.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Największą zaletą użycia arbitrażu jest fakt, że spór rozstrzygany jest poza chińskim sądownictwem, a werdykt sądu arbitrażowego jest egzekwowane przez państwowe organy chińskie:

Trybunał arbitrażowy działa, jeśli obie strony się na niego zgodziły, jego rozstrzygnięcia są wtedy egzekwowane przez państwowe organa ChRL. W ten sposób omijamy najbardziej długotrwały element sporu, czyli proces przed chińskim sądem, gdzie nie mamy wpływu, ani na procedurę, ani na długość trwania procesu. W Chinach wszystko może się zdarzyć, a w chińskim sądzie jest gorzej niż w okręgowym sądzie w Polsce. Ponadto bardzo ważne jest, że od razu wiemy ile będzie trwała i ile będzie kosztowała dana sprawa po przyjęciu tej procedury. Pozwala nam to na bardzo wczesnym etapie sporu oszacować sens angażowania się w procedurę arbitrażu, czego nie da się przewidzieć przy procedurze w chińskim sądzie, gdzie sprawa może trwać 10 lat, a nawet dłużej.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Arbitraż wydaje się zatem bardzo prostym rozwiązaniem. Schody zaczynają się jednak w momencie, w którym chcemy taką umowę podpisać z chińskim partnerem. Chińczycy z reguły niechętnie podpisują takie umowy i często uznają je za przejaw braku zaufania czy nawet utratę twarzy:

Trudniejsze jest przekonanie do tego chińskiego partnera. Wymaga to w większej mierze delikatności niż stanowczości. Sugerowałbym szukanie rozwiązań kompromisowych by pokazać, że jesteśmy partnerami, zamiast stawiać sprawę na ostrzu noża w stylu -albo decydujemy się na arbitraż albo nie podpisujemy kontraktu. W takich przypadkach należy pokazać, że budujemy długoterminową relację. Zawsze mówię i jest to moje ulubione powiedzenie: „Słuchaj, chyba nie zamierzasz nas oszukać? Jeśli sobie ufamy, jeśli te rozmowy są po to żebyśmy robili biznes przez dwadzieścia lat, to dlaczego jest to dla Ciebie problem?”. Zabiera to trochę czasu, ale mam poczucie, że to trochę scala z nami i dyscyplinuje chińskiego partnera, który może mieć inne pomysły na współpracę.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Strategia 2: Akredytywa plus marchewka

W drugiej strategii, proponowanej przez Leszka Ślęzyka, podstawowym założeniem jest sceptycyzm wobec idei i instytucji prawa w Chinach:

Odmienne kształtuje się podejście do kontraktów Chińczyków z ChRL i Chińczyków z Tajwanu. W ChRL Ministerstwo Sprawiedliwości i całe sądownictwo zostało zlikwidowane na polecenie Mao Zedonga w 1958 r.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

To prowadzi do wniosków, że tak naprawdę kontrakt nie ma znaczenia:

Nie ma prawa, w związku z tym kontrakt, jak mówi, jest warty tyle ile papier, a może i atrament zużyty do jego napisania.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Jak zatem sobie radzić w tej sytuacji i jakie podpisywać kontrakty?

Kontrakt zawierany z Chińczykami z ChRL nie ma dla nich takiego znaczenia jak w naszym rozumieniu. Kontrakt powinien zawierać tzw. „kamienie milowe”, czyli musimy wpisać szczegółowe dane dotyczące towaru. Jeżeli w warunkach płatności ustanowimy akredytywę, która zawiera konkretny opis towaru, to wówczas obligujemy kontrahenta do wypełnienia warunków kontraktu. Jeżeli zdecydujemy się na częściową przedpłatę, a dostawa nie spełni warunków kontraktu, to wtedy mamy problem.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Co zatem należy zrobić, gdy opłacony (z reguły w 30 procentach) towar nie jest częściowo tym co konkretnie zamawialiśmy? Dopłacić brakujące 70 proc. za towar, który nas do końca nie satysfakcjonuje? (tracimy wtedy my, a zyskuje producent), czy może machnąć ręką na zapłacone 30 proc? (tracimy my, ale traci też producent).

Wszystko zależy od pewnego rodzaju dyplomacji. Mamy do dyspozycji pełen wachlarz „oszustw” np. obietnice nowych zamówień i przysłowiowa marchewka. Jeśli zaczniemy używać kija to może się okazać, że dostawca nie ma dla nas czasu i będzie nas ignorował. Tutaj akurat dużą rolę grają różnice kulturowe. My staramy się rozwiązać problem natomiast Chińczycy podchodzą do sprawy inaczej. ... żadnego problemu nie widzą. Sporu absolutnie nie należy dyskutować czy negocjować przy świadkach, ponieważ dla Chińczyka będzie to utrata twarzy, czego nigdy nie zapomni. Będzie nam przytakiwał, ale później de facto nie zrobi nic by ten problem rozwiązać.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Strategia 3: Realizm i elastyczność plus szacowanie ryzyka

W trzeciej strategii, proponowanej przez Radosława Domagalskiego, odpowiedź na pytanie, czy warto zawierać umowy cywilnoprawne z naszymi kontrahentami w Chinach, jest twierdząca:

Należy takie umowy zawierać, ponieważ zawsze daje to nam dodatkowy argument w rozmowach z partnerem chińskim w przypadku jakiegoś konfliktu.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Oczywiście należy pamiętać o tym, że kontrakt ten nie znaczy tego samego co w Europie, jest jedynie czymś w rodzaju zapisu intencji. Jeśli z czasem zmienią się warunki prowadzenia biznesu, partner chiński będzie oczekiwał renegocjacji kontraktu:

Rozumienie prawa przez chińskiego partnera jest inne niż nasze. Nasz partner uważa, że umowa jest ważna tu i teraz, czyli w momencie kiedy podpisujemy umowę. W sytuacji kiedy dosyć zasadniczo zmienia się kontekst czy realia naszej współpracy, Chińczyk będzie chciał umowę interpretować inaczej, czy wręcz renegocjować albo w ogóle nie uznawać zapisów umowy powołując się na zmianę okoliczności.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Skoro umowy są tylko kartą przetargową w sytuacji spornej, a nie gwarancją, czy zabezpieczeniem i mogą być później zmieniane, to jakie umowy w takim razie podpisywać?

Umowy muszą być po prostu realne. Wyobraźmy sobie sytuację, że zawarliśmy umowę z supermarketem w Polsce na dostawę towaru, który my kupujemy Chinach. Umowa w Polsce zawiera kary umowne w wysokości 1 proc. wartości towaru za każdy dzień zwłoki, ale za zwłokę dwutygodniową kara umowna wynosi 100 proc. wartości towaru. Nasz chiński producent informuje nas, że nie jest w stanie dostarczyć nam towaru na czas, ponieważ po Nowym Chińskim Roku połowa jego pracowników nie wróciła do pracy i nie ma siły produkcyjnej żeby wykonać zamówienie. W Europie powiedzielibyśmy - to jest twój problem. W Chinach też możemy tak powiedzieć, tylko że dla nas nic z tego pozytywnego nie wyniknie. Najlepszym zabezpieczeniem w takiej sytuacji jest odpowiednie zarządzanie ryzykiem, także producenta. Musimy wiedzieć z jakimi realiami się spotykamy. Np. że ryzyko nie wykonania umowy w okresie Chińskiego Nowego Roku wzrasta. Podobnie w prowincjach centralnych w lecie, gdzie temperatury są powyżej 40 stopni Celsjusza, gdzie wzrasta ryzyko z powodu przerw w dostawach energii elektrycznej. W takiej sytuacji należy się spodziewać, że nasz chiński partner będzie starał się przerzucić swoje problemy na nas. Kupujemy w Chinach, ponieważ jest tam taniej, ale kosztem tego jest większe ryzyko. W związku z tym musimy znać dobrze miejscowe realia i odpowiednio się przygotować. W opisanej sytuacji należy zamówić towar odpowiednio wcześniej.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Oznacza to, że nie warto skupiać się i kruszyć kopii na etapie negocjowania kontraktu, gdyż wszystko i tak zależy od tego co stanie się później, jak będą zmieniać się okoliczności i ile w tej zmieniającej się rzeczywistości będziemy nadal w stanie wynegocjować. **Kontrakt to jedynie początek negocjacji, a nie ich zwińczenie.** Problem jednak w tym, że nawet będąc świetnie zorientowanym w realiach chińskich i czując specyfikę tamtego biznesu, często musimy zadowolić stronę polską. A tą zazwyczaj nie interesuje fakt, że Chiny bywają nieprzewidywalne, a sytuacja może się zmieniać i w dalszym ciągu będzie wymagała od nas reakcji, bo kontrakt jest jedynie zapisem intencji, a nie gwarancją. Łatwo znaleźć się w więc między „młotem a kowadłem”, z jednej strony jest bowiem partner chiński, którego podejście do czasu i pewnych szczegółowych zapisów można określić jako beztróskie (jeśli oceniamy je negatywnie), lub elastyczne (jeśli oceniamy je pozytywnie), z drugiej zaś strony partner polski oczekujący terminowej wysyłki, często szybkich efektów i dokładnej realizacji precyzyjnie zapisanych w kontrakcie postanowień. Jak wybrnąć z takiej sytuacji lub do niej nie dopuścić?

Należy właściwie ocenić ryzyko. Jeżeli wiemy, że sami jesteśmy obarczeni wysokimi karami umownymi z tytułu kontraktu zawartego w Polsce to musimy sobie powiedzieć, że przerzucenie tych roszczeń na stronę chińską w proporcji 1:1 jest w praktyce niewykonalne, ponieważ w chińskiej kulturze lokalnej tak wysokie kary nie funkcjonują. W związku z tym nasze szanse uzyskania ich przed sądem są zerowe. Sugerowałbym rozwiązanie, zgodnie z którym będziemy dochodzić kary zapisanej w umowie, która będzie realna do egzekucji. Jeśli w umowie określimy wysokość kary umownej na poziomie 10% wartości towaru to nasze szanse się zwiększają.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Mamy niewielkie lub bliskie zeru szanse na przerzucenie odpowiedzialności za niezrealizowanie warunków podpisanego przez nas w Polsce kontraktu na partnera chińskiego. Ocena ryzyka i jego dywersyfikacja jest zatem kwestią niezwykle istotą. Jak więc dokonać skutecznej oceny możliwych zagrożeń?

Musimy wiedzieć co się dzieje w branży i w terenie w danej lokalizacji. Musimy wiedzieć gdzie koncentrują się dane branże, by mieć możliwość szybkiego przerzucenia zamówienia do konkurenta. Producent powinien zdawać sobie sprawę, że mamy taką alternatywę i możliwość. Poza tym sprawia to wrażenie, że jesteśmy większym odbiorcą niż w rzeczywistości.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Strategia 4: Staranna weryfikacja plus spojrzenie głęboko w oczy

Czwarta strategia, proponowana przez Radosława Atlasa, okazuje się być najbardziej chińska, a prawo odgrywa w niej marginalną rolę. W biznesowe podróże do Chin zabiera on swoją tajwańską żonę i jeżdżąc od fabryki do fabryki weryfikuje poszczególnych dostawców poprzez wizyty w halach produkcyjnych oraz wspólne obiady i kolacje:

Koncentruję się na dobrym i starannym wyborze kontrahenta. Dużo wysiłku wkładam w to aby poznać partnera, porozmawiać z nim, popatrzeć mu głęboko w oczy, oczywiście zjadając z nim niejedną lunch lub obiad.

- Radosław Atlas, Atel Electronics

Po tak starannym sprawdzeniu kontrahentów okazało się, że kontrakty i umowy faktycznie pełniły funkcję raczej dekoracyjną i nie był to problem dla prowadzenia biznesu.

Do tej pory, przez tyle lat, zdecydowana większość kontrahentów pracuje z nami na zasadzie podpisu na zamówieniu. Płatności dokonywane są z reguły przed dostawą i nigdy nie było z tym problemów. Na tysiące transakcji nie przydarzyła się nam jakakolwiek wpadka. Ale nie jest to przypadek, tylko skutek starannego doboru kontrahentów.

- Radosław Atlas, Atel Electronics

Pamiętaj o:

- Prawo w rozumieniu zachodnim jest w Chinach zjawiskiem stosunkowo nowym.
- Chińskie akty prawne nie budzą wątpliwości, natomiast stosowanie prawa pozostawia wiele do życzenia.
- Umowy najlepiej podpisywać w języku angielskim (lub chińskim i angielskim).
- Najlepszą formą prawnego zabezpieczenia swoich interesów jest zapisanie w kontrakcie klauzuli o rozstrzygnięciu sporów przed sądem arbitrażowym.
- Zaletą arbitrażu jest fakt, że procedura jest w miarę prosta, czas trwania przewidywalny, a wyrok zapada w sądzie zewnętrznym, egzekwowany zaś jest przez organa państwowe ChRL.
- Do zapisu w kontrakcie klauzuli o arbitrażu trudno przekonać chińskiego partnera, ale można to zrobić wykazując się delikatnością i konsekwencją.
- Prawnym zabezpieczeniem interesu może być też akredytywa z konkretnym opisem towaru.

W przypadku, gdy po częściowej wpłacie towar nie spełnia wymogów powstaje problem, który możemy rozwiązać poprzez:

- Obietnice kolejnych dużych, lub jeszcze większych zamówień.
- Subtelne zabiegi, nie doprowadzające do utraty twarzy chińskiego partnera (który obiektywnie mógł popełnić błąd narażając nas na straty).
- Szanse na przerzucenie odpowiedzialności (czy też jej wyegzekwowanie) na chińskiego partnera, za niezrealizowanie warunków podpisanego przez nas kontraktu w Polsce są niewielkie.
- Umowy muszą być realne i uwzględniać ryzyka jakie występują po chińskiej stronie.

