



**UMCS**

UNIWERSYTET MARIII CURIE-SKŁODOWSKIEJ  
W LUBLINIE

Wydział Ekonomiczny

**mgr Jacek Jakubczak**

**Bariery kulturowe wejścia  
polskich przedsiębiorstw  
na rynek Chińskiej Republiki Ludowej  
(Cultural barriers to the entry of Polish enterprises  
into the market of the People's Republic of China)**

ROZPRAWA DOKTORSKA  
przygotowana pod kierunkiem naukowym:  
prof. dr hab. Anny Rakowskiej  
i promotora pomocniczego:  
dr Doroty Chmielewskiej-Muciek

**Lublin 2023**



## Spis treści

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Streszczenie</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>Abstract</b> .....  | <b>7</b>  |
| <b>Wstęp</b> .....   | <b>8</b>  |
| <b>Rozdział 1. Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw na rynku Chińskiej Republiki Ludowej</b> .....                        | <b>17</b> |
| 1.1. System gospodarczy Chińskiej Republiki Ludowej .....  | 17        |
| 1.1.1. Model gospodarki Chińskiej Republiki Ludowej .....  | 17        |
| 1.1.2. Struktura i dynamika wzrostu gospodarki Chińskiej Republiki Ludowej .....   | 22        |
| 1.1.3. System finansowy i podatkowy Chińskiej Republiki Ludowej .....  | 29        |
| 1.2. Struktura polskiego handlu z Chińską Republiką Ludową .....   | 34        |
| 1.2.1. Rola handlu zagranicznego dla Chińskiej Republiki Ludowej .....   | 34        |
| 1.2.2. Struktura polskiego importu i eksportu w relacjach z Chińską Republiką Ludową .....                                   | 39        |
| 1.2.3. Ramy prawne współpracy handlowej między Rzeczpospolitą Polską a Chińską Republiką Ludową .....                        | 42        |
| 1.3. Polskie zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Chińskiej Republice Ludowej .....   | 44        |
| 1.3.1. Rola zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Chińskiej Republice Ludowej .....                                       | 44        |
| 1.3.2. Struktura polskich zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Chińskiej Republice Ludowej .....                         | 47        |
| 1.3.3. Zakładanie działalności gospodarczej w Chińskiej Republice Ludowej .....  | 51        |
| <b>Rozdział 2. Bariery wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na rynek Chińskiej Republiki Ludowej</b> .....                  | <b>57</b> |
| 2.1. Bariery wejścia na rynki zagraniczne w świetle dotychczasowych badań .....  | 57        |
| 2.2. Pozakulturowe bariery i ograniczenia wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej w świetle dotychczasowych badań ..... | 61        |
| 2.2.1. Bariery związane z dystrybucją i marką .....  | 61        |
| 2.2.2. Bariery związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem na rynku Chińskiej Republiki Ludowej .....                          | 67        |
| 2.2.3. Bariery związane z lokalną konkurencją .....  | 74        |

|                    |   |            |
|--------------------|---|------------|
| 2.2.4.             | <i>Bariery związane z chińskim prawem i władzami</i> .....  | 77         |
| 2.3.               | Kulturowe bariery i ograniczenia wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej .....               | 86         |
| <b>Rozdział 3.</b> | <b>Rola kultury w internacjonalizacji przedsiębiorstwa</b> .....                                  | <b>97</b>  |
| 3.1.               | Pojęcie kultury - koncepcje, poziomy i perspektywy .....  | 97         |
| 3.2.               | Determinanty, założenia i wartości chińskiej kultury biznesu.....                                 | 106        |
| 3.3.               | Kluczowe elementy chińskiej kultury biznesu .....   | 116        |
| 3.3.1.             | <i>Guanxi (relacje)</i> .....   | 116        |
| 3.3.2.             | <i>Ganqing (emocje)</i> .....   | 119        |
| 3.3.3.             | <i>Xinren (zaufanie)</i> .....  | 124        |
| 3.3.4.             | <i>Mianzi (twarz)</i> .....   | 126        |
| 3.3.5.             | <i>Renqing (przysługa)</i> .....  | 128        |
| 3.3.6.             | <i>Bao (wzajemność)</i> .....   | 130        |
| 3.4.               | Znaczenie chińskiej kultury biznesu w procesie wejścia na rynek ChRL .....                        | 133        |
| 3.4.1.             | <i>Rola kultury biznesu w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstwa</i> .....                | 133        |
| 3.4.2.             | <i>Strategie wejścia zagranicznych przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej</i> ..... | 139        |
| <b>Rozdział 4.</b> | <b>Metodyka badań</b> .....   | <b>150</b> |
| 4.1.               | Problem i cel badawczy, filozofia badań, podejście badawcze i metoda badań .....                  | 150        |
| 4.2.               | Strategia i horyzont badań, techniki i procedury zbierania i analizy danych.....                  | 156        |
| <b>Rozdział 5.</b> | <b>Analiza danych i rezultaty</b> .....   | <b>167</b> |
| 5.1.               | Kategoria centralna .....   | 167        |
| 5.1.1.             | <i>Chińska kultura biznesowa</i> .....  | 167        |
| 5.1.2.             | <i>Guanxi</i> .....   | 169        |
| 5.1.3.             | <i>Mianzi</i> .....   | 172        |
| 5.1.4.             | <i>Xinren</i> .....   | 173        |
| 5.1.5.             | <i>Ganqing</i> .....  | 174        |
| 5.1.6.             | <i>Bao i renqing</i> .....  | 175        |
| 5.2.               | Kontekst .....  | 176        |

|        |   |            |
|--------|---|------------|
| 5.2.1. | <i>Otoczenie kulturowe</i> .....                            | 177        |
| 5.2.2. | <i>Otoczenie gospodarcze</i> .....                          | 183        |
| 5.2.3. | <i>Otoczenie prawne</i> .....                               | 190        |
| 5.2.4. | <i>Otoczenie polityczne</i> .....                           | 193        |
| 5.3.   | Przyczyny .....   | 195        |
| 5.3.1. | <i>Dopasowanie kulturowe polskich przedsiębiorców</i> ..... | 196        |
| 5.3.2. | <i>Kapitał ludzki</i> .....                                 | 201        |
| 5.3.3. | <i>Wyzwania organizacyjne</i> .....                         | 203        |
| 5.3.4. | <i>Wyzwania związane z marką</i> .....                      | 206        |
| 5.4.   | Kowariancje.....  | 208        |
| 5.4.1. | <i>Przygotowanie do wejścia</i> .....                       | 208        |
| 5.4.2. | <i>Sposób myślenia</i> .....                                | 212        |
| 5.4.3. | <i>Charakter produktu</i> .....                             | 214        |
| 5.4.4. | <i>Postrzeganie partnera zagranicznego</i> .....            | 215        |
| 5.5.   | Ewentualności .....   | 216        |
| 5.5.1. | <i>Strategia wejścia</i> .....                              | 217        |
| 5.5.2. | <i>Platforma nawiązywania relacji</i> .....                 | 221        |
| 5.5.3. | <i>Chiński partner</i> .....                                | 224        |
| 5.5.4. | <i>Wsparcie instytucjonalno-polityczne</i> .....            | 226        |
| 5.5.5. | <i>Zabezpieczenie prawne</i> .....                          | 229        |
| 5.5.6. | <i>Nieetyczne zachowanie biznesowe</i> .....                | 230        |
| 5.6.   | Warunki .....   | 232        |
| 5.6.1. | <i>Budowanie relacji</i> .....                              | 233        |
| 5.6.2. | <i>Praktyki dbania o relacje</i> .....                      | 234        |
| 5.7.   | Konsekwencje .....  | 239        |
| 5.8.   | Podsumowanie.....   | 241        |
|        | <b>Zakończenie</b> .....                                    | <b>243</b> |
|        | <b>Bibliografia</b> .....                                   | <b>250</b> |
|        | <b>Załączniki</b> .....                                     | <b>278</b> |
|        | <b>Spis rysunków</b> .....                                  | <b>298</b> |
|        | <b>Spis tabel</b> .....                                     | <b>299</b> |

## Streszczenie

W pracy zaprezentowano przegląd literatury na temat barier wejścia przedsiębiorstw na rynek zagraniczny. Z przeglądu wynika, że w przypadku Chińskiej Republiki Ludowej występują liczne bariery wejścia związane m.in. z władzami, lokalną konkurencją, ochroną własności intelektualnej, kosztami wejścia, czy dostępem do sieci dystrybucji. Wśród nich krytyczną rolę odgrywają bariery kulturowe związane z unikalną chińską kulturą biznesową - są one jednocześnie najmniej poznanymi spośród barier wejścia na rynek ChRL.

Aby bliżej rozpoznać problem znaczenia barier kulturowych przy wejściu na rynek ChRL przeprowadzono badanie empiryczne, którego celem było opracowanie modelu obrazującego związku pomiędzy chińską kulturą biznesową a wynikiem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy przy przyjętych założeniach badawczych opartych na teorii ugruntowanej w ramach paradygmatu konstruktywistycznego. W ramach realizacji badań przeprowadzono wywiady częściowo ustrukturyzowane z 13 rozmówcami – naukowcami, przedsiębiorcami, politykami, dyplomatami, szefami izb gospodarczych i ekspertami.

W badaniach empirycznych zidentyfikowano kluczowe bariery kulturowe wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na rynek ChRL, stwierdzono istnienie zależności między zidentyfikowanymi wymiarami chińskiej kultury biznesowej (guanxi, mianzi, xinren, ganqing, bao i renqing) a wynikiem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL. W oparciu o wykorzystanie założeń modelu „6C” B.G. Glasera pozwoliło to zidentyfikować przyczyny, kowariancje, warunki, konteksty i okoliczności determinujące wynik wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL.

W rozprawie zrealizowano również cel użyteczny, którym było opracowanie zaleceń dla polskich przedsiębiorców w zakresie przezwyciężania barier kulturowych wejścia na rynek ChRL.

## **Abstract**

In the study, a literature review on the barriers to entry for companies in foreign markets is presented. The review shows that in the case of the People's Republic of China, there are numerous barriers to entry related among others to authorities, local competition, intellectual property protection, entry costs or access to distribution networks. Among these, cultural barriers related to China's unique business culture play a critical role - they are also the least understood of the barriers to entry into the PRC market.

In order to gain a closer insight into the significance of cultural barriers to entering the PRC market, an empirical study was conducted, the purpose of which was to develop a model illustrating the relationship between Chinese business culture and the outcome of Polish companies' entry into the People's Republic of China market.

The research was qualitative in nature with research assumptions based on grounded theory within a constructivist paradigm. The implementation of the research involved semi-structured interviews with 13 interviewees - academics, entrepreneurs, politicians, diplomats, heads of chambers of commerce and experts.

The empirical research identified key cultural barriers to foreign companies' entry into the PRC market, and found a relation between the identified dimensions of Chinese business culture (guanxi, mianzi, xinren, ganqing, bao and renqing) and the outcome of Polish companies' entry into the PRC market. Based on the utilisation of principles of B.G. Glaser's "6C" model, it allowed to identify causes, covariates, conditions, contexts and circumstances determining the outcome of Polish enterprises' entry into the PRC market.

The dissertation also pursued a utilitarian objective, which was to develop recommendations for Polish entrepreneurs on overcoming cultural barriers to entering the PRC market.