We właściwej ocenie ryzyka lub jego minimalizacji może pomóc:

- Wiedza o sytuacji w branży.
- Wiedza o sytuacji w okolicy, gdzie znajduje się produkcja lub gdzie działa chiński partner.
- Pokazanie chińskiemu partnerowi istniejącej alternatywy lub w razie potrzeby szybkie skorzystanie z usług innej firmy.
- Stworzenie wrażenia, że jesteśmy dużo większym partnerem niż w rzeczywistości, stwarzającym przez to dużo większe szanse i możliwości.

CHIŃSKA BIUROKRACJA

Chińska biurokracja to **najdłużej istniejąca biurokracja** na świecie. W czasach Cesarstwa stworzyła unikalny model zarządzania państwem oparty na wysokich standardach etycznych - urzędników-uczonych, dla których teoretycznie największą wartością była praca dla cesarza i ludu. Stworzyła też najdłużej istniejącą partię polityczną na świecie - partię konfucjańską. Mimo, że system ten legł w gruzach, to nowopowstała, komunistyczna biurokracja przejęła wiele elementów od tej starej, cesarskiej. Jednym z nich był dobór kadr na podstawie egzaminów, a następnie rekomendacji. Urzędnicy w Chinach ciągle korzystają z wysokiego prestiżu, statusu społecznego i władzy, wynikających m.in. z faktu, że są spadkobiercami klasy administrującej państwem przez wieki, której obraz został ukształtowany przez ich kompetencje i wykształcenie.

Chińską biurokrację charakteryzuje z jednej strony **hierarchiczność**, będąca jedną z podstawowych cech cywilizacji Azji Wschodniej oraz scentralizowany model podejmowania decyzji wynikający z kultury politycznej partii komunistycznej, zwany przekornie centralizmem demokratycznym, a z drugiej strony **kolektywizm**, będący wiodącą cechą, zarówno społeczeństw azjatyckich, jak i rządzącej partii komunistycznej. To powoduje, że mimo hierarchiczności, biurokrację chińską można również scharakteryzować jako organizację o silnych powiązaniach poziomych na kształt nakładających się na siebie koncentrycznych kręgów. Sprzyja temu opisywany wcześniej system interpersonalnych powiązań zwany **guanxi**, będący w zasadzie systemem świadczenia sobie wzajemnych usług. W związku z tym do najważniejszych cech wymaganych od urzędników należą lojalność i umiejętność pracy w grupie.

W takiej organizacji proces podejmowania decyzji jest zazwyczaj rozłożony w czasie i przestrzeni, a decydenci starają się go podzielić na określona liczbę osób, co powoduje rozkład odpowiedzialności. Wszelkie decyzje zostają zazwyczaj podjęte po wnikliwej analizie i rozważeniu wszystkich możliwych scenariuszy. Biurokracja nie znosi także krytyki, co jest zgodne z wielowiekową tradycją chińską, w której wszelkie decyzje władzy nigdy nie były negowane.

Biurokracja ma w Chinach ciągle potężną pozycję nie tylko w administracji, ale również w gospodarce, zwłaszcza, że wiele gigantycznych przedsiębiorstw nie zostało jeszcze sprywatyzowanych, a ponadto ogromna liczba przepisów prawnych czyni, ciągle rozwijający się prywatny biznes, nadal zależnym od urzędników, którzy potrafią skrupulatnie egzekwować swoje prawa. Uzależnienie życia gospodarczego od władz państwowych i ich urzędników to jedna z najbardziej charakterystycznych cech chińskiej socjalistycznej gospodarki rynkowej.

Chińska biurokracja, stanowiąca swoiste państwo w państwie, prezentuje nie tylko oblicze zachowawcze czy korupcyjne, ale przejawia też немало aktywności i inicjatywy na polu gospodarczym, gdy sprawa dotyczy ich własnych interesów. Konsekwencją tego jest tworzenie prywatnych przedsiębiorstw i sieci przedsiębiorstw będących prywatnymi organizacjami działającymi pod szyldem agencji lub przedsiębiorstw państwowych. **Przenikanie się tych światów (polityki i biurokracji z biznesem) jest chyba najbardziej charakterystyczną cechą współczesnej chińskiej biurokracji.**

BIUROKRACJA I FORMALNOŚCI - PERSPEKTYWA BIZNESOWA

Różnice kulturowe i grząski grunt, jakim jest niezbyt silnie zakorzenione w Chinach pojęcie prawa w rozumieniu zachodnim same w sobie już tworzą poważne wyzwania. Wydawać by się mogło, że gdy dochodzi do tego biurokracja i dziesiątki dokumentów zapisanych niezrozumiałymi, chińskimi znaczkami i urzędnicy, mówiący z reguły tylko w języku chińskim, to nie sposób sobie z tym poradzić. Sama biurokracja z natury jest uciążliwa, a zatem biurokracja chińska musi być uciążliwa do kwadratu.

Jednak doświadczenia polskich przedsiębiorców nie do końca taką tezę potwierdzają. Głównie dlatego, że Chiny są olbrzymim i bardzo zróżnicowanym krajem:

To wygląda bardzo różnie. Wszystko zależy od miejsca. W Chinach biurokracja jest gigantyczna. Na to wszystko jest metoda.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Biurokracja odgrywa szczególną rolę w miastach drugiej i trzeciej kategorii, tam gdzie biznes dopiero się pojawia.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Potwierdza to Radosław Domagalski, który pojawił się w miejscu, w którym już miał doświadczenia w zakresie przyjmowania i obsługi inwestycji zagranicznych:

Jeśli chodzi rejestrację mojej działalności, to nie miałem żadnych kłopotów, życzyłbym sobie, żeby tak było w Polsce, ale oczywiście nie twierdę, że tak jest w całych Chinach.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Jeśli chcemy uniknąć problemów z biurokracją, warto uwzględnić ten aspekt przy wyborze miejsca inwestycji:

Pierwsze co musimy zrobić, to upewnić się, że miejsce gdzie zamierzamy dokonać inwestycji, jest miejscem, gdzie kapitał zagraniczny jest traktowany dobrze. Chiny są ogromne i różne są doświadczenia lokalnych władz z inwestorami zagranicznymi, różny jest stopień kultury biznesowej. Tam gdzie biznes zagraniczny był wcześniej np. w prowincjach nadmorskich współpraca układa się dobrze.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Oczywiście nie wszędzie tak jest i są miejsca gdzie biurokracja może być dolegliwa.

Chiny są klasyfikowane w rankingach Global Doing Business, nie bez powodu, na miejscach dosyć odległych, jeśli chodzi procedury. Znanie mi są przypadki problemów firm europejskich, w tym polskich, ale mam wrażenie, że to się brało głównie z tego, że na etapie planowania niezbyt dokładnie sprawdzono wszystkie dostępne możliwości ulokowania inwestycji.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Dlatego bardzo istotne jest podjęcie właściwej decyzji na etapie planowania. Kiedy wejdziemy już w świat chińskiego biznesu i wybierzemy miejsce naszej działalności, to tym samym zdecydujemy o tym czy problemy z biurokracją będą uciążliwe czy nie:

Ja tylko twierdzę, że absolutnie kluczową sprawą dla powodzenia biznesu jest właściwe rozpoznanie na etapie planowania naszej inwestycji. Musimy to robić jak najbardziej świadomie, dzięki czemu jesteśmy w stanie uniknąć wielu problemów.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Czasem uniknięcie kosztów związanych z biurokracją powoduje wzrost kosztów w innych aspektach działalności:

W naszym przypadku zdecydowaliśmy się na inwestycję na terenie, gdzie stawki energii i czynszu są o kilka procent wyższe niż w okolicy, ale za to mamy wsparcie lokalnych władz naszej strefy i w ten sposób unikamy wielu problemów administracyjnych, np. niekorzystnej interpretacji przepisów podatkowych przez lokalny urząd skarbowy. Możemy skoncentrować się na biznesie. W innych miejscach taki inwestor zagraniczny jest zdany sam na siebie.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Taka właśnie sytuacja zdarzyła się firmie Amber Foods, która otworzyła swoją restaurację w Foshan na południu Chin, w sąsiedztwie Kantonu. Wadą były problemy z biurokracją, choć taki wybór miał także wiele zalet:

Byliśmy pierwszą w historii tego miasta instytucją, której nazwa była zapisana w alfabecie łacińskim. Nie mieli formularzy, nie mieli jak tego wpisać w swoje komputery, nie mieli jak tego wprowadzić w dokumenty papierowe. Biurokracja chińska nie nadąża za potrzebami, które tam są. Występuje absurdalna dynamika zmian w prawie, co chwila pojawiają się jakieś podatki, których charakter jest zupełnie czymś nowym.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Jednak pomimo trudnych początków po dwóch latach prowadzenia aktywnego biznesu okazało się, że nie jest to takie trudne:

Ta maszyna jest tak świetnie w Chinach rozpędzona i tak doskonale naoliwiona, że w pewnym momencie płaciłem podatki od ochrony przed zalaniem i od wzmocnienia wałów przeciwpowodziowych oraz podatki od szkolnictwa przed-szkolnego w Chinach. Nie uznałbym jednak tego za, najważniejszy problem, mimo że wygląda to przerażająco.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Najlepszym sposobem na poradzenie sobie z miejscową biurokracją jest zatrudnienie miejscowych specjalistów, którzy potrafią tę robotę wykonać za nas:

Mieliśmy dobre biuro księgowe, z którym zbudowaliśmy strategię podatkową, która opierała się o nasze biuro w Hong Kongu i mieliśmy pomysł jak to ma wyglądać. W oparciu o ich kompetencje zbudowaliśmy pewien mechanizm. Procedura, którą wymyśliliśmy co miesiąc była realizowana. Ze względu na skrupulatność chińskich urzędników mieliśmy pewne obawy, że będziemy musieli się tym sami zajmować, ale nasze biuro księgowe pracowało bardzo fachowo.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Potwierdza to Radosław Domagalski:

Najlepiej dobrać sobie takich współpracowników (np. biura księgowe) którzy znają się na zarządzaniu tymi sprawami i mają dobre relacje z urzędami. Ważne jest, aby jak najwięcej tych spraw oddawać na zewnątrz. Outsourcing w tym przypadku jest najlepszym rozwiązaniem.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Zlecając takie usługi na zewnątrz musimy znaleźć godne zaufania firmy czy osoby. Gdzie ich szukać i jak to zrobić?

Trochę intuicyjnie, trochę na zasadzie rekomendacji od firm, które już są w tym biznesie. Nie da się oczywiście uniknąć ryzyka, ale można i trzeba je minimalizować. Szukaliśmy przede wszystkim wśród firm lokalnych, które zazwyczaj mają bardzo mocną pozycję na lokalnym rynku. Mają silne lokalne relacje i bardzo dobrze wiedzą jak rozwiązywać lokalne problemy.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Pamiętaj o:

- Dolegliwość biurokracji zależy od lokalizacji (regionu Chin, podejścia do przepisów miejscowych władz).
- Przed rozpoczęciem działalności warto upewnić się jaki jest stosunek władz do zagranicznych inwestorów.
- Problemy z biurokracją można wyeliminować na etapie planowania inwestycji poprzez staranną analizę (później może być już za późno!).
- Czasem planując swoją działalność w Chinach warto ponieść pewien koszt w innych aspektach działalności, aby uniknąć problemów z nieprzychylną biurokracją (np. niekorzystną dla firmy interpretację prawa podatkowego, czy wyższym i dodatkowym opłatom).
- Chińska biurokracja wygląda na początku przerażająco, ale... zyskuje przy bliższym poznaniu.
- Najlepiej z chińską biurokracją poradzą sobie biura rachunkowe z Chin (ewentualnie Hong Kongu) i miejscowi specjaliści.

KORUPCJA

Lata świetności chińskiej biurokracji z pewnością nie obejmowały dwóch ostatnich wieków. W końcu XVIII w. minister finansów Cesarstwa Qing na gigantyczną skalę, posługując się korupcją i defraudacją, zgromadził majątek będący równowartością kilkuletniego budżetu państwa. Co najmniej od tych czasów **nieprzekupność** stała się cechą niezmiernie rzadką wśród chińskich urzędników. Apogeum korupcji przypada na lata władzy Kuomintangu, co zresztą było jedną z przyczyn klęski tej formacji w wojnie domowej. Skorumpowany aparat urzędniczy, przejęty po wojnie domowej przez komunistów, był systematycznie wymieniany, ale dopiero w czasie Rewolucji Kulturalnej udało się wypłenić korupcję jako zjawisko społeczne, bezlitośnie rozprawiając się właściwie z całym aparatem urzędniczym (z winnymi i niewinnymi), składającym się już w większości z członków partii.

Reformy Deng Xiaopinga, wraz z otwarciem się na świat oraz wzrostem zamożności kraju, nieuchronnie spowodowały ujawnienie się dawnych plag, które wydawały się już raz na zawsze wypłenione z Chin. Jedną z nich jest korupcja, określana w Chinach jako **„używanie publicznej władzy i publicznych środków dla prywatnych interesów”**. Reformy stworzyły możliwość osiągnięcia tego, czego przedtem nie było w ChRL – połączenia władzy i bogactwa (w tych warunkach znakomicie sprawdza się znana definicja korupcji, wyrażana w równaniu: **korupcja = monopol + dyskrecja – odpowiedzialność**).