## Wstęp

Od czasów zainicjowania reform gospodarczych przez D. Xiaopinga produkt krajowy brutto Chińskiej Republiki Ludowej (ChRL) wzrósł z 202,5 miliardów dolarów w 1980 roku do 17,7 bilionów dolarów w roku 2021 (World Bank, 2022). Spektakularny wzrost uczynił Chiny drugą największą po Stanach Zjednoczonych gospodarką świata, największym na świecie eksporterem i drugim co do wielkości importerem. Liczący ponad 1 410 milionów konsumentów rynek chiński jest obecnie najliczniejszy na świecie i drugi pośród rynków narodowych pod względem wydatków gospodarstw domowych przeznaczanych na konsumpcję o wartości ponad 5 610 miliardów dolarów (World Bank, 2022). Ciągły i dynamiczny wzrost chińskiego rynku owocuje rosnącym zainteresowaniem zagranicznych przedsiębiorstw. Chiny ze względu na rosnące koszty pracy są obecnie rzadziej postrzegane jako atrakcyjne miejsce lokowania inwestycji produkcyjnych z przeznaczeniem na eksport do innych państw. Zagraniczne przedsiębiorstwa coraz częściej skupiają swoją uwagę na chińskim konsumencie, starając się zająć dobrą pozycję na ogromnym i dynamicznym rynku Chińskiej Republiki Ludowej. Jak zauważył T. Kamiński: „Dla wielu firm, a szczególnie dla europejskich koncernów działających globalnie, Chiny, ze swoją olbrzymią gospodarką i szybko rosnącym popytem wewnętrznym, stały się rynkiem, na którym „trzeba być”, i to był tak naprawdę główny powód ich inwestycji w ChRL” (Kamiński, 2015, s. 93).

Chiny stanowią jednak zarazem największy i najtrudniejszy rynek, na który może wejść przedsiębiorstwo (Ambler, Witzel, Xi, 2017, s. 21). Liczne zagraniczne przedsiębiorstwa skuszone wizją rozmiarów chińskiego rynku pomimo istniejących barier próbują na nim zaistnieć. Bez odpowiedniego przygotowania takie próby skazane są na porażkę, niezależnie od rozmiarów przedsiębiorstwa i wcześniejszego doświadczenia na rynkach międzynarodowych. Do najbardziej spektakularnych przykładów nieudanych wejść na rynek chiński można zaliczyć historię takich marek jak: eBay (Greeven, Yang, Yue, 2012; Ofili, 2016; Valero, 2016), Google (Tan, Tan, 2012; Quelch, Jocz, 2010), Home Depot (Gao, 2013), Groupon (Lange, Manes, 2013; Aksoy, Çakmak, Yalman 2017), Mattel (Kühne, 2016), czy Uber (Wirtz, Tang, 2016; Reddy, Wang, 2017). Rynek ten charakteryzuje się najmniejszym współczynnikiem sukcesu (mierzonym zarówno pod względem finansowym

[ROI, ROS], jak i zakładanych celów dotyczących udziału w rynku, wzrostu i kosztów) wejść realizowanych przez zagraniczne przedsiębiorstwa w państwach BRIC (Holtbrügge, Baron, 2013, s. 244-248).

Z badań wynika, że niezależnie od państwa owocna współpraca z lokalnymi podmiotami stanowi jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie wejścia na rynek (Johnson, 2008, s. 12). Jednak w przypadku Chin odgrywa ona dużo większą rolę. Jak zauważa J. Piotrowski (2011, s. 22): „Sukcesy gospodarcze w Chinach zależą od współpracy z partnerami lokalnymi. Praktycznie nie jest możliwe bezpośrednie wejście na rynek bez pomocy lokalnych partnerów. Nawiązanie kontaktów partnerskich wymaga dłuższych, zorganizowanych działań i stopniowego zdobycia zaufania. Dla osiągnięcia sukcesów gospodarczych w Chinach należy zachować cierpliwość, wykazywać subtelność i podejmować długookresowe działania. Osoby o tradycjach europejskich, przyzwyczajone do szybkich działań i efektów, mają małe szanse powodzenia w warunkach chińskich”. Często nawet pomimo pozornej pewności nawiązanych kontaktów biznesowych specyfika chińskiej kultury owocuje niepowodzeniem dalszych przedsięwzięć (Ambler, Witzel, Xi, 2017, s. 21). Wyraźnym objawem trudności ze zdobyciem rynku chińskiego jest dysproporcja w handlu między Chinami a państwami rozwiniętymi. W roku 2020 import z Chin do Polski wyniósł 36 790 milionów dolarów przy jednoczesnej wartości eksportu z Polski do ChRL równej 3 059 milionów dolarów, w rezultacie generując deficyt we wzajemnym handlu o wartości 33 730 milionów dolarów (World Bank, 2022).

Przeprowadzony przegląd literatury pozwala zidentyfikować liczne bariery, na które napotykają się zagraniczne przedsiębiorstwa wchodzące na rynek ChRL. Do najczęściej wymienianych barier można zaliczyć bariery prawne i polityczne (Gao, Knight, Ballantyne, 2012), te związane z obiektywnymi cechami rynku chińskiego jak rozmiar rynku czy dostępna infrastruktura (Hajdukiewicz, 2016), bariery związane bezpośrednio z produktem i dostępem do sieci sprzedaży (Niu, Dong, Chen, 2012; Tacconelli, 2009), czy też z świadomością marki (Haft, 2007). Badacze często zwracają również uwagę na bariery związane z kosztami wejścia na rynek Chin (Niu, Dong, Chen, 2012), jakością i dostępnością zasobów ludzkich na tym rynku (Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017; Gassmann, Han,

2004), czy też na bariery związane z brakiem odpowiednich zasobów lub kompetencji w posiadaniu przedsiębiorstwa (Chee, West, 2004). W literaturze wielokrotnie przewijają się też bariery związane z silną lokalną konkurencją i jej uprzywilejowaną pozycją (Xuegong, Liyan, Zheng, 2012; Collins, Block, 2007) oraz ochroną własności intelektualnej (Bieliński, 2015; Saxon, 2006). Na szczególną uwagę zasługują bariery związane z kulturą (Smith, 2012; Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008; Johnson, Tellis, 2008; Zhang, Zhang, 2006), w tym te związane z różnicami kulturowymi w prowadzeniu działalności gospodarczej i barierą językową. Bariery kulturowe pozostają jednak z perspektywy polskich wejść na rynek ChRL obszarem najmniej rozpoznany w polskiej literaturze przedmiotu. Bariery kulturowe przy ekspansji na rynek ChRL były badane głównie w kontekście przedsiębiorstw amerykańskich, lub wywodzących się z państw anglojęzycznych lub Europy Zachodniej.

Na podstawie przeprowadzonego badania literatury można stwierdzić istnienie luki badawczej, która dotyczy zjawiska wpływu barier kulturowych na ekspansję polskich przedsiębiorstw na rynek chiński. Dotychczas nie rozpoznano dostatecznie procesów i mechanizmów tego zjawiska. Ze względu na to, że problem badawczy dotyczy fenomenu kultury, a konkretnie postrzeganych różnic kulturowych oraz z uwagi na to, że w literaturze nie występuje model opisujący rozwiązanie wyżej wspomnianego problemu badawczego, można wysunąć wniosek, że występuje konieczność zastosowania badań jakościowych oraz zastosowania podejścia badawczego opartego na założeniach teorii ugruntowanej.

Wobec powyższego problem badawczy można sformułować jako pytanie: jakie są związki pomiędzy chińską kulturą biznesową a wynikiem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?

W celu doprecyzowania problemu badawczego sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Na ile w świetle dotychczasowych badań bariery kulturowe są istotnymi barierami wejścia na rynki zagraniczne?
2. Które z barier kulturowych w świetle dotychczasowych badań odgrywają kluczową rolę przy wejściu na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?

3. Czy i jakie zależności istnieją między barierami kulturowymi wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?

4. Jakie czynniki (przyczyny, kowariancje, warunki, konteksty i okoliczności) determinują wynik wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?

Za cel główny rozprawy doktorskiej przyjęto stworzenie modelu kulturowych barier wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

Na potrzeby realizacji celu głównego przyjęto również następujące cele szczegółowe:

1. Identyfikacja barier wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
2. Identyfikacja kluczowych barier kulturowych wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
3. Identyfikacja związku między barierami kulturowymi a wynikiem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
4. Identyfikacja roli relacji z chińskimi partnerami dla sukcesu wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
5. Identyfikacja działań podejmowanych przez przedsiębiorców w celu przezwyciężenia barier kulturowych wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

Celem utylitarnym pracy jest sformułowanie zaleceń dla polskich przedsiębiorców w zakresie przezwycięzania barier kulturowych wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

Dysertacja ma 299 stron, składa się ze wstępu, 5 rozdziałów, zakończenia, spisu literatury, 12 załączników, spisu rysunków oraz spisu tabel. Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, pierwsze trzy rozdziały są rozdziałami teoretycznymi, a rozdziały 4 i 5 są empiryczne. Podczas przeglądu literatury przedmiotu wykorzystano 313 pozycji literatury, 11 raportów i 27 stron internetowych.

Pierwszy rozdział pracy zatytułowany jest „Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw na rynku Chińskiej Republiki Ludowej”. Punktem wyjścia ze względu na unikalny charakter rynku chińskiego jest przedstawienie charakterystyki systemu gospodarczego ChRL, aby móc zrozumieć panujące na nim warunki. Rozdział przybliży model gospodarki Chin określany jako socjalistyczna gospodarka

rynkowa oparta o własność publiczną (Chow, Perkins, 2014), państwowy kapitalizm o chińskiej charakterystyce (Xing, Shaw, 2013), chiński państwowy kapitalizm wolnorynkowy (Brink, 2011), centralnie zarządzany kapitalizm (Lin, 2011) lub sinokapitalizm (McNally, 2012). Przedstawia jego cechy charakterystyczne, ewolucję oraz dokonuje porównania systemu gospodarczego ChRL z wolnorynkowym systemem kapitalistycznym i centralnie planowanym systemem socjalistycznym. Opisuje również strukturę i dynamikę wzrostu gospodarki ChRL z uwzględnieniem najważniejszych wskaźników, z podziałem na sektory gospodarcze i regiony. Nakreśla też charakterystykę systemu finansowego i podatkowego ChRL, uwzględniając rolę systemu bankowego oraz powiązanych systemów finansowych Hongkongu i Makau. Przedstawia również strukturę polskiego handlu z ChRL, ukazuje rolę handlu zagranicznego dla Chin, przybliża strukturę polskiego importu i eksportu w relacjach z ChRL oraz nakreśla ramy prawne współpracy handlowej między Rzeczpospolitą Polską a Chińską Republiką Ludową. Pod koniec rozdziału zaprezentowano polskie zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Chinach. Opisano rolę bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w ChRL oraz strukturę polskich inwestycji bezpośrednich w Chinach, poruszono również kwestie związane z zakładaniem działalności gospodarczej w ChRL.