Istnienie monopolu w sferze polityki, a także dwoistość sektorów gospodarczych, nieznamość skomplikowanych przepisów prawnych, luki w prawie, będące naturalną konsekwencją przechodzenia od gospodarki scentralizowanej do rynkowej, stają się żyzną glebą dla procesów korupcyjnych, podobnie zresztą jak przenikanie się polityki i świata biznesu.

Niezmierna popularność słynnych chińskich egzaminów, tak jak za czasów Cesarstwa, wiąże się z faktem, że udany egzamin może stanowić pierwszy, niezbędny krok do kariery urzędniczej, która mimo, że jest marnie gratyfikowana, stanowi znakomite źródło do wzbogacenia się. Źródło na tyle dochodowe, że powstał czarny rynek handlu posadami w administracji.

Korupcja w Chinach, nie jest już nawet plagą, jest sposobem na życie, a nawet częścią życia całego, wielomilionowego korpusu służby cywilnej, nazywanego **„nową klasą czarnych kołnierzyków”**, ludzie zazwyczaj stojących w cieniu i pociągających z ukrycia za przysłowiowe „sznurki”. Mówi się, że urzędnik ma trzy życia – publiczne, prywatne i sekretne. Nieprzypadkowo największym uznaniem, w kontekście złożonych aplikacji o pracę, cieszą się w Chinach urzędy podatkowe szczególnie prowincjonalnego i to w tych najbogatszych, leżących nad morzem, prowincjach.

Korupcja dotyczy nie tylko resortów związanych z finansami. Olbrzymia ilość wszelkiego rodzaju wydawanych okólników, zarządzeń i certyfikatów, których przepisy trzeba wykonać, staje się doskonałą płaszczyzną do wzbogacenia się. Niektóre z tych przepisów są tak absurdalne i faktycznie niewykonalne, że nie ulega wątpliwości, iż zostały stworzone tylko po to, by ktoś mógł dzięki nim polepszyć swoją sytuację materialną.

Władze chińskie stoją przed problemem, którego jeszcze nikomu nie udało się rozwiązać – jak zmusić do uczciwości i przestrzegania prawa ludzi, którzy nawet na wysokich stanowiskach zarabiają dość niewysokie pieniądze, a jednocześnie decydują o kontraktach czy w ogóle o interesach, których wartość liczy się w milionach, a w skrajnych wypadkach nawet w miliardach. Tacy ludzie mają świadomość, że dzięki ich decyzjom, jedni zbijają fortuny, podczas gdy oni personalnie nie mają z tego żadnych korzyści.

Władze chińskie zdają sobie sprawę z rozmiaru tej społecznej katastrofy. Odchodzący szef państwa i partii, prezydent Hu Jintao w swoim pożegnalnym przemówieniu podkreślił, że „korupcja może doprowadzić do rozpadu partii i upadku państwa”. Przyznał przy okazji, jak wielkim stała się ona problemem dla państwa i partii, prowadząc jednocześnie do niestabilności społecznej, generując kryzys, blokując dalsze reformy i opóźniając rozwój ekonomiczny, a także mobilność zawodową ludności.

Władze starają się intensywnie walczyć z tą patologią i mimo, że tworzą dość rozbudowany o szerokich kompetencjach, te starania nie mogą przynieść większych sukcesów choćby z faktu, że w państwie monopartyjnym nie możliwe jest istnienie niezależnego mechanizmu kontrolnego, a jedynie taki może skutecznie walczyć z plagą korupcji.

Efekty walki z korupcją, mimo sukcesów, mają więc bardziej wymiar propagandowy niż efektywny. Ponadto walka z nią w Chinach jest niezmiernie utrudniona przez istnienie bardzo rozbudowanego społecznie systemu powiązań interpersonalnych guanxi, gdzie granica pomiędzy wzajemnym świadczeniem przysług, a korupcją jest niezwykle cienka i trudna do odróżnienia. Korupcja w Chinach jest też problemem dla zagranicznego biznesu, również narażonego na praktyki, o których wspomniałem.

KORUPCJA - PERSPEKTYWA BIZNESOWA

Autorytarne państwo, bliskie powiązania z władzą pomagające w biznesie i korupcja. Taki obraz Chin i chińskiego biznesu dominuje w polskich i zachodnich mediach. Czy jest to istotna przeszkoda dla polskiego przedsiębiorcy działającego na rynku chińskim lub robiącego interesy z Chińczykami?

Jak się okazuje, zdaniem przedsiębiorców, z którymi rozmawialiśmy, definicja wielu pojęć jest inna w Chinach i w Europie, dotyczy to także korupcji. Za Wielkim Murem jest ona elementem tamtejszej kultury, a praktyki które w kulturze europejskiej byłyby piętnowane są powszechne (co bardzo komplikuje walkę z korupcją w samych Chinach i wśród Chińczyków):

Zjawisko korupcji tam występuje, ale najpierw musielibyśmy ustalić co to znaczy korupcja. Pewne zachowania przyjęte w kulturze chińskiej są traktowane jako uprzejmość czy budowanie znajomości. Skala takich zjawisk jest ogromna, jak np. dawanie prezentów urzędnikom chińskim z okazji Nowego Roku. Nie ma tutaj elementu coś za coś. Ludzie dają urzędnikom prezenty nie oczekując konkretnego odwzajemnienia. To jest raczej zwyczaj grzecznościowy.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

W Chinach nawet samo guanxi jest też w pewnym sensie korupcją.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Wizerunek Chin jako kraju skorumpowanego potwierdza Leszek Ślęzyk:

W tych sprawach sukces przynosi pragmatyzm. Jeśli chcesz załatwić sprawę to musisz znaleźć patrona, który nie będąc bezpośrednio w nią zaangażowany, będzie nad nią czuwał, żeby nic niepożądanego się nie wydarzyło, jednocześnie dając gwarancje spokoju i bezpieczeństwa oraz wskazówki jak sprawę należy załatwić. W systemie guanxi centralnymi postaciami są osoby, które nazywani są big brother albo uncle. Jeśli ma się poparcie takiej osoby i dopóki relacje z nią się nie popsują to możesz czuć się bezpiecznie. Natomiast dużą niezręcznością jest pukanie do zbyt wysokich drzwi. Wystarczy relacje z osobą, która jest w kręgu władzy i która nie musi zajmować zbyt eksponowanego stanowiska. W zasadzie nie zdarzają się takie rzeczy, by ktoś bezpośrednio przyszedł z walizką pieniędzy. To byłaby niezręczność w najwyższym stopniu. Te sprawy załatwia się delikatnie i dyskretnie. Osoby ze strony chińskiej zazwyczaj kompleksowo badają opłacalność tego przedsięwzięcia zanim podejmą się załatwić sprawę i mniej więcej po kilku tygodniach dają odpowiedni sygnał, przy czym gratyfikacja za załatwienie sprawy nie ma wymiaru bezpośredniego. Może ona być dokonana tylko w formie wzmocnienia wizerunku patrona.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Jednak zdaniem Radosława Domagalskiego w średniej skali działalności biznesowej obcokrajowców, korupcja nie jest dolegliwa i można bez problemu działać nie uciekając się do opłacania patronów czy wręczania czerwonych kopert z łapówkami:

Korupcja oczywiście występuje, ale nie na poziomie średnim, bardziej na poziomie dużych inwestycji rządowych. Nie chcę w to wnikać. Uważam, że można funkcjonować bez konieczności wręczania łapówek. Mogą się pojawiać osoby, które żądają łapówek, ale należy im powiedzieć nie i nic się nie dzieje.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Wszystkie firmy, które o to pytaliśmy unikały płacenia łapówek, pomimo iż takie propozycje czy zapytania się zdarzały. Najprościej sytuacja wyglądała w przypadku współpracującego z Chińczykami już od początku lat 90-tych Radosława Atlasa, którego model biznesowy opierał się na starannej selekcji partnerów i ustaleniu klarownych zależności właścicielskich:

*My problemów z korupcją nie mamy i nie mieliśmy, może dlatego, że wybierając firmy, wybieraliśmy te, gdzie jest jasno określony właściciel i to z nim rozmawialiśmy. W Azji jest dużo takich firm rodzinnych i gdy negocjują właściciele to obszaru dla korupcji nie ma. **Nie zdarzały nam się takie sytuacje, że trzeba było kogoś korumpować, czy uzyskiwać przychylność jakimiś drogimi prezentami czy przysługami.** Z naszymi partnerami nie musieliśmy niczego uzgadniać poza protokołem.*

- Radosław Atlas, Atel Electronics

Bartosz Ziółek z Amber Foods, miał nieco trudniejszą sytuację, gdyż jego działalność nie opierała się na imporcie towarów, ale otwarciu działalności w Chinach, a to oznaczało częste kontakty z miejscowym chińskim światem na etapie lokowania przedsięwzięcia i później jego prowadzenia:

Do któregoś momentu było tak, że czasem padały jakieś propozycje korupcyjne. Jednak zależało nam, żeby nie płacić łapówek i konsekwentnie pokazywaliśmy, że my działamy zgodnie z prawem, które często było absurdalne. Prowadziło to tego, że trudno było do czegośkolwiek się przyczepić.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Unikanie korupcji w początkowym etapie wiązało się ze sporymi kosztami:

*Zainwestowaliśmy gigantyczną ilość pieniędzy, właśnie po to żeby nie musieć płacić łapówek i czasem ponosiliśmy z tego powodu straty. Na przykład zainwestowaliśmy w budowę pomieszczenia i instalację różnych urządzeń (np. kontrolujących możliwość zapalenia się gazu w różnych miejscach), których nie miały inne restauracje, po to żeby wszystko zrobić zgodnie z przepisami. **Spowodowało to wzrost kosztów inwestycji o 30-40 proc. Ale to była świadoma strategia.***

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Pryncypialne podejście do korupcji na samym początku pozwoliło rozwiązać ten problem za cenę wysokich kosztów. Okazuje się jednak, że stopniowo poznając chińskie realia i nabywając umiejętności poruszania się po chińskim świecie, można uniknąć korupcji przy znacznie mniejszym koszcie:

*Dzisiaj, gdy już mam wiedzę jak to wszystko wygląda, wiele rzeczy zrobiłbym inaczej. Mam już wystarczająco dobre wyczucie w jaki sposób zrobiłby to Chińczyk. Nasze kompetencje na tyle wzrosły, że potrafilibyśmy nie płacąc, a jedynie **budując siatkę relacji, zapewnić sobie przychylność, by nie wykonywać tych często absurdalnych przepisów.***

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Mimo to, suma summarum pryncypialne podejście do kwestii korupcji się opłaciło:

Oplaciło się nam, ponieważ mogliśmy roztoczyć pewną pozytywną aurę wokół tego miejsca, np. zapraszając na spotkanie ambasadora RP w ChRL Tadeusza Chomickiego. Robiliśmy dobrą reklamę miastu i polskiemu biznesowi. Dzięki temu polskie władze i przedstawicielstwa dyplomatyczne widziały szanse dla promocji Polski, a my widzieliśmy w tym szanse

dla nas. Szansę żeby pokazać, że jesteśmy miejscem, w którym dzieją się ciekawe rzeczy, nawet na szczeblu państwowym. I udało nam się zbudować taką relację z otoczeniem, która działa.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Podobnie do tematu podchodzi Radosław Domagalski:

Często wśród niektórych zagranicznych inwestorów panuje przekonanie, że jak ktoś zaproponuje łapówkę to trzeba płacić. Korupcja może pojawić się tam, gdzie są jakieś decyzje administracyjne, pozwolenia środowiskowe, czy np. kwalifikacja kodu celnego na eksportowane towary. Oczywiście występuje pokusa, ale zawsze opłaca się mówić nie. To jest jasny przekaz, nie dają łapówek.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Wyjaśnia on też dlaczego opłaca mówić „nie”. Jak się okazuje warto tak czynić nie tylko z powodów etycznych, ale również pragmatycznych. Łatwo bowiem wpaść w „pułapkę korupcji”. Jeśli bowiem ktoś skusi się żeby iść na skróty, to może się okazać, że w dłuższej perspektywie koszty wcale nie zmniejszą, ale lawinowo wręcz wzrosną.

Jeśli odmówimy, a wszyscy ci urzędnicy znają się dobrze, to potem nie ma już dalszych prób korupcyjnych. Mam takie wrażenie, że niektóre firmy popełniły błąd zgadzając się na płacenie jakiś kwot, co spowodowało lawinę podobnych żądań z różnych stron.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Pamiętaj o:

- Pewne praktyki piętnowane w Europie, w Chinach, są niebudzącym kontrowersji miejscowym obyczajem, tradycyjnym elementem kultury chińskiej.
- Na średnim szczeblu działalności biznesowej w Chinach można bez problemu funkcjonować bez potrzeby płacenia łapówek.
- Ustalenie klarownych relacji właścicielskich w firmie chińskiego partnera pomaga zapobiec praktykom korupcyjnym.
- Pryncypialne podejście do korupcji może na początku być kosztowne, ale w dłuższej perspektywie się opłaca.
- Dzięki dobremu wyczuciu możesz, znając niuanse kultury chińskiej i realia działalności w Chinach, załatwić sprawy bez korupcji, tak by jednocześnie unikając ogromnego wzrostu kosztów działalności firmy.
- Praktykowanie korupcji może sprawić, że wpadniesz w „pułapkę korupcji”, a wtedy możesz się ... nie wypłacić.

PROBLEMY FORMALNE (ZAŁOŻENIE FIRM), KONTROLA TOWARÓW, CERTYFIKATY I POZWOLENIA

Chiński system prawny dotyczący prawa gospodarczego i handlowego, mimo dość krótkiego okresu istnienia w obecnej formie, dość szybko się „internacjonalizuje” i krok po kroku wprowadzane są ułatwienia dla firm zagranicznych. Na III Plenum KC KPCh w listopadzie 2013 r. zapowiedziano m.in. dopuszczenie zagranicznych firm do sektora bankowego.

Dotychczas obcy kapitał mógł prowadzić swoją działalność gospodarczą w Chinach jako:

1. **Biuro Przedstawicielskie (Representative Office)** – będące najprostszą formą działalności gospodarczej prowadzonej w Chinach przez zagraniczne firmy. Do założenia biura, które nie posiada osobowości prawnej, a więc nie może stawać przed sądem, nie jest wymagany kapitał założycielski. Zazwyczaj założenie biura ma na celu poznanie rynku przed zaangażowaniem kapitałowym.
2. **Spółka Joint Venture** – występuje w dwóch formach, jako kontraktowa (Contractual Joint Venture) i jako kapitałowa (Equity Joint Venture). W pierwszej z nich zyski i straty są dzielone zgodnie z zapisem w kontrakcie, w drugiej według udziałów, przy czym udział podmiotu zagranicznego musi wynosić minimum 25% wartości wszystkich udziałów. Ta forma działalności gospodarczej, jest preferowana, ponieważ z punktu widzenia władz, ma umożliwić chińskim partnerom nabycie wiedzy, doświadczenia i zapoznanie się z nowymi technologiami.
3. **Przedsiębiorstwo ze 100% kapitałem zagranicznym** mające status zbliżony do firmy z ograniczoną odpowiedzialnością – to najbardziej kapitałochłonna forma działalności
4. **Zagraniczna firma handlowa** – zakłada się ją w celu sprzedaży w Chinach własnych towarów i usług za pomocą własnej sieci dystrybucyjnej. Podobnie jak w przypadku biura przedstawicielskiego koszty jej założenia nie są wysokie.

Wszystkie w/w formy działalności biznesowej wymagają uzyskania różnego rodzaju pozwoleń, osobnych dla każdego rodzaju działalności. Wspólną cechą dla każdej z wymienionych form działalności jest duża czasochłonność oraz dość skomplikowany proces załatwiania formalności związanych z otwarciem firmy, mimo że władze chińskie starają się uprościć te procedury. Dodatkowym utrudnieniem dla firm zagranicznych jest obowiązek wypełnienia wszystkich żądanych dokumentów w języku chińskim. Pewnym ułatwieniem, jest tu skorzystanie z pośrednictwa autoryzowanych przez lokalne władze agencji zajmujących się otwieraniem takich biur dla podmiotów zagranicznych. Jak długi i skomplikowany może być ten proces wskazuje przykładowo „mapa drogowa” biura przedstawicielskiego.

Aby je założyć, należy spełnić następujące warunki (najważniejsze z nich):

1. Wstępne zatwierdzenie proponowanego biura przedstawicielskiego przez właściwe władze.
2. Rejestracja w AIC tj. w lokalnym biurze SAIC (Państwowa Administracja ds. Przemysłu i Handlu)
3. Uzyskanie zgody na wykonanie pieczęci firmowych, według ściśle określonych przepisów, a następnie ich rejestracja w Biurze Bezpieczeństwa Państwowego.
4. Wystąpienie do miejscowego Biura Nadzoru Jakości i Technologii w celu uzyskania tzw. Enterprise Code.

5. Rejestracja w miejscowym oraz w Centralnym Urzędzie podatkowym.
6. Otwarcie rachunku bankowego.
7. Rejestracja w miejscowym urzędzie zajmującym się wydawaniem zgody na przyjmowanie do pracy lokalnych pracowników.
8. Otrzymanie zezwolenia od Urzędu Pracy i Ubezpieczeń Socjalnych na zatrudnienie zagranicznych pracowników.
9. Uzyskanie w Biurze Bezpieczeństwa Publicznego kart pobytowych oraz wiz dla zagranicznych pracowników.

Cały ten proces, który trzeba przejść punkt po punkcie, co jest dodatkowo utrudnione przez bardzo skrupulatną pracę chińskich urzędników, od pokoleń przyzwyczajonych do dokładnej i drobiazgowej pracy.

Dla otwarcia firm kapitałowych typu joint venture czy przedsiębiorstwa ze 100% kapitałem zagranicznym występują dodatkowe wymogi takie jak np.: wpłacenie kapitału początkowego przez kapitałową spółkę joint venture, który następnie jest kontrolowany przez firmę dokonującą audyt. Samo uzyskanie licencji w biurze AIC wymaga złożenia kilkunastu różnych dokumentów, w tym także dotyczących akcjonariuszy firmy. Przedsiębiorstwo ze 100% kapitałem zagranicznym, nie może dodatkowo podejmować działalność w pewnych zastrzeżonych dziedzinach przemysłu i jeszcze bardziej niż firmy typu joint venture podlega kontroli różnych władz.

Szczegółowym regulacjom podlega export i import, a przede wszystkim ten drugi. Są regulowane rządowymi przepisami, wykonanie których pozostaje w gestii Generalnej Administracji Celnej. Posiada ona pełną władzę w sprawach celnych oraz pełną kontrolę nad wszystkimi placówkami celnymi i 50-tysięczną armią celników.

Export towarów do Chin jest w dalszym ciągu związany z wieloma komplikacjami. Charakteryzuje go ciągle pewna restrykcyjność i częste zmiany przepisów. Jednak w porównaniu z okresem z przed przystąpienia Chin do WTO w 2001 r. regulacje importowe zostały znacznie złagodzone. Dotyczy to np. wysokość stawki celnej, której przeciętna kwota spadła z 15%, do mniej niż 10%. Przywóz wymaga jednak licencji importowej, którą wydaje Ministerstwo Handlu i którą należy prezentować przy przekroczeniu granicy, tak by towar został na czas zwolniony.

Import jest obłożony cłem, którego wysokość zależy od rodzaju produktu, VATem w wysokości 17% (niektóre towary 13%), podatkiem konsumpcyjnym w wysokości do 40% w zależności od rodzaju produktu oraz podatkiem od tonażu statku (Vessel Tonnage Tax). Taryfy te są oceniane na podstawie wartości transakcyjnej tych towarów, w tym opłat za opakowanie, fracht, ubezpieczenie i innych opłaty za usługi poniesione przed rozładunkiem towarów w miejscu przeznaczenia.

Chińczycy korzystając z olbrzymiej wymiany handlowej ze światem, konsekwentnie budują potęgę swojej waluty, więc kontrakty zawierane w RMB (juan – chińska waluta) mogą liczyć na pewne ułatwienia dotyczące procedury celnej oraz podatkowej. Nie wszystkie towary można jednak importować.

Produkty są sklasyfikowane i podzielone na trzy grupy:

- **towary, których import jest zakazany**
- **towary, których import jest ograniczony w kwestii ilości albo podmiotów**
- **towary, które można importować bez ograniczeń** - dotyczy to większości produktów, ale istnieje też grupa produktów, których import wymaga dodatkowych certyfikatów, np. kosmetyki, urządzenia medyczne lub też istnieje wymóg specjalnego oznakowania i pakowania.

Kontrola towarów następuje na granicy państwa przez służby celne. Szczególne kontrole dotyczą importu produktów żywnościowych, które wszystkie muszą być sprawdzone przed dopuszczeniem na chiński rynek. Ponadto ich oznakowanie musi być w języku chińskim. Na eksport towarów nie ma cła ani podatku VAT. Natomiast wymaga jest licencja eksportowa. Można też uzyskać zwrot cła i podatków, jeśli towar przeznaczony na eksport został wyprodukowany.

PROBLEMY FORMALNE (ZAŁOŻENIE FIRM), KONTROLA TOWARÓW, CERTYFIKATY I POZWOLENIA - PERSPEKTYWA BIZNESOWA

W światowych mediach często słyszymy o wojnach celnych między Unią Europejską a Chinami. Działalność wielu firm z UE, w tym także i z Polski, ograniczona jest wieloma przepisami, a towary, czy to eksportowane do Chin, czy importowane na teren Unii, muszą uzyskać odpowiednie certyfikaty. Czy był to duży problem w działalności przedsiębiorców, z którymi rozmawialiśmy? Najprościej sprawa ta wyglądała w przypadku Magellan Pro, bowiem firma prowadziła swoją działalność w specjalnej strefie ekonomicznej, mającej doświadczenie w obsłudze zagranicznych inwestorów. Tym samym sprawę załatwienia odpowiednich certyfikatów i przede wszystkim pozwoleń na działalność na rynku chińskim brała na siebie strefa:

Wszystko załatwiała strefa. Jednak gdy planuje się inwestycje lepiej porozmawiać wcześniej z kilkoma firmami księgowymi, z tymi największymi, które potem ten biznes będą dla nas obsługiwać. Taki wywiad środowiskowy, zebranie od nich opinii zwrotnych daje nam obraz rzeczywistości z jaką się spotkamy. Jeśli firma księgowa, o której się mówi, że ma najlepsze relacje z władzami lokalnymi, już na etapie pierwszych rozmów mówi nam, że pewne rzeczy są trudne lub niemożliwe do załatwienia to najwyraźniej takie właśnie są i nie warto się w nie angażować.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

W dużo trudniejszej sytuacji jest Paweł Falicki, który zlecając produkcję w Chinach i dystrybuując ją później na rynkach UE, napotyka na wiele problemów związanych z certyfikatami:

Podam jeden przykład. Dwa lata temu na wystawie narzędzi w Kolonii, zaprzyjaźniona holenderska firma wystawiała artykuły, które miały niemiecki znak jakości TUV i niemiecki znak wytrzymałości GS. Przyszło dwóch niemieckich prawników i zapytali czy wystawcy mają na to papiery. Dyrektor firmy powiedział, że tak i pokazał scan, który mieli przy sobie. Prawnicy popatrzyli i powiedzieli, że to jest dokument dla fabryki chińskiej, a nie europejskiej. Wy macie własną markę w Europie i nie macie dowodu, na to, że te narzędzia mogą być tutaj wystawiane- i podali ich do sądu. Żeby uniknąć takiej historii należy testów dokonać w Europie, a nie w chińskiej fabryce.

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

Powyższa sprawa to problem w relacjach firm europejskich. Ale sprawę komplikować może (lub ułatwiać) dość specyficzne podejście do certyfikatów chińskich partnerów:

W zeszłym tygodniu dostałem zdjęcia z nowej fabryki, zdjęcia nożyc do cięcia prętów, gdzie na ręczne były nalepki z tymi niemieckimi znakami TUV i GS. Napisałem do agenta, żeby przysłali dokumenty z fabryki albo zdjęli te nalepki. Dostałem odpowiedź: „nie ma problemu, zdejmujemy nalepki”. Chińczycy traktują te różne znaki wyłącznie jako symbolikę i narzędzie przyspieszające sprzedaż, a nie jako prawne zabezpieczenie. Oni tak do tego podchodzą. Moi zdaniem nie można się tym denerwować, trzeba to zaakceptować i uwzględnić w swojej działalności, że tak jest.

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

Zdaniem Pawła Falickiego jakość chińskich produktów jest często wystarczająco dobra i znak CE ani inne europejskie znaki jakości nie muszą tego potwierdzać, aczkolwiek ich brak sprawia, że towary te trzeba sprzedawać poza rynkiem unijnym, gdzie chińscy producenci często... przybijają znak CE do produktu:

Ja mam taką umowę z jednym z moich agentów, że on wie, iż formalności związane ze znakiem CE mnie nie zawsze interesują. Towar zawsze można sprzedać w państwach, gdzie CE nie dotarło, np. w Mołdawii, Serbii czy Tunezji. Chińczycy się tymi formalnymi testami poświadczanymi przez tzw. 'jednostki notyfikowane' za bardzo nie przejmują. Produkują np. nakolanniki do prac brukarskich, bardzo dobry produkt i jak ktoś chce znak CE to mu go po prostu nanoszą na produkt. Merytorycznie mają rację, bo ich nakolanniki są lepsze i bezpieczniejsze niż podobne, europejskie. Ale certyfikatu żadnego nie dostarczają.

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

O tym, że licznych regulacjach europejskich gubią się Europejczycy, a Chińczycy często nie ich rozumieją, wspomina także Radosław Atlas:

To spory problem, ponieważ prawo dynamicznie się zmienia. My działamy obecnie na obszarze około trzydziestu dyrektyw europejskich. Te dotyczące rynku teleinformatycznego są nam najlepiej znane. Przyglądamy się również dyrektywom dotyczącym: sektora budowlanego, zabawek, farmaceutyków i sprzętu medycznego. W ogóle jest taka olbrzymia mnogość i niejednoznaczność tej obowiązującej dokumentacji, że firmy europejskie już od dawna mają z tym problemy, a chińscy producenci to już zupełnie tego nie rozumieją. W tej chwili robienie biznesu przy takiej mnogości przepisów jest jak stąpanie po polu minowym.

- Radosław Atlas, Atel Electronics

Na szczęście są jednak sposoby na poruszanie się po tym „polu minowym”, jakim jest certyfikacja:

Producent chiński musi przesłać dokumentację, która jest weryfikowana. Szczególnie cenne są dokumenty z badań laboratoryjnych. Problemem jest to, że chiński producent nie do końca rozumie jaka jest waga tej dokumentacji. Często instruujemy go jak dokumenty powinny wyglądać i co powinien podpisać. Specjalnie, tylko do tych zadań, oddelegowani pracownicy naszej firmy starają się śledzić wszystkie zmiany prawne. Baza dokumentów gromadzonych na potrzeby ustawodawstwa unijnego liczy w naszej firmie kilkanaście tysięcy rekordów. Istnieje na rynku chińskim bardzo wiele **podrobionych dokumentów**, wręcz z tymi samymi błędami. Ich weryfikacja zajmuje nam bardzo dużo czasu. W przypadku poważniejszych kontraktów warto, mimo że to sporo kosztuje i długo trwa, samemu prowadzić próbki i przeprowadzić cały proces certyfikacji na miejscu w Polsce.