Drugi rozdział rozprawy nosi tytuł „Bariery wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na rynek Chińskiej Republiki Ludowej” i poświęcony jest barierom, które w świetle dotychczasowych badań napotykają zagraniczne przedsiębiorstwa zainteresowane rynkiem ChRL. Opisuje bariery wejścia na rynki zagraniczne w świetle dotychczasowych badań – przedstawia wybrane typologie i najczęstsze bariery pojawiające się w literaturze. Zaproponowano również podział barier wejścia na rynek ChRL prezentowany w literaturze ze szczególnym uwzględnieniem roli barier kulturowych. W dalszej części rozdziału wymieniono i scharakteryzowano pozakulturowe bariery i ograniczenia wejścia na rynek ChRL opisywane w dotychczasowych badaniach. Uwzględnione są tu bariery związane z dystrybucją i marką, bariery związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem na rynku Chin, bariery związane z lokalną konkurencją i bariery związane z chińskim prawem i władzami. Ta część rozprawy ukazuje również kulturowe bariery i ograniczenia wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej. Zwraca uwagę m.in. na różnice kulturowe, kwestie językowe,

odmienne sposoby prowadzenia interesów, odmienne preferencje konsumentów, wyzwania kulturowe związane z lokalnymi pracownikami, czy niedopasowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Trzeci rozdział rozprawy zatytułowany jest „Rola kultury w internacjonalizacji przedsiębiorstwa” i opisuje jaką rolę w świetle dotychczasowych badań odgrywa kultura w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Przybliża pojęcie kultury – jej różnych koncepcji, poziomów i perspektyw postrzegania. Prezentuje wybrane modele kultury i zwraca uwagę na złożoność samego pojęcia. Poświęcono uwagę również kulturze organizacyjnej – jej definicjom, pojmowaniu i tworzącym ją elementom oraz wybranym typologiom kultury organizacyjnej. Dalsza część rozdziału przedstawia determinanty, założenia i wartości chińskiej kultury biznesu. Zdefiniowane jest pojęcie kultury biznesu i jego umiejscowienie. Zaproponowano i przedstawiano poziomy chińskiej kultury biznesowej: jej artefakty (takie jak utrzymywanie sieci relacji, dbałość o zachowanie twarzy, wyświadczenie przysług i pielęgnowanie wzajemności), normy i wartości oraz podstawowe założenia. Zidentyfikowano i przybliżono źródła współczesnej chińskiej kultury biznesowej w świetle dotychczasowych badań. Następnie scharakteryzowane są kluczowe elementy chińskiej kultury biznesu: sieć relacji guanxi i różne perspektywy teoretyczne jej postrzegania (teoria wymiany społecznej, teoria kapitału społecznego, konfucjański relacjonizm), emocjonalne zaangażowanie ganqing, głębokie zaufanie xinren, koncepcję twarzy mianzi, normę wymiany przysług renqing i zasadę wzajemności bao. Scharakteryzowano również znaczenie chińskiej kultury biznesu w procesie wejścia na rynek ChRL. Przybliżono rolę kultury biznesu w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstwa uwzględniając wybrane modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz koncepcje dystansu psychicznego i kulturowego. Na zakończenie rozdziału zaprezentowane są strategie wejścia zagranicznych przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej uwzględniając biura przedstawicielskie, spółki joint venture (w tym EJV i CJV), przedsiębiorstwo ze 100% kapitałem zagranicznym (WOFE), oraz porozumienie agencyjne.

Rozdział czwarty jest rozdziałem o charakterze empirycznym. Przedstawia problem badawczy, pytania badawcze, cel główny, cele szczegółowe i cel użytkowy pracy. Opisuje również przyjętą filozofię i paradygmat badań, przyjęte podejście

oraz metodę badań. Dalsza część rozdziału została poświęcona przyjętej strategii i horyzontowi prowadzenia badań oraz technikom i procedurom zbierania i analizy danych. Prezentuje procedurę analizy danych uzyskanych w trakcie wywiadów częściowo ustrukturyzowanych w oparciu o transkrypcje wywiadów przy zastosowaniu kodowania rzeczowego (otwartego i selektywnego) i teoretycznego.

Rozdział piąty przedstawia wyniki analizy w oparciu o rodzinę kodowania teoretycznego „6C” (Glaser, Strauss, 2017) oraz propozycję modelu zaproponowanego w wyniku przeprowadzonej analizy. W rozdziale scharakteryzowana jest kategoria centralna - rola chińskiej kultury biznesowej jako bariery wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej dla polskich przedsiębiorców i tworzące ją klasy - chińska kultura biznesowa, guanxi, ganqing, mianzi, xinren, bao i renqing. Zaprezentowane są również kategorie zidentyfikowane przy pomocy rodziny kodowania teoretycznego z rodziny „6C” – przyczyny i konsekwencje kategorii centralnej, kontekst w którym występuje, warunki wpływające na relację pomiędzy kategorią centralną a konsekwencjami, ewentualności związane z jej występowaniem oraz kowariancje związane z przyczynami. W ramach kategorii kontekstu przedstawiono zidentyfikowane otoczenie kulturowe, gospodarcze, polityczne i prawne. Następnie scharakteryzowano klasy w ramach kategorii przyczyn: dopasowanie kulturowe polskich przedsiębiorców, kapitał ludzki, wyzwania organizacyjne i wyzwania związane z marką. Zaprezentowano również klasy w kategorii kowariancji - charakter produktu, sposób myślenia, postrzeganie partnera zagranicznego i przygotowanie do wejścia. Scharakteryzowano również klasy związane z kategorią ewentualności – strategie wejścia, chińskiego partnera, nieetyczne zachowania biznesowe, platformę nawiązywania relacji, wsparcie instytucjonalno-polityczne i zabezpieczenie prawne. W ramach przedstawienia kategorii warunków opisano budowanie relacji oraz praktyki dbania o relacje, a w przypadku kategorii konsekwencji wynik wejścia na rynek. Zaprezentowany pod koniec rozdziału model przedstawia związki pomiędzy kategorią centralną a poszczególnymi kategoriami.

Dla rozwiązania problemu badawczego oraz dla realizacji celów badawczych przyjęto strategię prowadzenia badań jakościowych w oparciu o teorię ugruntowaną

zgodnie z jej założeniami (Glinka, Czakon, 2021, s. 45-48) oraz nie przyjęto wstępnych hipotez badawczych. Dodatkowo zdecydowano o przyjęciu podejścia indukcyjnego.

Na podstawie zaprezentowanego w rozdziale 2 przeglądu literatury postawiono wniosek, że w literaturze przedmiotu nie występuje teoria wyjaśniająca oddziaływanie mechanizmu barier kulturowych w procesach wejścia polskich przedsiębiorców na rynek ChRL. W celu wypełnienia luki badawczej zdecydowano o wykorzystaniu w badaniu teorii ugruntowanej - wybór ten pozostaje spójny z wyborami w zakresie przyjętej filozofii badań, podejścia i metody.

Przyjęcie teorii ugruntowanej wiąże się z iteracyjnym charakterem prowadzonych badań i równoczesnym zbieraniem i analizowaniem danych. Ze względu na wstępne ograniczenia czasowe i czasochłonność procedury prowadzenia badań w teorii ugruntowanej oraz przyjęte założenie o względnej stałości kulturowych barier wejścia na rynek ChRL w krótkim (paroletnim) okresie zdecydowano o realizacji badań skoncentrowanych zgodnie z głównym celem rozprawy na stworzenie modelu kulturowych barier wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej aktualnego z perspektywy współczesnej, a w szczególności okresu prowadzenia badań, z pominięciem wcześniejszej ewolucji samych barier. Procedura zbierania danych realizowana była w dwóch etapach: w okresie 1.10.2018-1.02.2019 i okresie 01.2022-01.08.2022.

Pierwotne kryterium doboru do próby zakładało dotarcie do respondentów w ich naturalnym środowisku kulturowym. W przeprowadzonym badaniu pierwszy cykl wywiadów realizowano w Chinach podczas pobytu badawczego na Guangdong University of Foreign Studies. Przy doborze próby wykorzystano metodę kuli śnieżnej oraz kryterium doświadczenia respondentów związanego z wejściem polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL. W zakresie metody zbierania danych zdecydowano o zastosowaniu częściowo ustrukturyzowanych wywiadów indywidualnych.

Pierwsza część badań realizowana była bezpośrednio z rozmówcami, a późniejsza część ze względu na ograniczenia pandemiczne realizowana była poprzez synchroniczne wywiady internetowe. Nagrania sporządzonych wywiadów posłużyły do przygotowania transkrypcji. Przeprowadzono wywiady o łącznej długości

19 godzin i 13 minut z 13 rozmówcami – naukowcami, przedsiębiorcami, politykami, dyplomatami, szefami izb gospodarczych i ekspertami. Cztery z wywiadów zrealizowano w języku angielskim, a dziewięć w języku polskim. Po przygotowaniu danych poprzez transkrypcję i zapoznanie się z danymi tekstowymi podzielono tekst na fragmenty i przystąpiono do procedury kodowania. W procesie kodowania przyjęto najbardziej rozpowszechnioną procedurę kodowania (Glińska-Neweś, Escher, 2018) obejmującą kodowanie rzeczowe, dokonane poprzez kodowanie otwarte i kodowanie selektywne, a następnie kodowanie teoretyczne. W procesie kodowania rzeczowego zastosowano kodowanie wydarzenie po wydarzeniu, wykorzystano również program MAXQDA do przypisania kodów. W procesie analizy danych skorzystano z pomocy ekspertów – promotora i promotora pomocniczego pracy.

Rozprawę zamyka zakończenie, w którym zaprezentowano podsumowanie wyników, przedstawiono ograniczenia badania i zasugerowano kierunki dalszych badań. Sformułowane są również zalecenia praktyczne dla polskich przedsiębiorstw zainteresowanych ekspansją na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

# **Rozdział 1. Funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw na rynku Chińskiej Republiki Ludowej**

## **1.1. System gospodarczy Chińskiej Republiki Ludowej**

### **1.1.1. Model gospodarki Chińskiej Republiki Ludowej**

Chiny, z populacją liczącą ponad miliard trzysta dziewięćdziesiąt dwa miliony ludzi, są najludniejszym państwem świata (WorldBank, 2019), są też trzecim największym państwem świata pod względem powierzchni. Rozległy obszar Chin jest niezwykle zróżnicowany klimatycznie - od obszarów tropikalnych po subarktyczne. Liczącą ponad pięć tysięcy lat historia Chin zaowocowała powstaniem wyjątkowej kultury. Obecnie Chiny dzięki imponującemu rozwojowi gospodarczemu są jednym z najważniejszych państw na świecie.

Aby można było dokonać analizy chińskiego rynku konieczne jest określenie geograficznego zasięgu Chin. W praktycznym rozumieniu Chiny utożsamiane są z Chińską Republiką Ludową (ChRL), jednak istnieją niejednoznaczności dotyczące określonych terytoriów. Chiny są bowiem w stanie sporu terytorialnego lub posiadają roszczenia terytorialne względem 23 państw, uwzględniając wszystkie swoje państwa sąsiednie (Chaudhury, 2013; Hill, 2018). Dodatkowo, jak zauważa G. Zhaoguang (2018, s. 51-54) problem z terytorium i granicami Chin wykracza poza kwestię sporów terytorialnych z innymi państwami i obejmuje pytania związane m.in. z Tajwanem, Tybetem, Mongolią i Sinciangiem. Sytuacja ta znajduje swoje odbicie w skomplikowanym podziale administracyjnym Chin. ChRL podzielona jest na 23 prowincje (w tym Tajwan), 5 regionów autonomicznych (Kuangsi, Mongolia Wewnętrzna, Ningxia, Sinciang i Tybet), 4 miasta wydzielone (Chongqing, Pekin, Szanghaj i Tiencin) oraz 2 specjalne regiony administracyjne (Hongkong i Makau).

Powszechnie stosowane jest też pojęcie Chin kontynentalnych, a więc obszary ChRL (wraz z wyspami), z wyłączeniem Tajwanu, Specjalnego Regionu Administracyjnego Hongkongu i Specjalnego Regionu Administracyjnego Makau. Zgodnie z preambułą konstytucji ChRL, oraz prawem antysecesyjnym ChRL uznaje Tajwan za część swojego terytorium. Pomimo problemów politycznych, od-

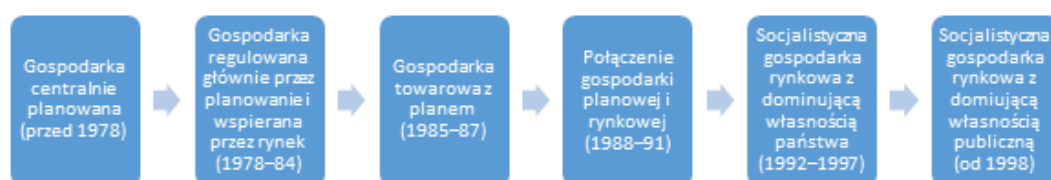
dzielnego systemu prawnego obowiązującego na Tajwanie i odrębnej waluty (nowego dolara tajwańskiego) współpraca gospodarcza między Tajwanem a Chinami kontynentalnymi kwitnie. Aż 28% eksportu z obszaru Tajwanu trafia do Chin kontynentalnych, a kolejne 13% trafia do Hongkongu (The WTO Data portal, 2017), również bezpośrednio inwestycje zagraniczne z Tajwanu były historycznie istotne dla rozwoju Chin kontynentalnych (Coughlin & Segev, 2000). Podobnie Hongkong i Makau zgodnie z doktryną „jeden kraj dwa systemy” pozostają obszarami o odrębnych systemach prawnych i walutach. Zgodnie z Ustawą Zasadniczą Hongkongu i Ustawą Zasadniczą Makau, Chiny kontynentalne, Specjalny Region Administracyjny Hongkong i Specjalny Region Administracyjny Makau to trzy niezależne regiony z różnymi systemami statystycznymi (China Statistical Yearbook, 2018, Editor's notes, para. III). W rezultacie statystyki Tajwanu, Hongkongu i Makau prowadzone są oddzielnie od statystyk obszaru Chin kontynentalnych i nie są do nich wliczane.

Ze względu na ograniczenia, dla celów tej pracy przyjęto, że Chiny będą rozumiane jako obszar Chin kontynentalnych Chińskiej Republiki Ludowej o dominującej kulturze chińskiej związanej z grupą etniczną Chińczyków Han. Z jednej strony wyklucza to zbliżone kulturowo, ale odmienne pod względem systemów prawnych i politycznych Hongkong, Makau, Tajwan, czy Singapur (Tang, 2015), z drugiej 55 uznanych mniejszości narodowych zamieszkujących obszar Chin kontynentalnych, nawet jeżeli pomimo odmienności kulturowej ich członkowie przyjęli część praktyk kulturowych typowych dla Chińczyków Han (Wu, 1990; Attané, Courbage, 2000).

Mimo istotnego zawężenia pojęcia Chin w grę wchodzi ogromny i niezwykle zróżnicowany obszar o unikalnym systemie gospodarczym. Zgodnie z konstytucją ChRL jest to socjalistyczna gospodarka rynkowa opartą o własność publiczną (Chow, Perkins, 2014, s. 62-66), określanej bywa również jako państwowy kapitalizm o chińskiej charakterystyce (Xing, Shaw, 2013). Jest on specyficzną formą bazującą na kulturze chińskiej, łączącą deklarację dążenia do państwa komunistycznego i przewodnią rolę Komunistycznej Partii Chin z wolnorynkowymi praktykami w myśl zasady D. Xiapinga „nieważne, czy kot jest czarny, czy biały.

Ważne, aby łowił myszy”. Zgodnie z art. 6 Konstytucji ChRL „podstawą socjalistycznego systemu gospodarczego Chińskiej Republiki Ludowej jest socjalistyczna własność publiczna środków produkcji, a mianowicie własność całego ludu i zbiorowa własność ludzi pracy”. Jednocześnie jednak ze względu na realia gospodarcze „Na pierwotnym etapie socjalizmu państwo utrzymuje podstawowy system gospodarczy, w którym dominuje własność publiczna, a różnorodne formy własności rozwijają się obok siebie, i utrzymuje system dystrybucji, w którym dominuje dystrybucja zależna od pracy i współistnieją różne sposoby dystrybucji” (Konstytucja ChRL, art 6). Rolę sektora prywatnego podkreśla również artykuł 11, zgodnie z którym „Niepubliczne sektory gospodarki, takie jak indywidualny i prywatny sektor gospodarki, działające w granicach określonych przez prawo, stanowią ważny element socjalistycznej gospodarki rynkowej. Państwo chroni zgodnie z prawem prawa i interesy niepublicznych sektorów gospodarki, takich jak indywidualne i prywatne sektory gospodarki. Państwo zachęca, wspiera i kieruje rozwojem niepublicznych sektorów gospodarki oraz, zgodnie z prawem, sprawuje nadzór i kontrolę nad niepublicznymi sektorami gospodarki” (Konstytucja ChRL, art 11). Trzeba jednak zauważyć, że system gospodarczy ChRL podlega ciągłej ewolucji i nieustannym transformacjom (Guo, 2017, s. 155-198). Jego dotychczasową ewolucję obrazuje Rysunek 1. W praktyce polityka rozwoju ChRL realizowana jest poprzez następujące po sobie plany pięcioletnie, w ramach których wyznaczane i realizowane są kolejne cele. Zmiany jakościowe zachodzące w tych planach na przestrzeni lat są zarazem odbiciem zmian w modelu gospodarczym i odpowiadają na nowe wyzwania, przed którymi stoi gospodarka ChRL. Pierwszy plan pięcioletni czyli Stalinowski Plan Centralny z lat 1953-1957 był kopią rozwiązań przyjętych w ZSRR i jego pośrednim celem było stworzenie fundamentów pod ustanowienie gospodarki centralnie planowanej zgodnie z modelem radziecki. Problemy w wykonaniu kolejnych planów w ramach tego modelu, które objawiły się zarówno w czasie Wielkiego Skoku (1958-1962), jak i Rewolucji Kulturalnej (1966-1976) wymusiły zmianę modelu gospodarczego poprzez realizację programu czterech modernizacji i urynkwienie gospodarki ChRL. Kolejne plany kładły nacisk na skuteczne osiągnięcie takich przyjętych celów jak dynamiczny rozwój gospodarczy, modernizacja i otwarcie gospodarki na świat. Z czasem w kolejnych planach do tego katalogu

dołączyły cele związane z poprawą jakości życia, ochroną środowiska, kontrolą dysproporcji rozwojowych między regionami, i zwiększeniem innowacyjności gospodarki (Oleś, 2005, s 145; Naughton, 2006 s. 55-79). Obecny - 13 plan pięcioletni - nastawiony jest na realizację tzw. „Chińskiego Marzenia” (Chinese Dream/中国梦), czyli „budowę społeczeństwa umiarkowanego dobrobytu” (Góralczyk, 2018, s 363), poprzez m.in. przywrócenie równowagi między inwestycjami a konsumpcją. Jego realizacja jest niezbędnym elementem umożliwiającym „wielki renesans chińskiego narodu”, czyli reunifikację Chin do roku 2049 (Góralczyk, 2018, s. 364-365).



**Rysunek 1. Ewolucja systemu gospodarczego ChRL**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Guo, 2017, s. 156-157.

Chiński system gospodarczy posiada dualną strukturę, w której odgórne inicjatywy i kontrola rządu są równoważone oddolnie przez prywatne siły przedsiębiorcze. Tego typu hybrydyzacja liberalnych zasad rynkowych opartych o własność prywatną i dominującej roli rządu w gospodarce oraz własności publicznej została określona przez T. T. Brinka (2011) jako „chiński państwowy kapitalizm wolno-rynkowy”. Podobnie uważa N. Lin (2011, s. 70) określając Chiny jako „centralnie zarządzany kapitalizm” – system, w którym państwo partyjne zarządza kapitalizmem poprzez mechanizmy nagradzania i kontroli personelu (partyjna kontrola personelu, mobilność między systemem politycznym i gospodarczym) i organizacji (kontrola i stratyfikacja organizacji, w tym kontrola kluczowych przedsiębiorstw), ale też system kontroli kapitału (jego transferowalności, swobody inwestycji, koordynacja dyplomacji i inwestycji zagranicznych).

Uznanie chińskiego modelu za kapitalizm państwowy jest jednak nadmiernym uproszczeniem, jest on też wyraźnie odmienny od innych modeli występujących w Azji Wschodniej. B. Naughton i K. Tsai (2015, s. 18-19) wyodrębnili siedem cech charakterystycznych dla chińskiego systemu gospodarczego:

- bezpośrednia centralna kontrola strategicznych sektorów przez państwo zarówno poprzez sprawowanie własności jak i powiązania personalne,
- kontrola KPCh nad personelem w przedsiębiorstwach i władzach lokalnych dająca szersze możliwości kontroli niż tylko przez aparat państwowy,
- większość gospodarki oparta jest na zasadach rynkowych często kontrolowana w praktyce przez władze lokalne,
- szeroko sformułowana polityka przemysłowa w praktyce realizowana jako zachęty i ograniczenia dla zdecentralizowanych decydentów,
- kontrola państwa nad finansami - zarówno nad systemem bankowym, jak i nad rynkami kapitałowymi,
- fragmentaryzacja przepisów i ich wielowarstwowość wzmacniają znaczenie własności i kontroli nad personelem,
- dualistyczny system opieki społecznej różnicujący zarówno między obszarami wiejskimi i miejskimi, jak również między sektorami powiązаныmi z rządem i niezależnymi.

C.A. McNally do opisanego chińskiego modelu gospodarczego proponuje pojęcie sinokapitalizmu (2012, 748-769) o trzech kluczowych cechach:

- system nie jest oparty o przejrzyste zasady i przepisy prawne lecz o międzyludzkie relacje w ramach chińskich norm kulturowych (w szczególności guanxi) i powstałe w ich wyniku nieformalne sieci biznesowe tworzące klastry produkcyjne i wiedzy,
- silna rola państwa w procesie wspierania i kierowania kapitalistyczną akumulacją kapitału i jego późniejszej kontroli,
- przyjęcie liberalnych zasad rynkowych jako rezultat przystąpienia do WTO w okresie wzmożonej globalizacji.