- Radosław Atlas, Atel Electronics

W przypadku gdy chiński partner nie chce dać lub wypełnić atestów, nie ma innego wyjścia niż zakończenie współpracy i znalezienie partnera, który te wymogi spełni:

W tych sprawach zajmujemy zdecydowane stanowisko, z takim partnerem nie współpracujemy.

- Radosław Atlas, Atel Electronics

To jednak nie koniec problemów, bo jak się okazuje, na rynku europejskim i tak pojawiają się tanie produkty z wątpliwymi atestami:

Te wszystkie problemy z certyfikatami mają swoje odzwierciedlenie w cenie. Ci najtańsi dostawcy zwykle dokumentów nie mają. Polscy celnicy są dość dociekliwi, a organa kontrole dobrze przygotowane i wiedzą co mają sprawdzać. Mimo wszystko, producentom najtańszego towaru udaje się wejść na rynek europejski ze swoimi towarami przez kraje Europy

Południowej. W pewnych branżach takich jak p. przemysł obuwniczy czy odzieżowy, ta proporcja towarów certyfikowanych do tych o wątpliwej certyfikacji, może być nawet pół na pół. Oczywiście to tylko przypuszczenie. Dokumentów nie ma. Czy nie spełnia tych norm, tego na sto procent nie wiadomo, to należałoby sprawdzić. Ale często widać, że oznakowanie i metki są nieprawidłowe. Brakuje wielu informacji, które są niezbędne, a których wymagają nasze urzędy. W sklepach popularnej sieci supermarketów w Polsce, nie będę wymieniał nazwy, jest pełno rzeczy błędnie oznakowanych, które nie powinny tam się nigdy znaleźć, a jednak się znajdują.

- Radosław Atlas, Atel Electronics

Idąc tropem południowo-europejskich skojarzeń, warto powiedzieć o metodzie użytej przez Amber Foods na poradzenie sobie z problemem uzyskania certyfikatów i zezwoleń. Tą metodą był tak zwany włoski strajk, czyli dokładne przestrzeganie przepisów, także po to, aby zminimalizować ryzyko zaistnienia korupcji:

Wiele chińskich przepisów może wydawać się osobie postronnej korupcjogennymi, napisanymi w sposób generujący łapówkarstwo. Niezwykle absurdalne są przepisy dotyczące niektórych dziedzin biznesu, np. takich jak gastronomia. Dla przykładu: przepisy wymagają, żeby w ramach proporcji pomiędzy pomieszczeniami zmywalnia zajmowała aż 32 proc. powierzchni zaplecza, mimo że w nowoczesnej gastronomii zmywalnia stanowi max. 8-9 proc. powierzchni zaplecza. Mamy restaurację, która ma powierzchnię ponad 700 metrów, kuchnia ma powierzchnię ponad dwustumetrową i związku z tym mamy największą w historii ChRL zmywalnię, ponieważ postanowiliśmy nie płacić łapówek i mieć kuchnię zbudowaną zgodnie z przepisami. Kolejnym absurdem jest pomieszczenie do mieszania warzyw. Inne pomieszczenie jest do mycia warzyw, inne do krojenia, a jeszcze inne, do którego się wchodzi, by je pomieszać. Oczywiście nikt z tego w naszej restauracji nie korzysta, a w Chinach tych przepisów zazwyczaj się nie respektuje. Ale my je respektujemy, zrobiliśmy wszystko zgodnie z przepisami, coś w rodzaju włoskiego strajku. Nikt w Chinach nie wpadł na taki pomysł, żeby budować w ten sposób, ponieważ jest to sprzeczne z logiką, a z drugiej strony inspektorzy są niezwykle skrupulatni w sprawdzaniu tego rodzaju rzeczy. Na środku restauracji zbudowaliśmy palenisko i mieliśmy bardzo dużo problemów, żeby ono zostało odebrane zgodnie z prawem. Dostaliśmy informacje, że możemy to załatwić w jeden dzień, ale nam załatwienie wszystkich certyfikatów zajęło prawie trzy miesiące. Ale udało się!

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Efekty okazały się zaskakujące:

Mieliśmy nawet wizytację z wydziału prawa i administracji Uniwersytetu Foshan, ponieważ jak się okazało jest to jedyna restauracja z prowincji Guangdong, która została zbudowana zgodnie z przepisami i dlatego była pokazywana przez profesora studentom ze wskazaniem konkretnych artykułów przepisów, które zostały spełnione.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Pamiętaj, że:

- Specjalna Strefa Ekonomiczna, mająca doświadczenie w obsłudze zagranicznych inwestorów, chętnie pomaga w załatwieniu wszelkich formalności, w tym także zezwoleń.
- Sprowadzając chińskie produkty lub komponenty warto przeprowadzić ich testy na terenie UE.
- Partner chiński często nie rozumie idei certyfikatu i traktuje je jako pozbawiony znaczenia prawnego symbol, będący wyłącznie dźwignią skutecznej sprzedaży.
- Polskie służby celne są dobrze przygotowane do kontroli produktów nie posiadających odpowiedniego certyfikatu.
- Istnieją przypuszczenia iż rynek Unii nie jest do końca szczelny i trafia do niego wiele produktów nie spełniających certyfikowanych norm.
- Na rynkach poza unijnych często pojawia się wiele produktów ze znakiem CE, które w rzeczywistości go nie posiadają.
- Skomplikowaną sprawę załatwienia certyfikatów niezbędnych do działalności na rynku chińskim może być tak zwany **„włoski strajk”**.
- **„Pole minowe”** oznacza słabe zrozumienie idei certyfikatu przez stronę chińską, nakładające się na skomplikowane przepisy UE, w których często słabo orientują się sami Europejczycy.

Jak poruszać się po „polu minowym”?

- Instruować chińskiego partnera co musi napisać w certyfikacie.
- Oddelegować pracowników do śledzenia zmian w prawie europejskim.
- Weryfikować częste podróbki certyfikatów.
- Czasem ponieść wyższy koszt certyfikowania produktów w instytucji lub laboratorium na terenie UE.
- Zrezygnować ze współpracy z partnerem chińskim nie posiadającym atestów.

„Włoski strajk” czyli dokładne spełnienie wszystkich norm i przepisów w Chinach:

- Może być kosztowny i czasochłonny.
- Minimalizuje możliwość zaistnienia korupcji.
- Daje gwarancje uzyskania odpowiedniego certyfikatu/pozwolenia.

WERYFIKACJA PARTNERÓW BIZNESOWYCH, KONTROLA JAKOŚCI, FIKCYJNE FIRMY

Weryfikacja partnera, dostawcy czy odbiorcy jest jedną z najważniejszych czynności w biznesie. Szczególnie jest to ważne, kiedy naszym partnerem jest firma z innego kręgu cywilizacyjnego, gdzie obowiązuje odmienna kultura biznesowa, oparta na systemie wartości wyraźnie różniącego się od naszego. W Chinach, tak jak w każdym kraju, większość firm i ludzi działających w biznesie, jest wiarygodnymi partnerami. Zdarza się jednak także trafić na osoby mniej wiarygodne. Dlatego ważne jest nie tylko znalezienie właściwego partnera, bez którego prowadzenie biznesu w Chinach lub z chińskimi firmami jest sprawą zasadniczą, ale także weryfikacja tego partnera pod względem jego walorów biznesowych jak i uczciwości.

Weryfikację można przeprowadzić na dwa sposoby. Samemu z pomocą tłumacza lub wynajmując specjalistyczną firmę działającą na rynku chińskim, wyspecjalizowaną właśnie w takich sprawach. Weryfikacja dokonana przez firmę specjalizującą się w badaniu wiarygodności chińskich podmiotów gospodarczych jest zazwyczaj bardziej kompleksowa, przeprowadzona przez profesjonalistów, mających o wiele większe rozeznanie na rynku oraz odpowiednie kontakty z lokalną administracją gospodarczą (AIG), gdzie analizuje się podstawowe dane badanej firmy. W niektórych przypadkach wynajęcie miejscowych specjalistów jest wręcz koniecznością, ponieważ tylko oni mają prawo do przeglądania pewnych dokumentów. Taki przypadek występuje w State Administration of Industry and Commerce SAIC, gdzie do weryfikacji dokumentów uprawnieni są tylko chińscy prawnicy.

Weryfikacji należy dokonać w trzech segmentach sprawdzając:

1. Status prawny
2. Standing finansowy
3. Logistykę i status operacyjny

Pierwszym krokiem będzie sprawdzenie zezwolenia na prowadzenie działalności, wydanego przez SAIC, będącego podstawowym dokumentem podmiotu gospodarczego w Chinach. Zawiera on najważniejsze dane, takie jak: nazwa firmy w języku chińskim, data rejestracji, adres firmy, zakres działalności gospodarczej, wielkość kapitału czy informacje o inwestorze. Takie zezwolenie zawiera także niepowtarzalny numer rejestrowy, który można sprawdzić na stronie urzędu lokalnej administracji gospodarczej.

Ponieważ dane dotyczące weryfikowanej firmy są w języku chińskim, w związku z tym weryfikator albo musi sam znać ten język, albo zatrudnić tłumacza, przy pomocy, którego będzie sprawdzał wiarygodność firmy. Należy pamiętać, że do sprawdzania dokumentów w SAIC upoważniony jest tylko chiński prawnik.

Kolejnym krokiem jest sprawdzenie innych danych, a przede wszystkim danych dotyczących:

- osób upoważnionych do reprezentowania firmy,
- zezwolenia do prowadzenia wykonywanej działalności,
- zezwolenia do korzystania z lokalu gdzie prowadzona jest działalność,
- prawa związane z własnością intelektualną,
- pieczętki firmowej, która winna mieć kształt okrągły w kolorze czerwonym,
- akcjonariuszy.

Weryfikacja standingu finansowego powinna dotyczyć dwóch pozycji:

- sprawdzenie kapitału,
- sprawdzenie aktualnej sytuacji finansowej.

W pierwszym przypadku należy sprawdzić nie tylko deklarowany kapitał, ale przede wszystkim kapitał wpłacony, przy czym należy pamiętać, że nawet jeśli raport z kontroli kapitału potwierdza wpłacenie, nie oznacza to, że kapitał znajduje się w firmie. Niektóre dane będzie można uzyskać w AIG, ale zapoznanie się z bardziej szczegółowymi danymi bankowymi będzie wymagało zgody chińskiego partnera. Jeśli firma nie upoważni swojego banku do przekazania danych, powinno być to sygnałem ostrzegawczym. Bardzo ważne jest sprawdzenie konta firmy i upewnienie się, że nie jest to konto osobiste. Do uzyskania i zbadania dokumentacji finansowej zalecane jest zatrudnienie chińskiej księgowej. Przy weryfikacji finansów należy pamiętać o jednej podstawowej zasadzie - chińskie firmy prowadzą potrójną księgowość. Prowadzą księgi dla urzędu podatkowego w celu płacenia jak najniższych podatków, prowadzą księgi dla inwestorów oraz księgi dla swojej kadry zarządzającej. W związku z powyższym należy być bardzo ostrożnym i sceptycznie podchodzić do otrzymanych danych liczbowych.

Koniecznym wydaje się **wizytowanie potencjalnego chińskiego partnera**. Wizyta w jego firmie czy przedsiębiorstwie wydaje się być najlepszą formą weryfikacji. Przed wizytą należy dokonać selekcji potencjalnych partnerów i wybrać firmę lub firmy, które powinno się poznać od środka przed podjęciem zasadniczej decyzji o nawiązaniu współpracy.

Sprawdzając status operacyjny chińskiego partnera należy mieć na względzie m.in.: strukturę organizacyjną firmy, liczbę pracowników oraz ich kwalifikacje, sposób zarządzania, warunki zatrudnienia, sposób kontroli jakości, oraz posiadanie właściwego sprzętu do produkcji danych towarów. Przy weryfikacji chińskiego partnera szczególnie należy zachować należyta staranność w kontroli danych finansowych. Niezbędne jest uzyskiwanie opinii od kilku różnych, niezależnych od siebie podmiotów takich jak: konkurenci badanej firmy, jej dostawcy i odbiorcy a tam gdzie jest to możliwe, należy starać się sprawdzać partnera osobiście.

WERYFIKACJA PARTNERA, KONTROLA TOWARU, FIKCYJNE FIRMY- PERSPEKTYWA BIZNESOWA

Z bogatych informacji, których udzielili nam nasi rozmówcy wynika, że najskuteczniejszą kontrolą jakości towaru była jednoczesna weryfikacja partnera chińskiego. Kwestie te okazały się ściśle ze sobą połączone.

Aby zapewnić sobie właściwą dostawę towaru kluczowa z kolei okazała się odpowiedź na następujące pytania:

- Czy istotna jest, często podkreślana jako znacząca w kulturze chińskiej, tzw. dobra relacja z chińskim partnerem?
- Czy i jak często należy osobiście pojawiać się w fabrykach partnera i z jakiego powodu, a także czy też można te wizyty przekazać komuś innemu?
- Czy prowadząc weryfikację chińskiego partnera powinno się korzystać z usług pośredników i jakie są tego największe wady oraz z czego wynikają?