**Tabela 1. System gospodarczy ChRL na tle klasycznych modeli**

| Cechy                                 | Kapitalizm wolnorynkowy                           | System gospodarczy ChRL   | Socjalizm centralnie planowany    |
|---------------------------------------|---|---|-----------------------------------|
| Dominująca własność środków produkcji | Prywatna  | Mieszana, deklaracyjnie publiczna   | Społeczna                         |
| Dominujący system koordynacji         | Mechanizm rynkowy                                 | Zależne od sektora gospodarki mechanizm rynkowy i planowanie (polityki przemysłowe) | Centralne bezpośrednie planowanie |
| Dominujący system bodźców             | Materialny  | Mieszany oparty o materialny  | Mieszany                          |
| Dominujący poziom zapadania decyzji   | Zdecentralizowany (właściciele środków produkcji) | Zdecentralizowany, ale zależny od nieformalnych powiązań                            | Centralny                         |

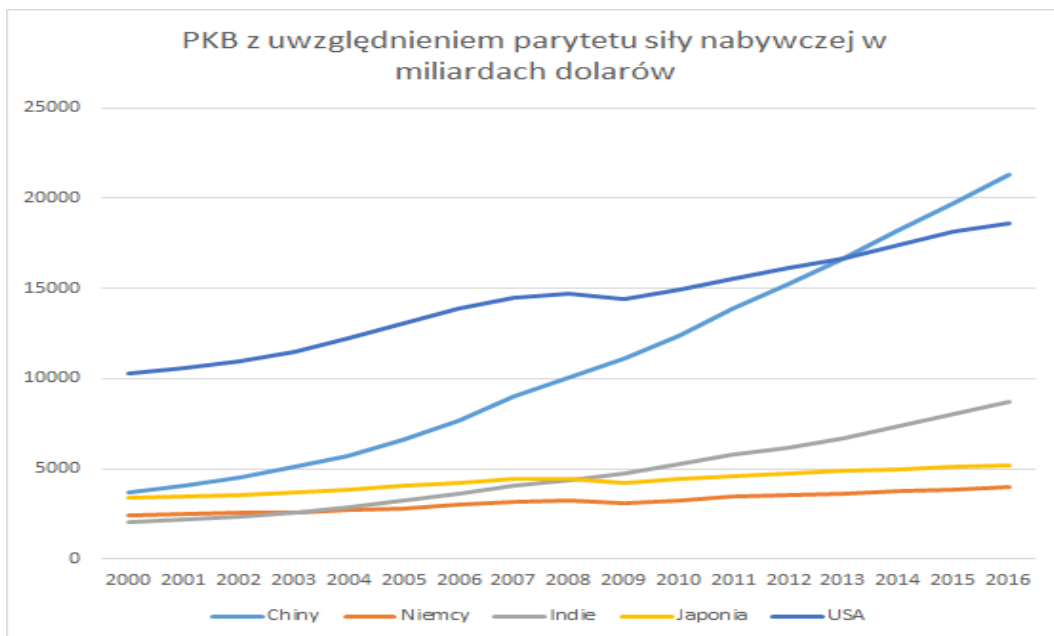
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Gregory, Stuart, 1985, s. 21-23; Randau, Medinskaya, 2016, s. 3-31.

Chiński system gospodarczy jest więc złożoną mieszanką zróżnicowaną w zależności od sektora łączącą mechanizmy rynkowe i planowanie, własność publiczną i prywatną, łączącą państwo i biznes na wszystkich ich poziomach poprzez KPCh i opartą o często trudne do zidentyfikowania sieci i kulturę. Nic dziwnego, że bywa określany jako „strategicznie złożona dwu-lub wielowarstwowa "podwójna" gospodarka” (Strange, 2016, s. 48). Chiński system gospodarczy na tle klasycznych modeli prezentuje Tabela 1.

### **1.1.2. Struktura i dynamika wzrostu gospodarki Chińskiej Republiki Ludowej**

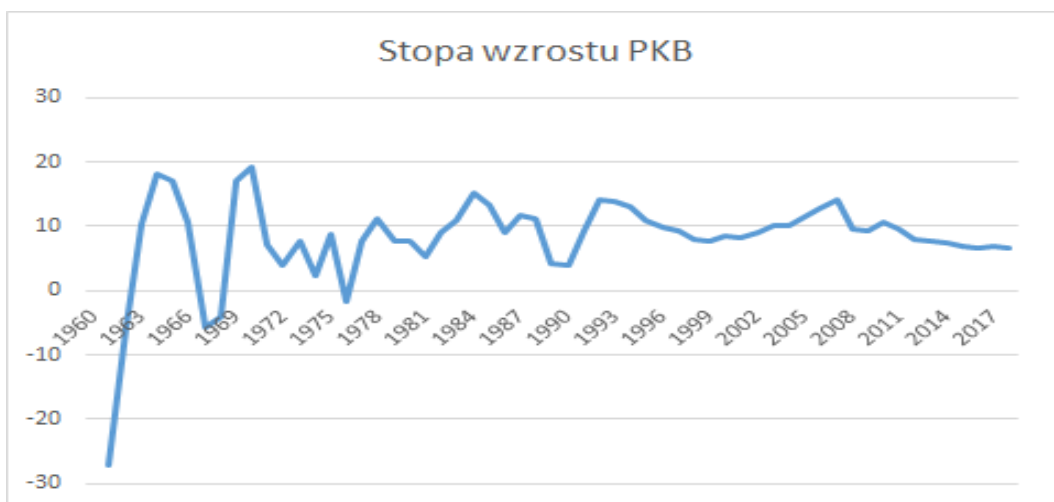
Gospodarczo Chiny pod wieloma względami znajdują się w światowej czołówce. Gospodarka ChRL jest drugą największą gospodarką świata pod względem PKB, a uwzględniając parytet siły nabywczej od 2014 roku jest największą gospodarką świata (IMF, 2018). Jest również od ponad 30 lat jedną z najszybciej rozwijających się gospodarek na świecie - o czym świadczy tempo wzrostu PKB wynoszące w tym okresie około 10% rocznie (Guo, 2017, s 12). W analogicznym okresie średni wzrost PKB USA pozostawał w okolicy 2,5%. Zmianę wielkości PKB z

uwzględnieniem parytetu siły nabywczej ChRL na tle czterech największych gospodarek w latach 2000-2016 obrazuje Rysunek 2, a same zmiany stopy wzrostu PKB Chin Rysunek 3.



**Rysunek 2. Zmiana PKB z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej pięciu największych gospodarek świata w latach 2000-2016**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie IMF, 2018.



**Rysunek 3. Zmiana stopy wzrostu PKB ChRL w latach 1960-2017**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie World Bank, 2018.

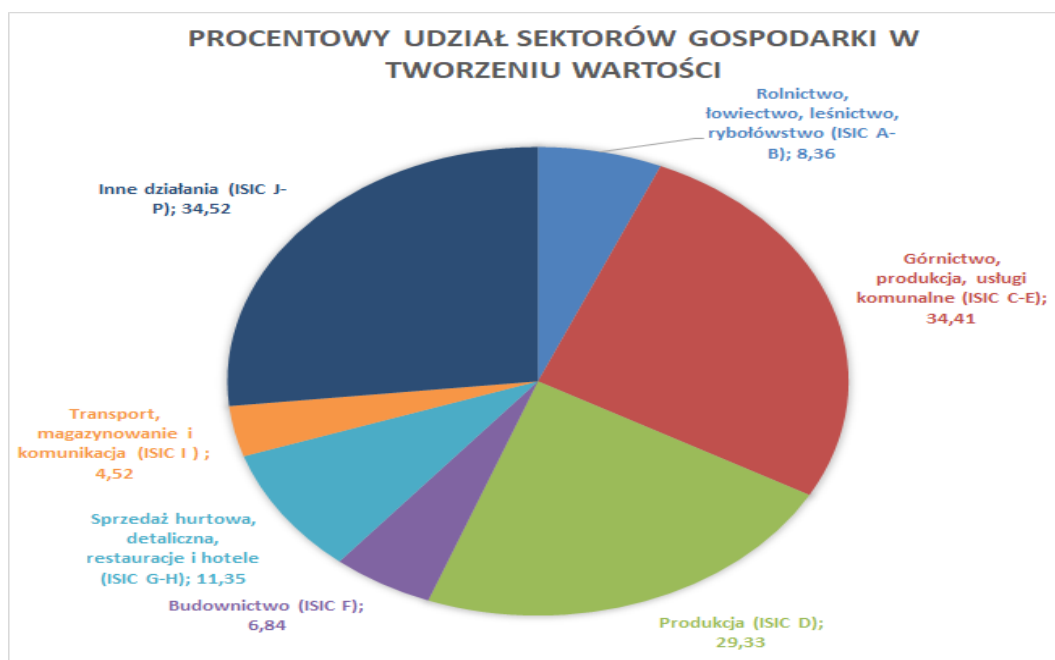
O ogólnej dobrej kondycji gospodarki chińskiej i jej dynamicznym rozwoju w ostatnich latach świadczą również wskaźniki ekonomiczne przedstawione w Tabeli 2. Analizując dostępne informacje o gospodarce ChRL trzeba jednak zachować ostrożność. Jak zauważa M. Crabbe (2016, s. 2-3) informacja w ChRL ma charakter polityczny i w związku z tym próba zrozumienia Chin ma mniej wspólnego z dokładnymi statystykami, a więcej ze zrozumieniem, które dane i dlaczego są zbierane i publikowane lub nie, oraz co właściwie one oznaczają. Na każdym poziomie chińskiego społeczeństwa i biznesu obecne są powody by dostosowywać dane pod konkretne potrzeby, problemem jest również stosowanie odmiennych definicji i metodyki zbierania danych (Crabbe, 2016, s. 7-11) Rozbieżności danych w przypadku sprzedaży na rynkach dóbr konsumpcyjnych pomiędzy źródłami oficjalnymi a niezależnymi wyliczeniami sięgały w 2005 roku połowy rozmiarów rynku, a zastosowanie złych danych może być przyczyną problemów z wejściem na rynek i nieuzyskiwania zakładanych rezultatów (Crabbe, 2016, s. 9).

**Tabela 2. Zmiany wybranych wskaźników ekonomicznych ChRL w latach 1995-2018**

| Wskaźnik                    | Miara                               | 1995 | 2000  | 2005  | 2013   | 2018  |
|-----------------------------|-------------------------------------|------|-------|-------|--------|-------|
| PKB                         | miliardy dolarów                    | 734  | 1211  | 2286  | 9570   | 13608 |
| PKB p.c.                    | dolary                              | 609  | 959   | 17530 | 7050   | 9770  |
| Wzrost PKB                  | roczna zmiana %                     | 10,9 | 8,4   | 11,3  | 7,7    | 6,6   |
| Współczynnik inflacji       | roczna zmiana %                     | 16,9 | 0,3   | 1,8   | 2,62   | 2,08  |
| Napływające BIZ             | miliardy dolarów                    | 36   | 42    | 104   | 290    | 203   |
| Stopa bezrobocia            | % z liczby ludzi aktywnych zawodowo | 2,9  | 3,1   | 4,2   | 4,1    | 3,9   |
| Oszczędności krajowe brutto | % PKB                               | 41   | 37    | 46    | 49     | 46    |
| Saldo budżetowe             | % PKB                               | -1,7 | -2,5  | -0,3  | -1,9   | -2,6  |
| Aktywa zagraniczne netto    | miliardy dolarów                    | 75,4 | 165,6 | 818,9 | 1737,3 | 3609  |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie WorldBank, 2019; Randau, Medinskaya, 2016, s. 15.

Za PKB ChRL odpowiedzialny w 7,9% jest pierwszy sektor gospodarki, w 40,5% drugi i w 51,6% trzeci odpowiadając kolejno za 27% 28,1% i 44,9% zatrudnienia (China Statistical Yearbook, 2018). W tworzeniu PKB widoczna jest dominacja wydobycia i produkcji w tworzeniu wartości. Strukturę sektorów gospodarki ChRL w tworzeniu wartości obrazuje Rysunek 4.



**Rysunek 4. Procentowy udział sektorów gospodarki ChRL**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie World Bank 2018.

Zaledwie 25% powierzchni Chin znajduje się poniżej 500 m nad poziomem morza (w porównaniu do np. 80% obszaru Europy) co ogranicza ilość dostępnej ziemi uprawnej (Naughton, 2007, s. 18). Mimo to Chiny posiadają 7% światowego areału ziemi uprawnej i 9% pastwisk na świecie, zajmując odpowiednio czwarte i trzecie miejsce pod tymi względami (Guo, 2017, s. 86). Chiny posiadają jedne z najbogatszych rezerw zasobów mineralnych na świecie. Nie tylko posiadają niemal pełną listę zarówno metalicznych jak i niemetalicznych zasobów naturalnych, ale również dysponują jednymi z najzasobniejszych złóż na świecie. Pozycję Chin pod względem posiadanych zasobów metalicznych prezentuje Tabela 3. Również niemetaliczne zasoby magnezytu, grafitu, fluorytu, talku, azbestu, gipsu, barytu, wol-

lastonitu, alunitu, bentonitu i soli kamiennej (halitu) Chin należą do jednych z największych na świecie i posiadają też bogate zasoby fosforu, kaolinu, pirytu, mirabilitu, tripolitu, zeolitu, perlitu i wapienia cementowego (Guo, 2017, s. 88).

**Tabela 3. Miejsce ChRL na świecie pod względem posiadanych zasobów metalicznych**

| Miejsce na świecie | Zasoby metaliczne  |
|--------------------|--|
| Pierwsze           | wolfram, cyna, antymon, pierwiastki ziem rzadkich, tantal, tytan |
| Drugie             | wanad, molibden, niob, beryl i lit                               |
| Czwarte            | cynk   |
| Piąte              | żelazo, ołów, złoto i srebro                                     |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Guo, 2017, s. 87-88.

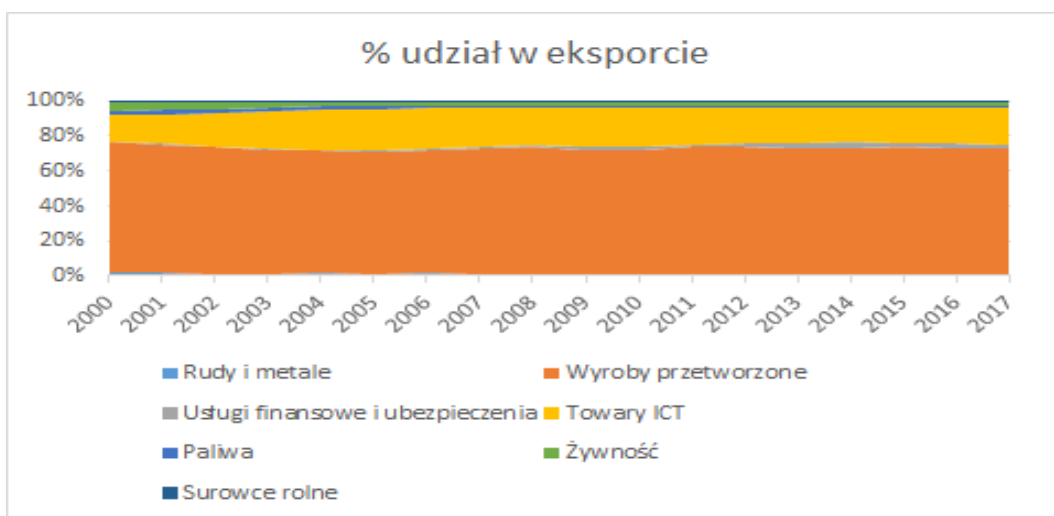
ChRL jest równocześnie największym na świecie konsumentem zasobów naturalnych. Chiny są na pierwszym miejscu na świecie jako konsument m.in. aluminium (54,4% globalnej konsumpcji), węgla (50,6%), miedzi (49,7%), cynku (48,2%) i ryżu (29,8%/), drugim w kolejności globalnym konsumentem kukurydzy (22,7%), pszenicy (15,7%) i ropy naftowej (12,8%) i trzecim krajem pod względem konsumpcji gazu ziemnego (5,9%) (Global Economic Prospects, 2018, s. 80).

Chiny to również największy światowy eksporter i drugi na świecie importer, odpowiedzialny za 12,77% światowego eksportu i 10,22% importu (WTO, 2018). Chiny są także największym na świecie producentem (UNSTATS, 2018). W 2019 roku na liście 500 największych przedsiębiorstw Forbesa znalazło się 119 przedsiębiorstw z Chin. Chiny są liderem światowego handlu i jest on również istotny dla chińskiej gospodarki, a suma wartości chińskiego eksportu i importu stanowi 38% PKB ChRL (przy maksymalnej wartości 64% w roku 2006) (World Bank, 2018). Dzięki długoletnim nadwyżkom handlowym Chinom udało się zgromadzić największe na świecie rezerwy walutowe o wartości ponad 3 bilionów dolarów. Rysunek 5 obrazuje zmiany w czasie wartości eksportu w odniesieniu do chińskiego PKB, a Rysunek 6 jak przedstawia się procentowy udział w eksporcie poszczególnych grup produktów.



**Rysunek 5. Wartość eksportu dóbr i usług w odniesieniu do PKB ChRL w latach 1960-2017**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie World Bank, 2018.



**Rysunek 6. Procentowy udział w eksporcie ChRL w latach 2000-2017 poszczególnych grup produktów**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie World Bank, 2018.

Chińskie prowincje ze względu na obszar, ludność i swoją gospodarkę mogą być porównywane z całymi państwami. PKB prowincji Guangdong w 2021 z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej (2 980 mld dolarów) było wyższe niż Włoch (2 713 mld dolarów) czy Meksyku (2 609 mld dolarów). Z kolei PKB per

capita Miasta Wydzielonego Pekin z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej wyniosło 40 097 dolarów – porównywalnie z Nową Zelandią. Porównanie prowincji ChRL pod względem PKB i PKB per capita z wybranymi państwami prezentuje Załącznik 1. Porównanie to ma szczególnie sens jeśli weźmie się pod uwagę gospodarcze różnice międzyregionalne, zauważalne są bowiem wyraźne dysproporcje w rozwoju gospodarczym pomiędzy bogatymi prowincjami nadbrzeżnymi a uboższymi prowincjami zachodnimi i północno-zachodnimi. Prowincje nadbrzeżne nie tylko są lepiej połączone ze światowymi rynkami, posiadają też lepszą infrastrukturę i w pierwszej kolejności czerpały korzyści z wprowadzanych reform i otwarcia Chin na świat pełniąc rolę poligonu doświadczalnego dla przeprowadzanych reform.

Od lat dziewięćdziesiątych trzy wielkie obszary ekonomiczne ChRL okazały się kluczowe do zapewnienia wzrostu gospodarczego uzyskując ponadprzeciętne wyniki i przewagę konkurencyjną w wybranych sektorach (Guo, 2017, s. 30, 309):

- obszar zatoki Pohaj (BSR) - obejmujący Pekin, Tianjin, wybrzeże Hebei i półwyspy Liaotung i Szantung wyspecjalizowany w wydobywaniu i przetwórstwie ropy naftowej, gazu ziemnego, węgla i metali żelaznych i nieżelaznych,
- obszar delty Rzeki Perłowej (PRD) - obejmujący Guangdong, północny Hainan, Hongkong i Makau wyspecjalizowany w przemyśle odzieżowym, skórzanym, artykułów przemysłowych, elektrycznym i telekomunikacyjnym,
- obszar delty Rzeki Jangcy (YRD) - obejmujący Szanghaj, Zhejiang i południowe Jiangsu wyspecjalizowany w przemyśle przetwórczym metali nieżelaznych, maszynowym, włókienniczym i urządzeń pomiarowych.

Istniejące istotne różnice międzyregionalne umożliwiają władzom ChRL swoiste „testowanie” różnych rozwiązań gospodarczych i poszukiwanie najlepszych rozwiązań. Mogą jednak też stanowić zagrożenie dla harmonijnego rozwoju państwa, stabilności społecznej i utrzymania władzy przez KPCh. Z perspektywy zagranicznych przedsiębiorców wymuszają rozważenie strategii wejścia na rynek ChRL i dostosowanie jej do lokalnych uwarunkowań.

### **1.1.3. System finansowy i podatkowy Chińskiej Republiki Ludowej**

W ciągu ostatnich czterdziestu lat chiński sektor finansowy, aby nadążyć za zmianami zachodzącymi w gospodarce wynikającymi zarówno z niespotykanego do tej pory w światowej historii wzrostu gospodarczego, jak i towarzyszącym mu przemianom w strukturze i funkcjonowaniu gospodarki (urynkowanie, umiędzynarodowienie i wzrost złożoności gospodarki), uległ radykalnym przeobrażeniom. Głębokie zmiany dotknęły fundamentów jego funkcjonowania zarówno instytucji, struktury, jak i prowadzonej polityki (polityki finansowej i monetarnej, stóp procentowych, zasad wymienialności walut, nadzoru bankowego) (Chow i Perkins, 2014, s. 235). W rezultacie z prostego systemu złożonego z zaledwie paru podmiotów o mocno ograniczonych funkcjach wykształcił się jeden z najważniejszych i największych na świecie, skupiający jedne z największych banków, firm ubezpieczeniowych i giełd. Chiny posiadają pierwszy największy na świecie system bankowy, drugi największy na świecie rynek akcji i trzeci pod względem rozmiarów rynek obligacji (Woetzel i in., 2019, s. 2). Na liście 100 największych pod względem aktywów banków, najwięcej - 19 stanowią banki chińskie (banki z USA 12) o łącznych aktywach ponad 24 biliony dolarów (w porównaniu z 12 bilionami dolarów aktywów posiadanych przez banki amerykańskie obecne na liście) (Garrido i Chaudhry, 2019). Stan ciągłych i konsekwentnych reform oraz tempo zachodzących zmian, większe niż nie tylko w innych rozwijających się, ale nawet rozwiniętych gospodarkach (Elliot i Yan, 2013, s. 223), uelastyczyły chiński sektor finansowy przygotowując go na przyszłe zmiany, w tym zmiany technologiczne często pomijane na bardziej tradycyjnych rynkach. W rezultacie Chiny są obecnie globalnym liderem w płatnościach mobilnych i prowadzą prace mające umożliwić wprowadzenie pierwszej na świecie „narodowej kryptowaluty” - elektronicznej waluty kontrolowanej przez państwo (Zhao i Lam, 2019).