Odpowiedzi na te pytania były często różne, natomiast procedury weryfikacji i sprawdzania chińskiego partnera były podobne. Podkreślano ich konieczność i regularność w stosowaniu. Istotnym atutem firmy jest wieloletnia obecność na rynku, pozwalająca ocenić, którzy z partnerów są wiarygodni. Ich wielokrotne sprawdzenie odbywało się według standardowej procedury: targi i wizyta w fabryce.

Nasi najwięksi dostawcy, to firmy które znamy od lat, wielokrotnie sprawdzone. Znaleźliśmy je głównie na targach. Po targach odbywały się spotkania w firmie, sprawdzaliśmy dokładnie hale produkcyjne.

- Radosław Atlas, Atel Elektronics

Kluczowym elementem w weryfikacji partnera i kontroli jakości jest osobista wizyta w zakładzie produkcyjnym:

*Producentów można spotkać na targach, można ich znaleźć w internecie, ale ważne jest, by ich odwiedzić. Jeździmy we dwójkę (z żoną Tajwanką przyp. aut.). Na podstawie wieloletnich doświadczeń możemy łatwo ocenić czy osoba, z którą rozmawiamy jest rzeczywistym właścicielem firmy. Właściele to zazwyczaj osoby w średnim lub starszym wieku, często nie władający językiem angielskim. Ale i mające dużą wiedzę techniczną. **Obowiązkowo prosimy o wizytę w fabryce, o wejście do narzędziowni, magazynu wyrobów gotowych, gdzie można zobaczyć komu jeszcze sprzedają towar. Gdy w magazynie leżą towary przeznaczone dla renomowanych firm zachodnich to nasza ścieżka sprawdzania ulega automatycznie skróceniu.***

- Radosław Atlas, Atel Elektronics

Sporym problemem mogą być nieprofesjonalni pośrednicy, nazywani często „załatwiaczami”, którzy nie znają się na branży, a ich pośrednictwo może być przyczyną wielu kłopotów, zwłaszcza w przypadku bardziej skomplikowanych produktów:

*Naszą naczelną zasadą jest nieprowadzenie biznesu poprzez pośredników, nie kontaktujemy się z firmami handlowymi. **Towar bierzemy od firm produkcyjnych, ponieważ z nimi łatwiej się porozumieć** gdy są jakieś problemy albo gdy jest potrzebna jakaś modyfikacja towaru.*

- Radosław Atlas, Atel Elektronics

Jednak rola pośredników, czy partnerów może być nieodzowna, zwłaszcza jeśli zamawiamy towar u wielu kontrahentów i nie jesteśmy w stanie ich wszystkich skontrolować.

*Od pewnego czasu działamy w różnych branżach i rozmawiamy z dziesiątkami dostawców, zamawiamy towar u około stu dostawców. **Nie mamy możliwości każdego z nich dokładnie sprawdzić, przez co rozumiem pojechanie do Chin, porozmawianie, zobaczenie fabryki, czy szefostwa.** Ale wieloletnie doświadczenie, kontakt mailowy i telefoniczny, dokładna weryfikacja dostępnych informacji w internecie (również w wersji chińskiej) pozwalają nam uniknąć niespodzianek.*

- Radosław Atlas, Atel Electronics

Potwierdza to Paweł Falicki:

Kontakt z tysiącem dostawców jest niemożliwy. Trzeba mieć pośredników. Tyle, że oni stają się partnerami. To nie są pośrednicy, którzy biorą tylko prowizję. Oczywiście biorą jakieś pieniądze, ale w najlepszym wypadku pewnie jakieś 25 proc., natomiast czasami sprzedają chyba nawet poniżej kosztów, żeby utrzymać obrót i utrzymać dobrą relację ze mną. Dają przecież pracę tysiącom ludzi zamawiając tam towar. Oni są tego świadomi i czasami są w stanie ponieść pewną stratę, żeby nie stracić twarzy i utrzymać klienta.

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

O tym jak ważny jest wybór partnera, zwłaszcza w dużo bardziej skomplikowanej działalności inwestycyjnej na rynku chińskim, przekonuje Bartosz Ziółek:

Naszym największym problemem było to, że szukaliśmy wiedzy w Polsce. Niepowodzeniem było obdarzenie zaufaniem naszego polskiego partnera, który jak się okazało, nie miał potrzebnej wiedzy. Błędem było także zrezygnowanie z szukania partnera po stronie chińskiej na etapie tworzenia projektu.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Skoro problematyczni są „załatwiacze” i nieprofesjonalni pośrednicy, to gdzie szukać ewentualnych partnerów i informacji?

Ważne jest, żeby nie bać się zapytać o pomoc w Hong Kongu, czy w Chinach albo skorzystania z CCPIT. Wielkim błędem, który popełniają Polacy, jest niekorzystanie z takiej możliwości, jaką daje np. umowa, którą posiada PAIILZ. Błędem jest szukanie pomocy w projektach chińskich w Unii Europejskiej, gdzie trzeba złożyć mnóstwo dokumentów, czekać 9 miesięcy i dołożyć 700 kwitków. ... Okazuje się, że w Chinach można bardzo łatwo znaleźć partnera w postaci instytucji takiej jak uniwersytet czy CCPIT, która pomysł sfinansuje. Oczywiście musi być on dobry, oparty na wiedzy, i dotyczący projektów medycznych, czy naukowych.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Istotnym elementem, mającym wpływ na jakość dostawy i współpracy z chińskim partnerem, może być także umiejętne wywieranie presji, czy takie ustawianie kontekstu współpracy, że próby „naciągania” czy obniżania jakości będą zwyczajnie nieopłacalne. Z tego względu asem w rękawie Radosława Atlasa jest jego tajwańska małżonka, którą zawsze ze sobą zabiera na biznesowe wojaże po Chinach:

*Już sama jej obecność, osoby mówiącej po chińsku, studzi ich zapale, żeby coś zrobić niezgodnie z ustaleniami. To także dla nich duże ułatwienie, ponieważ w przypadku, gdy są jakieś **trudne sprawy do wyjaśnienia, mają szansę porozumienia się we własnym języku.***

- Radosław Atlas, Atel Electronics

A są to sprawy istotne, gdyż chiński partner, o czym przekonamy się także w tym rozdziale, często prezentuje odmienne podejście do kwestii jakościowych, poza tym sprzedają zajmują się z reguły handlowcy, a nie inżynierowie:

Kluczowe jest bardzo dokładne opisanie tego, co chce się kupić. *My nie jesteśmy specami od technologii produkcji, ale handlowcami. Stąd wynikają częste nieporozumienia.*

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

Istotne jest by zamawiając towar pozostawić jak najmniejsze pole na inicjatywę chińskiego kontrahenta, przyjmując zasadę prawa Murphy'ego, że jeśli może się wydarzyć najgorsze, to właśnie tak się stanie:

*Odnosnie naszej gamy produktów to są to towary, które mają jasno określone parametry techniczne. Jeśli się bardzo dokładnie określi produkt, który chcemy otrzymać, to chiński producent to wykona. Prosimy o próbki i sprawdzamy jak są wykonane, a po akceptacji następuje realizacja zamówienia. **Nie jesteśmy w stanie sprawdzić wszystkich wysyłek i od czasu do czasu zdarzają się drobne problemy, szczególnie jeśli pozostawi się jakiś obszar nieprecyzyjnie określony kontrahentowi chińskiemu.** Dlatego wybieramy takich kontrahentów, którzy mają precyzyjnie opisane produkty i mają porządek w dokumentacji technicznej. Porządny, rzeczywisty producent zazwyczaj dysponuje pełnym kompletem odpowiednich dokumentów.*

- Radosław Atlas, Atel Electronics

W weryfikacji partnera chińskiego istotne jest nie tylko pierwsze osobiste spotkanie, czy regularne wizyty, ale także utrzymanie relacji, poznanie go i zorientowanie się, jakim jest człowiekiem. Problemem dla zawiązania takiej relacji może być słaba znajomość angielskiego, ale i na to są sposoby:

Szukając partnerów znajdowaliśmy ich praktycznie zawsze na spotkaniach face to face. Tylko jednego agenta znaleźliśmy poprzez internet, a pozostałych poznałem na targach lub za pośrednictwem innych firm.

Ważne jest spojrzenie w oczy, czy krótki żart. Na początku problemem może być słaba znajomość angielskiego. Dlatego w korespondencji używamy krótkich zdań, a nie podrzędnych złożonych i w sposób prosty formułujemy komunikaty. Potem nawiązaliśmy kontakt, ale to nie są sprawy przebiegające szybko. Z „najmłodszym” agentem pracujemy już 5 lat, a z „najstarszym” 14-15 lat. To są kontakty, które są wyrabiane bardzo powoli i sukcesywnie. Ja ich też zapraszałem do Europy. Dwóch z nich było tutaj, jeden z żoną, sfinansowaliśmy im tę podróż po Europie.

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

Dzięki dobremu funkcjonowaniu tych relacji można poradzić sobie z kontrolą nawet kilkuset dostawców:

Pierwsza kontrola jest w Chinach robiona przez tych agentów i ona w dużej mierze bazuje na zaufaniu pomiędzy agentem a fabryką, dokładnie menedżerem produkcji. Czasami agent jeździ do tej fabryki, ale być może spotyka się z tym menedżerem gdzieś poza fabryką. Musi wejść w prywatną relację. To jest podstawowa kontrola. Zaufani naszych zaufanych są naszymi zaufanymi.

- Paweł Falicki, Beast Global Tool Company

Z tego względu istotną rolę w Chinach odgrywa wywiad środowiskowy. Warto zasięgnąć informacji o instytucji, czy partnerze, zanim podejmiemy współpracę. Tak właśnie było w przypadku wyboru strefy inwestycyjnej (które władze stały się partnerami) przez Magellan Pro:

Wywiad środowiskowy zawsze jest najlepszy. Strefy inwestycyjne podają dużo informacji np. na swojej stronie internetowej. Możemy się z niej dowiedzieć kto już inwestował i jak zróżnicowany jest kapitał zagraniczny. Zdobyć informacji od kilku firm, które są już w strefie inwestycyjnej, nie jest trudne. Sami jesteśmy w stanie wywnioskować po rozmowie z władzami lokalnymi strefy inwestycyjnej czy komunikacja będzie dobra, czy zabiegają o zagraniczne inwestycje, czy im zależy i co oferują. **Zakładając fabrykę nie wydawaliśmy pieniędzy na prawników czy konsultantów, sami podjęliśmy decyzje wybierając najlepszą ofertę.**

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Czy jest to proces czasochłonny? Okazują się, że nie, a w jego trakcie rodzi się też wspomniana wcześniej... dobra relacja:

Rozmawialiśmy z sześcioma strefami i wszystkie były dosyć przyjazne, oferowały dosyć dobry serwis. Całą stronę proceduralną i występowanie o pozwolenia brali na siebie. Myśmy tylko dostarczyli dokumenty. **Te relacje są bardzo dobre, zaprosiliśmy ich potem do Polski by podziękować za wsparcie.**

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Jednak liczne osobiste wizyty to nie tylko często podkreślana specyfika Chin, ale przede wszystkim weryfikacja możliwości partnera, a często zorientowanie się w skomplikowanych relacjach lokalnych i nadążanie za błyskawicznie zmieniającym się rynkiem. Są one potrzebne także po to, o czym wspomnieliśmy już nieco wcześniej, aby wywierać zdrową, lekką presję na chińskim partnerze:

Nic nie zastąpi osobistego pojechania na miejsce i dokonania własnych oględzin co nie oznacza, że nasz rozmówca reprezentuje fabrykę, ponieważ może być tylko agentem. Tutaj pomocna jest wiedza. Musimy wiedzieć jaki jest mechanizm powstawania tych firm. Często dzieje się tak, że na bazie sukcesu jednej firmy, pączkują inne, założone przez ludzi, którzy odeszli z firmy macierzystej. Często te firmy z powodów prawnych nie miały pozwolenia na samodzielny eksport i taka sprzedaż była opanowana przez różnych agentów. Teraz te firmy mają zazwyczaj już pozwolenia, ale nie wszyscy zainteresowani są utrzymywaniem działów eksportowych i wolą sprzedawać poprzez agenta, co dla nas nie jest najkorzystniejsze. W związku z powyższym trzeba tam jeździć, spotykać się z dostawcą, jego poddostawcami, konkurentami i wywierać presję na dostawcę. Musi wiedzieć, że poruszamy się po całym regionie, znamy branżę i wiemy co się dzieje. Musimy sprawiać wrażenie, że wiemy dużo, dużo więcej niż faktycznie wiemy.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Jak często zatem trzeba jeździć do partnera chińskiego? Konieczność częstych wyjazdów może rozwiązać problem z chińskim partnerem, ale za to stworzyć szereg innych problemów, jak na przykład problemy z zarządzaniem w polskim oddziale firmy i zwykłe zmęczenie ciągłymi podróżami interkontynentalnymi ze zmianą czasu. Czy może w takim razie warto delegować kontrolę jakości na kogoś innego?