Chiński sektor bankowy tworzy 4588 podmiotów zebranych w 22 kategorie instytucji finansowych objętych nadzorem bankowym przez Chińską Komisję Regulacyjną ds. Banków i Ubezpieczeń i bank centralny Chin People's Bank of China (中国人民银行) (China Banking News, 2019). Zdecydowaną większość z nich - 3885 - stanowią niewielkie banki i spółdzielnie kredytowe z obszarów wiejskich,

nie licząc pozostałych instytucji finansowych pozostaje 213 banków o zróżnicowanym statusie: banki instytucjonalne, duże banki państwowe, duże banki w formie spółek akcyjnych, banki miejskie i prywatne oraz banki zagraniczne. Trzy banki instytucjonalne, czyli Agricultural Development Bank of China (中国农业发展银行), China Development Bank (国家开发银行) i Export-Import Bank of China (Chexim/中国进出口银行) zostały wyodrębnione z People's Bank of China. Ich rolą jest wspieranie polityki i projektów inwestycyjnych rządu oraz wymiany handlowej (Guo, 2017, s. 184). Pośród banków komercyjnych najważniejszą rolę odgrywa grupa 6 dużych banków państwowych. Spośród nich Industrial and Commercial Bank of China (中国工商银行), China Construction Bank (中国建设银行), Agricultural Bank of China (中国农业银行) i Bank of China (中国银行) są czterema największymi pod względem aktywów bankami na świecie (Garrido i Chaudhry, 2019), wyodrębnione w latach osiemdziesiątych z People's Bank of China stanowią tzw „wielką czwórkę” (Randau, Medinskaya, 2016, s. 51). Razem z Bank of Communications (交通银行) i Postal Savings Bank of China (中国邮政储蓄银行) (odpowiednio 21 i 22 bankiem na świecie pod względem zgromadzonych aktywów) kontrolują połowę aktywów w chińskim systemie bankowym. Banki te są powiązane bliskimi relacjami personalnymi z organami nadzorującymi rynek bankowy i KPCh, co umożliwia im cieszenie się przywilejami i osiąganie ponadprzeciętnych zysków, ale równocześnie wiąże się z koniecznością wspierania przedsiębiorstw państwowych (Randau, Medinskaya, 2016, s. 52). Kolejną istotną grupę stanowi 12 banków komercyjnych w formie spółek akcyjnych (m.in. China Merchants Bank, China CITIC Bank i China Minshen) , są to największe banki niepaństwowe. Łączą one jednak własność prywatną i państwową - w rezultacie, uwzględniając banki państwowe 68,5% aktywów bankowych w ChRL pozostaje pod kontrolą państwa (Morrison, 2019, s. 27). Grupa banków miejskich (134) i wiejskich koncentruje się głównie na działalności lokalnej, w przeciwieństwie do banków z poprzednich kategorii głównie finansują przedsiębiorstwa samorządowe i lokalne. Obok nich głównym źródłem kredytu dla małych i średnich przedsiębiorstw oraz konsumentów indywidualnych często pozostają wiejskie banki spółdzielnie i spółdzielnie kredytowe (Randau, Medinskaya, 2016, s. 52). Grupa 41

banków zagranicznych działających w Chinach ma w praktyce niewielkie znaczenie, dysponując zaledwie 1,6% całkowitych aktywów chińskiego rynku bankowego (Morrison, 2019, s. 27). Bezpośrednia obecność zagranicznych banków ograniczona jest najczęściej do banków azjatyckich (japońskich, koreańskich i singapurskich), lub dużych międzynarodowych grup bankowych (HSBC, Standard Chartered, Citigroup) (Elliot i Yan, 2013, s. 226).

W praktyce wpływ KPCh na wybór kluczowych członków organizacji, członków zarządów i komitetów, lub nawet obecność przedstawicieli i członków KPCh na tych stanowiskach dotyczy wszystkich ważniejszych instytucji w chińskim systemie bankowym (Elliot i Yan, 2013, s. 228). W rezultacie jeden z najważniejszych problemów chińskiego sektora bankowego stanowią kredyty udzielane przez kontrolowane przez państwo banki państwowym przedsiębiorstwom. Ze względu na polityczny charakter decyzji o udzieleniu kredytu skumulowane złe kredyty o niskiej szansie na spłatę zaczęły drastycznie narastać zagrażając bezpieczeństwu systemu. Aby rozwiązać ten problem w 1999 roku powołano rządową agencję Central Huijin Investments i specyficzne instytucje kontrolowane przez rząd centralny - firmy zarządzające aktywami (AMC), których zadaniem było przejęcie od banków złych długów (Elliot i Yan, 2013, s. 226-228). W ciągu zaledwie pierwszych pięciu lat działalności AMC: Huarong, China Orient, China Great Wall i Cinda przejęły z systemu bankowego ryzykowne kredyty o wartości ponad 2 miliardów juanów (Pham, 2018).

Dodatkowo na poziom skomplikowania i rozmiary chińskiego systemu finansowego wpływają systemy finansowe Hongkongu i Makau, które choć zgodnie z zasadami rozwiązania „jeden kraj, dwa systemy” należy traktować jako oddzielne, w praktyce pozostają silnie powiązane z systemem Chin kontynentalnych, tworzące systemy alternatywne i współistniejące z oficjalnym.

Pomimo odmiennej waluty i systemu prawa Hongkong jest jednym z najważniejszych międzynarodowych centrów finansowych Chin. Rola ta została zagwarantowana przez władze ChRL w Ustawie Zasadniczej Specjalnego Regionu Administracyjnego Hongkong z 1990 r. o „utrzymaniu roli Hongkongu jako międzynarodowego centrum finansowego” (Lai, 2012, s. 1292). Korzystne rozwiązania prawne zapewniające bezpieczeństwo inwestycji, wysoka jakość dostępnych usług

finansowych oraz łatwość prowadzenia działalności gospodarczej skutkują obecnością wielu zagranicznych podmiotów i w rezultacie większość kapitału zagranicznego napływającego do Chin kontynentalnych przechodzi przez Hongkong (Cheung, Chinn i Fujii, 2003). Hongkong jest też głównym centrum rozliczeniowym RMB (Renminbi - chińska waluta) poza Chinami kontynentalnymi. Produkty finansowe rozliczane w RMB i łatwiejsze gromadzenie kapitału zagranicznego przez spółki z Chin kontynentalnych skutkuje ich zainteresowaniem w przeprowadzeniu pierwszej oferty publicznej właśnie na giełdzie w Hongkongu (Lai, 2012, s. 1291). W rezultacie można zaobserwować swoistą zależność pozostałych chińskich centrów finansowych od Hongkongu.

W przypadku Makau istotna jest rola transgranicznego systemu agentów kasyn - junkets -, którzy umożliwiają bogatym obywatelom ChRL grę w kasynach Makau (Master, 2011). W praktyce ich działalność umożliwia również pranie pieniędzy i transfer środków finansowych poza oficjalnym systemem wymiany (US-China Economic and Security Review Commission, 2013). Działalność junkets szacowana jest na około 60-70% przychodów z hazardu w Makau (Wang, 2019). Z drugiej strony junkets zapewniają finansowanie poza oficjalnym systemem bankowym dla małych i średnich przedsiębiorstw z Chin kontynentalnych.

Od wprowadzenia w 1994 roku pierwszego podatku na poziomie narodowym chiński system podatkowy rozrastał się i stawał coraz bardziej złożony. Przepisy podatkowe formułowane są na szczeblu krajowym przez Ogólnochińskie Zgromadzenie Przedstawicieli Ludowych i szczegółowo regulowane przez Ministerstwo Finansów i Państwową Administrację Podatkową odpowiedzialną również za pobór podatków (PWC, 2016, s. 1). Władze prowincji mogą formułować tylko niektóre lokalne przepisy i zasady podatkowe. Zmiany w prawie podatkowym wynikały w dużej mierze z dostosowań do praktyk międzynarodowych w związku z napływem inwestycji zagranicznych. Mimo zaostrzenia egzekwowania przepisów podatkowych wyraźna jest swoboda i różnice w ich interpretacji przez organy lokalne (nawet w obrębie jednego miasta), powszechne są też negocjacje między podatnikiem a urzędem skarbowym (Randau, Medinskaya, 2016, s. 121-122). Obecnie system podatkowy ChRL zawiera całą gamę podatków (PWC, 2016; Randau, Medinskaya, 2016, s.126):

- dochodowych (od osób fizycznych i prawnych),
- obrotowych (VAT, biznesowy i konsumpcyjny),
- od nieruchomości (od nieruchomości mieszkalnych, miejskich i spadków),
- zasobowych (od wykorzystania zasobów naturalnych i użytkowania gruntów),
- specjalnego przeznaczenia (na rozwój i utrzymania miasta, opłata edukacyjna, od zakupu pojazdu)
- związanych z określonymi działaniami (od użytkowania pojazdu i tablic rejestracyjnych, skarbowy, od działań cywilnoprawnych, od uboju i od bankietów)
- od dywidend, odsetek, należności licencyjnych,
- rolny,
- cła przywozowe i wywozowe.

W chińskim prawie podatkowym stosowana jest koncepcja rezydencji podatkowej przedsiębiorstwa, zgodnie z którą przedsiębiorstwa będące w Chinach rezydentami podatkowymi (a więc głównie przedsiębiorstwa zarejestrowane w Chinach) odprowadzają CIT od całości swoich globalnych dochodów. Przedsiębiorstwa nie będące chińskimi rezydentami podatkowymi odprowadzają CIT tylko od dochodu uzyskanego w Chinach. Zagraniczne przedsiębiorstwa też jednak mogą być uznane za posiadające chińską rezydencję podatkową jeśli w praktyce zarządzane są z Chin. Standardowa stopa podatku CIT wynosi 25%, ale w przypadku przedsiębiorstw wytwarzających lub świadczących usługi w oparciu o zaawansowane technologie, lub prowadzących określoną działalność wspieraną przez rząd ChRL w wybranych regionach stosowana jest stawka 15%. Dla małych przedsiębiorstw (o rocznym dochodzie niższym niż 1 mln juanów) i kluczowych przedsiębiorstw zajmujących się projektowaniem układów scalonych lub oprogramowania stawka CIT wynosi 10% (Santander, 2019). W ramach stosowanych zachęt podatkowych władze ChRL wyznaczyły 14 kategorii działalności (związanych m.in. z projektami infrastrukturalnymi, nowoczesną technologią i ochroną środowiska), w ramach których inwestorzy mogą cieszyć się 2 lub 3 latami zwolnienia z podatku CIT i dodatkowymi późniejszymi 3 latami 50% obniżki należnego CITu (PWC,

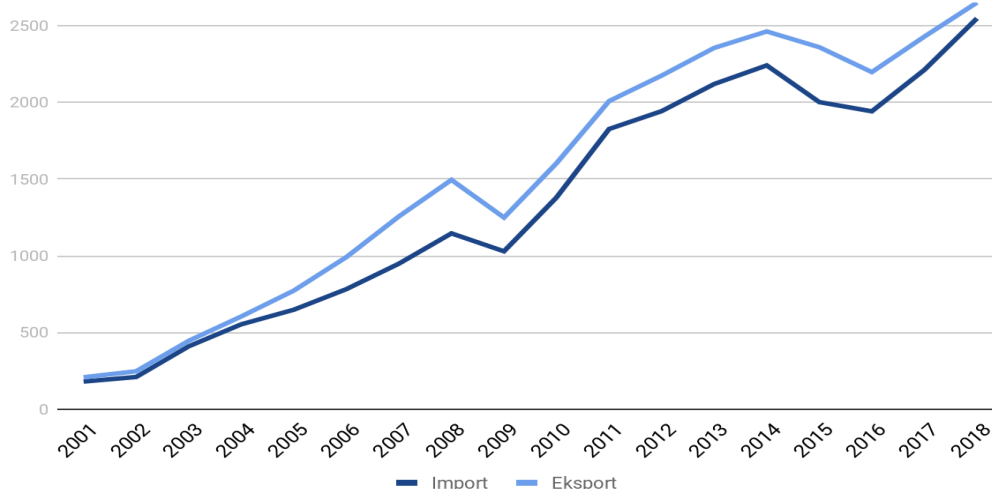
2016, s. 5-6). Poza CITem zagraniczne przedsiębiorstwa najczęściej muszą brać pod uwagę podatek VAT (stawka podstawowa wynosi 17%), podatek konsumpcyjny od produktów luksusowych i nieprzyjaznych środowisku (oprocentowanie zależne od produktu i skali), podatek od wzrostu wartości gruntów w przypadku ich zbycia (30-60%, przy czym podatek jest ujmowany od CITu), podatek na rozwój i utrzymanie miasta (1-7%), oraz opłatę edukacyjną (3% na poziomie krajowym i 2% na poziomie lokalnym) (EY, 2018, s. 311-313).