Natomiast na pewno trzeba być aktywnym w tych sprawach i nie ograniczać się tylko do składania zamówień. Zawsze jest lepiej jechać osobiście, choćby dlatego, że jako szef czy osoba decydująca więcej się dowiemy. Nic nie działa tak dobrze na wyobraźnię jak samodzielnie przekonanie się jak ten biznes rzeczywiście wygląda. Decyduje o tym sama logi-

ka biznesu. Jeżeli dostaję raport, a potem kolejne, że producent dysponuje mocami produkcyjnymi pozwalającymi mu wyprodukować np. 100 tys. sztuk towaru rocznie, a wiem że produkuje 10 tys. to powstaje pytanie, z czego on żyje i jak utrzymuje swoją fabrykę? Coś w tym obrazku się nie zgadza i wówczas po prostu jadę do Chin i na miejscu faktycznie przekonuję się, że firma mając dużo większe moce produkcyjne, wytwarza tylko te 10 tys. sztuk. Tak właśnie ta weryfikacja funkcjonuje. W czasie mojego pobytu w Chinach, gdy mieszkalem w Szanghaju, trzy, cztery dni w tygodniu poświęcałem na wizyty w miejscowych fabrykach. Trudno powiedzieć, czy te 50 proc. czasu w tygodniu poświęcanego na wizyty w fabrykach dają stuprocentową gwarancję sukcesu, ale powiedzmy, że udawało mi się zarządzać problemami.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Wydaje się zatem, że prowadzenie chińskiego biznesu z Polski, bez zamieszkania w Chinach, czy ewentualnie częstych wyjazdów za Wielki Mur, jest w zasadzie niemożliwe:

Trzeba tam być. Nie można być tam odpowiedzialnym operacyjnie menedżerem, czy właścicielem, będąc tutaj. Moja obecność, kiedy zarządzałem wyglądała następująco: dwa tygodnie w Polsce, trzy miesiące w Chinach przez okres około trzech lat. Ten kto chce tam inwestować musi przygotować się na spędzenie części swojego życia w Chinach, żeby czuć nad interesem. Chiny nie są krajem, gdzie można biznes prowadzić z daleka. Nie ułatwi tego także delegowanie zadań. W Chinach jest ono tak skuteczne, jak skuteczne jest kontrolowanie tego co się z tymi zadaniami później dzieje. Nie da się absolutnie zarządzać operacyjnie przebywając w Polsce.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Do chóru sceptyków, jeśli chodzi o zarządzanie interesem w Chinach z Polski, czy kontroli jakości „na odległość”, dołącza także Leszek Ślęzyk:

Przed wszystkim wszystkiego należy pilnować. Jeżeli jesteś importerem, znasz swój towar i wiesz, że powstaje on w pewnych cyklach, które mają punkty newralgiczne, każdy z tych cykliów sprawdzasz. Dla mnie bardzo często zaskoczeniem jest to, że ktoś decyduje się na zakupienie towarów w Chinach za niebagatelne pieniądze, natomiast broni się przed wydaniem 2 tys. zł na przelot i drugich 2 tys. zł. na hotel, żeby być tam miejscu. Gdy zajmowałem się importem to właściwie spałem w fabrykach bo wiedziałem, że coś się wydarzy.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Jednakże w jego wypadku były sytuacje gdy opłacało się wydelegować partnera zewnętrznego do kontroli jakości w Chinach. Przyczyną była nie tyle sama kontrola jakości, co stempel gwarancyjny, że towar faktycznie spełnia wymogi zamówienia:

Korzystałem z takich firm kiedy miałem podejrzenie, że mój klient nie zechce zapłacić za towar, znajdując problemy jakościowe w otrzymanym towarze. W tym momencie jako gwaranta brałem taką firmę. Firma, która zajmuje się kontrolą jakości nie zna się na określonej produkcji. Są wyspecjalizowane firmy chińskie czy zagraniczne, które za określone kwoty zajmują się wyłącznie kontrolą. Wynajmowaliśmy te mające na rynku światową renomę w tym względzie, a których usługi wcale nie były drogie, których ceny kształtowały się na poziomie kilkuset dolarów. Braliśmy też przy tym pod uwagę fakt, że problemem jest powszechna korupcja w Chinach i miejscowego dostawcę stać na przekupienie inspektora, co w przypadku tego typu firm jest prawie niemożliwe.

- Leszek Ślęzyk, Chiny24.com

Sztandarowy problem to silna presja na cenę, która często u chińskiego partnera skutkuje zamianą materiałów i tym samym wywołuje problemy z jakością (adekwatną do ceny, chciałoby się rzec). Jakie jeszcze problemy z jakością się pojawiają, o których powinniśmy wspomnieć? Przede wszystkim fakt, że chiński partner ma, o czym piszemy w innych miejscach w tej publikacji, inny stosunek do kwestii czasu i spraw związanych z certyfikatami, ale także zupełnie inny stosunek do kwestii związanych z jakością:

Problemem są wady ukryte i to, że kontrola jakości towaru na miejscu powinna być przeprowadzona do samego końca tj. do załadunku kontenera w porcie. Problemem jest też to, że skontrolowana przez nas partia nie musi trafić do kontenera. Jest ryzyko, że jakiś % towaru zostanie dołożony z tej partii, która została zdyskwalifikowana. Z punktu widzenia chińskiego dostawcy jest to myślenie typu, że jakoś to będzie, a jakościowe wymogi Europejczyków są sztuką dla sztuki. Uważają, że jeśli nie zmniejszy to funkcjonalności produktu to nie jest to problem. To jest inne podejście do spraw jakości. Takim przykładem są np. rysy na meblach, które zdaniem producenta chińskiego nie zmniejszają funkcjonalności produktu.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Klasycznym przykładem rozmijania się europejskich oczekiwań i chińskiej rzeczywistości są produkty, w których istnieje kilka parametrów jakości i wszystkie z nich muszą być w Europie spełnione:

Specyfikacje techniczne, przygotowane przez inżynierów w Europie, zakładają tolerancje na wymiarach. Z kolei w Chinach, producent sprawdzając towar widzi, że ten produkt jest całkowicie funkcjonalny, mimo że niektóre jednostkowe parametry przekraczają dopuszczalną tolerancję. Dla chińskiego producenta jest to produkt dobry. On uważa nawet, że to jest problem ze źle określoną tolerancją, no bo skoro tego produktu można używać, mimo tego, że on ma jakieś tam wahnięcia w niektórych parametrach, to w czym problem? My jednak nie możemy tego zaakceptować, ponieważ nasi odbiorcy w Polsce mają swoje kontrole i łatwo wychwycą te braki, składając reklamację.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Jakość wydaje się być najbardziej europejskim parametrem biznesu z Chinami. Nie da się jej bowiem negocjować, czy być w tej kwestii elastycznym. Z reguły jest jak europejska logika - dwuwartościowa (1- zdałeś, 0- nie zdałeś), która w tym wypadku musi zostać przeciwstawiona trójwartościowej logice chińskiej (biały, mniej biały, bardziej biały):

Należy jasno i twardo powiedzieć, że nasze „nie” oznacza „nie”. Nie akceptujemy produktu i koniec. My płacimy pieniądze, my musimy wymagać i przygotować chińskiego producenta, że musi spełniać nasze wymagania. Podobny proces odbył się w Polsce, gdzie dostawcy do hipermarketów przeżyli szok, gdy po raz pierwszy zderzyli się ze wszystkimi wymogami dotyczącymi umów handlowych i kar umownych. Część dostawców odpadła, ale na pozostałych wymusiło to bezwzględny profesjonalizm na każdym etapie produkcji. Na zasadzie analogii należy to wymuszać na Chińczykach.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

W branży gastronomicznej, inne podejście do jakości, zupełnie nie przystające do europejskich realiów, właścicieli Amber Foods na samym początku ich działalności w Chinach, wręcz zszokowało:

Bardzo szybko nauczyliśmy się, że respektowanie norm jakości, które obowiązują w Europie jest bardzo trudne. Dla polskiego menedżera gastronomicznego, dla którego w naszym kraju dwudniowa nieświeżość jest datą graniczną, to wszystko jest wyzwaniem, z którym nigdy nie miał do czynienia.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Pomocną dłoń wyciągnęli chińscy znajomi, a klucz do zapewnienia odpowiedniej jakości okazał się dość prosty... Były nim większe koszty:

*Tutaj polegaliśmy na doświadczeniu naszych lokalnych przyjaciół, którzy nie byli bezpośrednio zaangażowani w biznes, a którzy pokazali nam, że płacąc faktycznie więcej niż zwykła chińska restauracja, mogą ustrzec się tych problemów, które oni mają. Od nas Chińczycy oczekiwali, że nasz kucharz nie dopuści do konsumpcji jedzenia z niepewnego źródła. Oczekiwano, że u nas mogą jeść bezpiecznie dzieci i ludzie, którzy mają dużo pieniędzy i że nie zostanie podane nic co mogłoby zaszkodzić. Nasi kucharze często reagowali w sposób ostentacyjny, wyrzucając produkty, które były sprzedawane do chińskich restauracji. W tych sprawach **jedynym rozwiązaniem są pieniądze**, które trzeba przeznaczyć na kupowanie towarów lepszej jakości.*

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Propozycje zaoszczędzenia na jakości mogą być tyleż kuszące, co zaskakujące i zabawne:

Kiedy chcieliśmy kupić alkohol przyjechał do nas nasz partner i podał cennik, w którym były trzy kolumny z cenami i lista alkoholi. Wydawało mi się, że w tych kolumnach są wielkości butelek. Okazało się, że były to segmenty podróbek. Ta najtańsza to była ta bardzo słabo podrobiona. Zapytałem dlaczego nie ma czwartej kolumny, czyli oryginału. Usłyszałem odpowiedź: Ale po co? W związku z tym zaczęliśmy ściągać alkohol z centrum dystrybucyjnego w Pekinie i w Szanghaju, ponieważ okazało się, że standardem był podrobiony alkohol.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Pułapki czyhają nie tylko przy weryfikacji kontrahentów, czy kontroli jakości. Trzeba także brać pod uwagę, że mogą występować także przy zatrudnieniu:

*Odnosnie pracowników, w celu uniknięcia rotacji, wprowadziliśmy zasadę zatrudniania osób z **lokalnym hukou** (czyli miejscowe zameldowania, przyp. aut.), którzy byłiby przywiązani do miejsca pracy, bo np. nadejście święta wiosny oznacza, że większość ludzi nie wraca. W pewnym momencie zdecydowaliśmy się przyjąć strategię polegającą na zminimalizowaniu rotacji.*

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Istotnym problemem w weryfikacji partnera szczególnie na początkowym etapie działalności w Chinach są pojawiające się tabuny miejscowych „drobnych oszustów” i „naciągaczy”.

Internet, który na niespotykaną skalę ułatwił kontakt z odległymi geograficznie partnerami biznesowymi, sprawił także, że dużo łatwiejsze stały się oszustwa. Wiele polskich firm, otrzymuje zapytania o produkty, którym towarzyszą obietnice milionowych zysków i zaproszenia na rozmowy do Chin. Na miejscu okazuje się, że milionowy kontrakt jest już przygotowany do podpisu, trzeba tylko zapłacić kilka tysięcy euro za zezwolenie.

Wielki chiński rynek działa na wyobraźnię. Wydaje się, że wystarczy jeden podpis i co dziesiąty Chińczyk zakupi nasz produkt, a pieniądze popłyną szerokim strumieniem i będzie to interes życia. Niedoczekanie. A raczej nieznanomość chińskich realiów. Po przekazaniu pieniędzy firma znika i dochodzi do sytuacji rodem z filmu Vabank („Murzyn z psem”), okazuje się, że w biurze firmy, gdzie w sobotę podpisywaliśmy kontrakt, jest sklep, albo... biblioteka. Czasem bywa i tak, że chiński partner deklaruje, że to on wybierze się na podpisanie kontraktu do Europy i potrzebuje w tym celu jedynie zaproszenia. Po jego otrzymaniu już więcej się nie odzywa, bo jak się okazuje, znalazł dużo

lepiej płatną pracę np. jako kucharz w jednej z restauracji chińskich na terenie Unii Europejskiej. . .

To tylko kilka przykładów nieuczciwych „kontrahentów”, którzy w internecie tworzą strony poważnych firm i obiecują miliony. Okazuje się, że na te sztuczki nabierają się często firmy z kilkunastoletnim doświadczeniem na rynku polskim. Jak więc, mówiąc kolokwialnie, nie dać się zrobić w bambuko?

Fikcyjne firmy zazwyczaj same pierwsze się zgłaszają. My w takim przypadku podchodzimy do nich z dużą nieufnością i nie podejmujemy tematu. Sami zazwyczaj znajdujemy firmy i kontaktujemy się z potencjalnymi dostawcami. Pierwsza selekcja następuje na targach. Czasami znajdujemy je w internecie, ale wtedy należy jednak zachować szczególną ostrożność. Firmy fikcyjne ogłaszając się przez Internet często robią to nieudolnie, deklarując się jako producenci. Zestaw oferowanych towarów, technologicznie bardzo odmiennych od siebie, potrafi wzbudzić wątpliwości u osób znających dany rynek wyrobów. Zazwyczaj inaczej wygląda też strona firmy, która jest na rynku od lat, a inaczej tej, która jest nastawiona na szybki zysk. W branży teleinformatycznej, w której działamy, firmy dobre są znane od lat. Gdy pojawia się nowa firma to z definicji jest obciążona ryzykiem i taką firmę dokładnie sprawdzamy.

- Radosław Atlas, Atel Electronics

Sama obecność na miejscu sprawia, że ryzyko „naciągnięcia” przez fikcyjną firmę znacznie maleje, choć nigdy nie da się go całkowicie wyeliminować. Można tylko znacząco zminimalizować jego koszty. Świadczy o tym zabawna sytuacja jaka przytrafiła się firmie Magellan Pro:

Na etapie sourcingu było mnóstwo fikcyjnych firm i z reguły było to od razu widoczne. Najzabawniejszym przypadkiem była jednak sytuacja kiedy wystawiałem się na targach i zgłosili się kontrahenci, którzy chcieli ode mnie kupić partię towaru. Zadziwiająco nie chcieli się targować o cenę. Bardzo nalegali na zawarcie kontraktu, zgadzali się praktycznie na wszystkie warunki i deklarowali płatność gotówką twierdząc, że przelew zrobią w ciągu 2-3 dni, a towar zostanie wydany po otrzymaniu płatności. Wydawało się, że ryzyko jest niewielkie. Zostałem zaproszony do tego kontrahenta na podpisanie kontraktu, miał siedzibę w prowincji Anhui. Faktycznie chodziło o to, żeby ten kontrahent zjawił się z gromadką kuzynów i w restauracji najadł się na mój koszt, a więc chodziło o rzecz zupełnie banalną. W ogóle nie wziąłem nawet tego pod uwagę, ale w Chinach jest cała masa podobnego typu ludzi, którzy chcą się najeść na czyjś koszt lub otrzymać upominki. Jest też bardzo dużo drobnych oszustów, którzy nawet nie są agentami, a najchętniej chcieliby zrobić „interes” na jednej przedpłacie i potem zniknąć. Bardzo często jest tak, że skala tego oszustwa jest bardzo drobna w porównaniu ze skalą umowy. Myślę, że doświadczeni handlowcy są w stanie wyczuć takich oszustów. Uważam, że przede wszystkim należy wizytować fabryki.

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Sposobem, który od razu eliminuje „drobnego oszusta”, czy „firmę krzak” jest zaproponowanie arbitrażu:

Takie firmy nigdy nie decydują się na postępowanie arbitrażowe. Po pierwsze, jest to dla nich demaskujące, po drugie, kosztowne. Takie firmy liczą, że sprawę załatwi się bardzo szybko, bez angażowania trzeciej strony.

- Bartosz Ziółek, Amber Foods

Jeśli, drogi czytelniku, spodziewałeś się, że możesz prowadzić biznes w Chinach ze swojego biura w Polsce to w tym rozdziale definitywnie się zawiodłeś. A jeśli uważasz, że istnieje jakiś uniwersalny klucz do rozwiązania problemów z kontrolą jakości to możesz być podwójnie zawiedziony. Każda branża, a nawet każda sytuacja ma swoją specyfikę. I dlatego każdy musi wypracować swój własny styl, swoje dao chińskiego biznesu. Jednak na szczęście istnieją pewne uniwersalne zasady, czy pewne założenia, które możemy przyjąć w ciemno:

*Wszystko zależy od specyfiki branży produktu, własnego indywidualnego wyczucia i własnej wiedzy. **Każdy musi wypracować swój własny sposób postępowania.** Należy działać na podstawie ograniczonego zaufania, bardzo ograniczonego, trzeba zainwestować we własną wiedzę, a **najlepsza wiedza pochodzi z osobistych wyjazdów i kontaktów**, po prostu trzeba rozumieć jak ten rynek wygląda. To są koszty, ale summa summarum wierzę, że to się wszystko zwraca w postaci unikania kosztownych pomyłek. Po prostu trzeba jeździć osobiście, a nie delegować pracowników. Pierwszy raz na spotkanie biznesowe do Chin należy pojechać samodzielnie, odbyć szereg spotkań, ponowić te spotkania i nawiązać relacje, a dopiero potem racjonalnie ocenić ryzyko.*

- Radosław Domagalski, Magellan Pro

Teraz nie pozostaje już nic innego jak odnaleźć w chińskim biznesie swój własny styl i uniknąć wszelkich, tych opisanych i tych nieopisanych w tej publikacji, problemów z chińskim partnerem. Czego z całego serca Ci życzymy!

Pamiętaj o tym, że:

Należy zwracać uwagę jak długo firma działa na rynku i jaką ma pozycję. Dużo dokładniej należy sprawdzać firmy, które niedawno pojawiły się na rynku.

Konieczna jest osobista i jak najczęstsza wizyta w fabryce partnera, czy potencjalnego partnera, aby:

- wywierać swoją obecnością delikatną, mobilizującą presję na chińskim partnerze,
- mieć wiedzę o tym co dzieje się w branży i na rynku,
- demonstrować swą wiedzę i orientację w rynku chińskiemu partnerów,
- last but not least, należy budować osobistą relację z chińskim partnerem.

Jeśli dostawca produkuje dla renomowanych firm, a ich produkty są na magazynie, to oznacza, że gro pracy wykonał dla nas już wcześniej ktoś inny.

Informacji o partnerze może dostarczyć wywiad środowiskowy, czyli opinie innych osób z branży lub okolicy.

Łatwiej porozumieć się bezpośrednio z producentami, ale często partnerzy/pośrednicy okazują się nieodpowiedni.

„Zaufani naszych zaufanych są naszymi zaufanymi”. Zaufani partnerzy będą w stanie dostarczyć setki dostawców, których towaru nie jesteśmy w stanie skontrolować sami.

Czasem dużym błędem może być rezygnacja z miejscowego partnera, a także zatrudnienie niekompetentnego polskiego.

Warto korzystać z usług i porad CCPIT (na bazie umowy między tą instytucją, a PAIILZ).

Aby uniknąć problemów z chińskim partnerem ... ożenić się/wyjąć za mąż za Chinkę/Chińczyka.

Dokładnie opisać to co chce się kupić pozostawiając jak najmniejszy wybór po stronie dostawcy.

Prowadzenie chińskiego biznesu z biura w Polsce jest praktycznie niemożliwe.

Efektywne delegowanie obowiązków w przypadku prowadzenia działalności w Chinach jest często niemożliwe.

Koszty wyjazdów, wizyt i kontroli w Chinach to często ułamek potencjalnych strat.

Najczęstsze wady w produkcji wynikają z zupełnie odmiennego podejścia Chińczyków do kwestii jakości.

Jakość jest sprawą, w której nie można iść na kompromis.

Poprawa jakości wiąże się ze wzrostem kosztów, ale często w dłuższej perspektywie takie podejście okazuje się słuszne i opłacalne.

Fikcyjną firmę można odróżnić:

- po tym, że sama się do nas zgłasza,
- jej strona internetowa jest często nieprofesjonalna,
- ogłaszając się producentem, oferuje produkty z wielu, często bardzo różnych od siebie, branż.

W Chinach istnieje wielu drobnych oszustów, a skala ich oszustw bywa drobna w stosunku do kwoty obiecywanego zarobku.

Odrzucenie propozycji zawarcia w kontrakcie klauzuli arbitrażu demaskuje fikcyjne firmy.

Nie ma jednej, uniwersalnej zasady pozwalającej uniknąć problemów z weryfikacją chińskiego partnera i kontrolą jakości.

BIBLIOGRAFIA

RÓŻNICE KULTUROWE

Stewart Hamilton, Jinxuan Zhang - Doing Business With China: Avoiding the Pitfalls, Palgrave Macmillan, 2012, S.208

Boye Lafayette De Mente - Etiquette Guide to China: Know the Rules that Make the Difference, Tuttle Publishing; 2008, s.192

Jenny Li - Chiny - Kieszonkowy przewodnik po kulturze, biznesie i zwyczajach Chin, Mikom, 1997, s.97

Hajime Nakamura – Systemy myślenia ludów Wschodu, Wydawnictwo UJ, 2005, s.642

Scott D. Seligman - Chinese Business Etiquette: A Guide to Protocol, Manners, and Culture in the People's Republic of China, Grand Central Publishing; Subsequent edition, 1999, s.304

Tracey Wilen - China for Businesswomen: A Strategic Guide to Travel, Negotiating, and Cultural Differences, Stone Bridge Press, 2007, s.200

Stefan H. Verstappen - Chinese Business Etiquette: The Practical Pocket, Stone Bridge Press, 2008, s.148

ODMIENNE PODEJSCIE DO KONTRAKTU

Leszek Karczewski (red.) - Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania: Chiny, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, 2013.

Katarzyna Machnik, Beata Grabowska – Chińska sztuka negocjacji
http://serwis.sgh.waw.pl/materialy/UserFiles/Files/plik_4f69ddbfc6bf6.pdf

Rozstrzygnięcie sporów z chińskimi firmami (raport organizacji sponsorowanej przez UE), EU SME CENTER

Fan Yang - Contracts for the International Sale of Goods in China, CCH Hong Kong Limited, 2012, s.400

Mo Zhang – Chinese Contract Law. Theory and Practice, Martinus Nijhoff Publisher, 2006, s.372

PROBLEMY FORMALNE (Założenie firmy)

HSBC – Doing business in China (raport banku dotyczący prowadzenia działalności gospodarczej w Chinach)

Maria Kania (red.) - Uwarunkowanie działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw europejskich w Chinach, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, 2010, s.97.

KMPG – Managing Trade and Customs in China (raport KMPG dotyczący prowadzenia działalności biznesowej w Chinach, który zawiera m.in. informacje na temat kontraktów oraz kontroli towarów, certyfikatów, pozwoleń)

Knowing Your Partner (raport organizacji sponsorowanej przez UE), EU SME CENTER

Portal www.gochina.gov.pl

Przewodnik rynkowy dla przedsiębiorców Delta Rzeki Jangcy,

Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Konsulat Generalny RP, Szanghaj 2010

Setting up a Company in China

<http://www.learn4good.com/settingup-business/starting-a-company-china.htm>

Jacek Strzelecki - Zakładanie działalności i relacje biznesowe

The World Bank – Starting a business in China

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/china/starting-a-business>

BIUROKRACJA

Eugene Cooper - Adventures in Chinese Bureaucracy

David Li - The Dynamics of Institutional Change in China: The Role of the Bureaucracy,

Shorenstein Reports on Contemporary East Asia., Number 18. March 1998

Kenneth G. Liberthal, David M. Lampton - Bureaucracy, Politics, and Decision Making in Post-Mao China,

University of California Press, Berkeley, 1992

Yadong Luo - Guanxi and Business, World Scientific Publishing Company, 2007, s.412

KORUPCJA

Wedeman Andrew - Double Paradox: Rapid Growth and Rising Corruption in China,

Cornell University Press; 2012, s.272

Zengke He - Corruption and anti-corruption in reform China,

Communist and Post-Communist Studies 33 (2000) 243–270

Michael Johnston - Corruption in China: Old Ways, New Realities and a Troubled Future,

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan024539.pdf>

Qingli Meng - Corruption in Transitional China: A 33-Year Study, Wolf Legal Publishers, 2013, s.208

Yan Sun - Corruption And Market In Contemporary China, Cornell University Press; 2004, s.272

ROZLICZENIE (fałszywe konta, fikcyjne firmy)

Daniel C.K. Chow - Enforcement against Counterfeiting in the People's Republic of China,

Northwestern Journal of International Law & Business, Volume 20, 2000

Douglas Clark - Fighting Counterfeiting in Asia, <http://www.jurisdiction.com/lovells.pdf>

Fraud Awareness in China: Always a Good Idea

<http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/document.jsp?did=114080>

Peter Humphrey - China's Booming Fraud Industry, The University of Nottingham

<http://www.nottingham.ac.uk/cpi/documents/commentary-reports/peter-humphrey-chinas-booming-fraud-industry.pdf>

In China, the Dangers of Due Diligence

(http://www.nytimes.com/2013/09/14/business/global/china-hems-in-private-sleuths-seeking-fraud.html?_r=0)

WERYFIKACJA PARTNERÓW BIZNESOWYCH

Company Verification Services In China, http://www.pathtochina.com/verify_company.htm

Robert C. Feenstra, Gordon H. Hanson – Ownership and in Control in Outsourcing to China: Estimating the property-rights theory of the firm, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 120, No. 2 (May, 2005), pp. 729-761

Knowing Your Partner (raport organizacji sponsorowanej przez UE), EU SME CENTER

Ted Plafker - Doing Business In China: How to Profit in the World's Fastest Growing Market, Business Plus; Reprint edition , 2008, s.304

Sprawdzanie wiarygodności partnera chińskiego na podstawie „business licence”, Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Konsulat Generalny RP, Szanghaj 2013

KONTROLA TOWARÓW, CERYFIKATY, POZWOLENIA

China Compulsory Certification (CCC Mark), http://export.gov/china/doingbizinchina/eg_cn_027466.asp

Export Goods to China (raport organizacji sponsorowanej przez UE), EU SME CENTER

Import regulations in China,

(<http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/document.jsp?did=125684&cid=512&oid=807>)

OD AUTORA

Ze swojej strony chciałbym serdecznie podziękować osobom, bez których ta publikacja nie mogłaby powstać: prezesowi PALiZ Sławomirowi Majmanowi, dyrektorowi Andrzejowi Szewczykowi i Wojciechowi Piwowarskiemu.

Dziękuję także członkom zespołu Centrum Studiów Polska- Azja za wsparcie przy realizacji tego bardzo ciekawego projektu, a w szczególności: Wojciechowi Tomaszewskiemu, Oskarowi Pietrewiczowi, Konradowi Rajcy, Adriannie Filipiak i Helenie Kluczyńskiej.

Last but not east, dziękuję raz jeszcze przedsiębiorcom, z którymi rozmowa i wymiana poglądów była prawdziwą przyjemnością,

Wszystkim czytelnikom dziękujemy za lekturę i życzymy sukcesów na chińskim rynku!

Radosław Pyffel
Centrum Studiów Polska-Azja
Autor publikacji



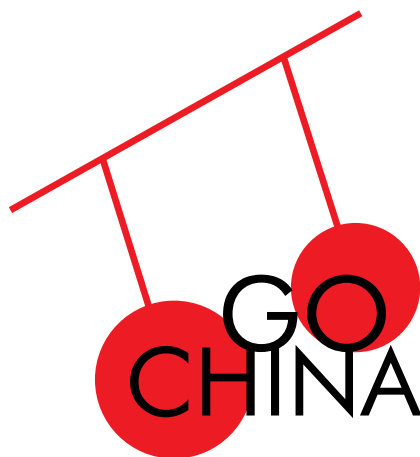
GoChina

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**





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