## **1.2. Struktura polskiego handlu z Chińską Republiką Ludową**

### **1.2.1. Rola handlu zagranicznego dla Chińskiej Republiki Ludowej**

Przed rokiem 1978 ChRL w ramach systemu centralnego planowania dążyła do samowystarczalności gospodarczej ograniczając handel międzynarodowy do niezbędnego minimum importując surowce i produkty niedostępne w kraju i eksportując w ograniczonym zakresie nadwyżki surowców i prostych towarów (Jiang, 2015, s. 48). Zapóźnienie gospodarcze i technologiczne Chin wymusiło otwarcie się na handel międzynarodowy i inwestycje zagraniczne. Od 1978 rozpoczęto liberalizację handlu zagranicznego inicjując politykę otwartych drzwi od wschodnich, nadbrzeżnych prowincji. Z listy ponad tysiąca produktów objętych planowanymi limitami w zakresie wartości i ilości zarówno eksportu i importu regularnie uwalniano kolejne pozycje. W roku 1991 tylko 15% wartości eksportu i 18,5% wartości importu pozostawało pod kontrolą specjalnych państwowych agencji. W roku 1994 niemal całkowicie zrezygnowano z polityki planowej w handlu zagranicznym. Jednocześnie rząd Chin prowadził politykę ochronną wobec przemysłu krajowego za pomocą wysokich stawek celnych, licencji, subsydiów i zachęt podatkowych (Guo, 2017 s. 385-388). Dalsze otwarcie nastąpiło w związku z przystąpieniem Chin do WTO w 2001 roku, co zaowocowało zniesieniem lub zmianą ponad 3000 przepisów prawnych na szczeblu centralnym i 190 000 na szczeblach lokalnych (Jiang, 2015, s. 49), redukcją stawek celnych i barier pozataryfowych. Każdy etap liberalizacji handlu zagranicznego w Chinach skutkowało gwałtownym wzrostem obrotów (Naughton, 2007, s. 377-396). Dynamicznym zmianom ulegała też struktura chińskiego importu i eksportu. O ile w 1985 roku 20% przychodów z eksportu pochodziło z eksportu ropy naftowej, to w 1995 roku większość dóbr eksportowych Chin

stanowiły pracochłonne produkty przemysłu lekkiego, a już w 2003 roku ponad połowę wartości eksportu tworzyły maszyny i urządzenia elektryczne (Naughton, 2007, s. 394). W rezultacie dynamicznego wzrostu obrotów handlowych ChRL w ciągu lat 1978-2009 przeszły drogę od gospodarki niemal zamkniętej na rynki zagraniczne do największego światowego eksportera odpowiedzialnego w 2018 roku za 12,77% światowego eksportu i drugiego po USA największego światowego importera z udziałem 10,22% w światowym imporcie (WTO, 2018). Zmiany w wielkości handlu zagranicznego ChRL obrazuje Rysunek 7.



**Rysunek 7. Wysokość eksportu i importu ChRL w latach 2001-2018 w miliardach dolarów**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie World Bank, 2018.

Opinie odnośnie roli handlu zagranicznego w rozwoju Chin pozostają podzielone. Różne badania w tym zakresie prezentuje tabela 4. Przez lata obfitość taniej siły roboczej zachęcała zagranicznych inwestorów do lokowania w Chinach pracochłonnej produkcji co znajduje swoje odbicie w strukturze chińskiego handlu zagranicznego - imporcie części i komponentów, ich montażu i eksporcie złożonych produktów (elektroniki użytkowej, komputerów) (Morrison, 2019). Tabela 5 obrazuje najważniejsze pod względem wartości kategorie produktów dla handlu zagranicznego ChRL.

**Tabela 4. Wpływ otwarcia na handel międzynarodowy na rozwój gospodarczy Chin**

| <b>Autorzy</b>   | <b>Wpływ na rozwój gospodarczy ChRL</b>   |
|--|---|
| Li, Leung (1994); Kwan, Kwok (1995); Lardy (1995); Xue (1995); Demurger (1996) | Ekspansja eksportowa i polityka otwartych drzwi miały pozytywny wpływ na rozwój gospodarczy Chin.   |
| Liu i in. (1997); Shan, Sun (1998)   | Istnieje dwukierunkowy związek przyczynowy między chińskim handlem zagranicznym a rozwojem gospodarczym Chin.   |
| Zhang i in. (2005)   | Eksport pozytywnie przyczynia się do całkowitego poziomu produkcji w Chinach, import ma wpływ negatywny, ale oba te czynniki mają różne efekty mnożnikowe - ostateczny wpływ handlu zagranicznego jest pozytywny. |
| Yang i Shu (1998)  | Wzrost gospodarczy w Chinach był napędzany głównie przez rosnącą akumulację kapitału i niekoniecznie istnieje pozytywny związek między nim a eksportem.   |
| FTPPT (1999)   | Poza określonymi latami (np. 1990 i 1994) wpływ eksportu netto na rozwój gospodarczy Chin jest ograniczony.   |
| Zhu (1998)   | Rozwój gospodarczy Chin napędzany jest głównie popytem wewnętrznym, a nie eksportem.  |
| Yang (1998); Li i in. (2004)   | Wpływ handlu zagranicznego na rozwój gospodarczy Chin jest zróżnicowany w zależności od regionu.  |
| Shen (1999); Zhao i in. (2001)   | Związek między chińskim eksportem a produkcją występuje jedynie w krótkim okresie.  |
| Zhang i Hu (1999)  | Bilans handlu zagranicznego Chin i wzrost PKB są negatywnie powiązane.  |
| Sun (2000)   | Brakuje istotnego związku przyczynowego między handlem zagranicznym a wzrostem gospodarczym w Chinach.  |

**Źródło:** Jiang, 2015.

**Tabela 5. Najważniejsze pod względem wartości kategorie produktów w handlu zagranicznym ChRL w roku 2018 zgodnie z zsynchronizowanym systemem klasyfikacji celnej (HS)**

| <b>Import</b> |  |                                     |  |
|---------------|--|-------------------------------------|--|
| <b>Kod HS</b> | <b>Kategoria produktów</b>   | <b>Wartość w miliardach dolarów</b> | <b>Procentowy udział w całości importu</b> |
| 85            | Maszyny i urządzenia elektryczne   | 522                                 | 24,6%                                      |
| 27            | Paliwo mineralne, olej itp.  | 348                                 | 16,4%                                      |
| 84            | Reaktory jądrowe, kotły i maszyny  | 202                                 | 9,6%                                       |
| 26            | Rudy, żużel i popiół   | 135                                 | 6,4%                                       |
| 90            | Przyrządy optyczne, fotograficzne, kinematograficzne, pomiarowe kontrolne, precyzyjne, medyczne lub chirurgiczne i aparatura; ich części i akcesoria | 103                                 | 4,8%                                       |

| <b>Eksport:</b> |  |                                     |   |
|-----------------|--|-------------------------------------|---|
| <b>Kod HS</b>   | <b>Kategoria produktów</b>                   | <b>Wartość w miliardach dolarów</b> | <b>Procentowy udział w całości eksportu</b> |
| 85              | Maszyny i urządzenia elektryczne             | 664                                 | 26,7%                                       |
| 84              | Reaktory jądrowe, kotły i maszyny            | 429                                 | 17,3%                                       |
| 94              | Meble i pościel                              | 96                                  | 3,9%  |
| 39              | Tworzywa sztuczne i wykonane z nich artykuły | 80                                  | 3,2%  |
| 87              | Pojazdy, z wyjątkiem kolei i części          | 75                                  | 3,0%  |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Congressional Research Service, 2019.

Tego typu produkcja prowadzona w dużej mierze przez przedsiębiorstwa z zagranicznym kapitałem spowodowała ukształtowanie się charakterystycznej struktury handlu zagranicznego - ze stałymi nadwyżkami względem bogatych rynków konsumenckich i deficytami względem pobliskich państw będących dostawcami komponentów. Wartości wymiany i bilans handlowy z najważniejszymi partnerami obrazuje Tabela 6.

**Tabela 6. Wartość handlu zagranicznego z najważniejszymi partnerami ChRL w roku 2018 w miliardach dolarów**

| <b>Partner</b>   | <b>Całkowity handel zagraniczny</b> | <b>Chiński eksport</b> | <b>Chiński import</b> | <b>Bilans handlowy Chin</b> |
|------------------|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| UE               | 681                                 | 408                    | 273                   | 135                         |
| USA              | 631                                 | 477                    | 154                   | 323                         |
| ASEAN            | 575                                 | 318                    | 257                   | 61                          |
| Japonia          | 327                                 | 147                    | 180                   | -33                         |
| Korea Południowa | 313                                 | 109                    | 204                   | -95                         |
| Hongkong         | 310                                 | 302                    | 8                     | 294                         |
| Tajwan           | 225                                 | 48                     | 177                   | -129                        |

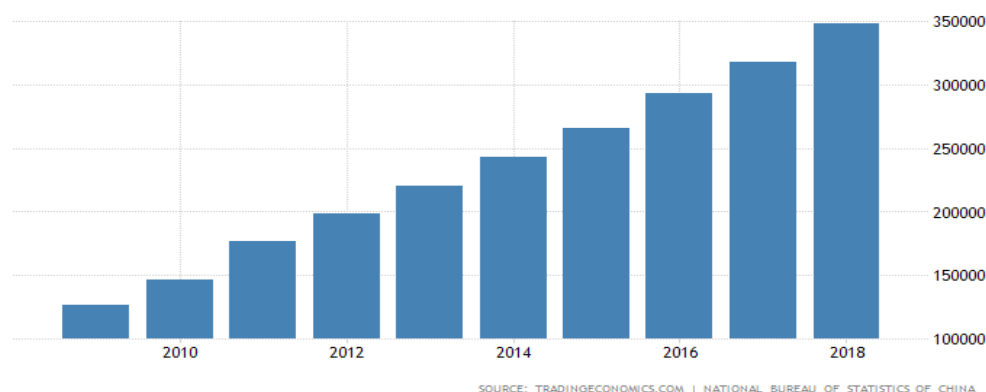
**Źródło:** Morrison, 2019, s. 23.

Jak zauważają K. C. Fungs i S. Y. Tong (2014) chiński handel zagraniczny można scharakteryzować następująco:

- jego znaczna część prowadzona jest przez przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym,
- jego znaczna część oparta jest na przetwarzaniu - Chiny importują materiały, części i komponenty, montują je, a następnie eksportują, co związane jest z głębokim udziałem Chin w regionalnych i globalnych łańcuchach wartości,
- Chiny posiadają długotrwałą nadwyżkę handlową - od 2 do 10% całkowitej wartości handlu zagranicznego,
- głównym źródłem tej nadwyżki są przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym,
- wyraźny jest wzór w relacjach handlowych z kluczowymi partnerami handlowymi - Chiny importują z państw Azji Wschodniej (zwłaszcza z Tajwanu, Korei i Japonii), a eksportują na główne rynki konsumenckie na świecie (USA i UE), z związku z tym mają deficyty handlowe z większością swoich partnerów handlowych w Azji, jednocześnie osiągając duże nadwyżki ze Stanami Zjednoczonymi i UE,
- Chiny posiadają też dużą nadwyżkę handlową z Hongkongiem, jest ona spowodowana reeksportem przez Hongkong i utrudnia pełną analizę przepływów handlowych,
- handel zagraniczny w Chinach pozostaje geograficznie skoncentrowany wzdłuż regionów przybrzeżnych, regiony delty Rzeki Perłowej i Jangcy odpowiadają za około 70% chińskiego eksportu i jedną trzecią importu.

Dużą rolę we wzroście wartości importu odgrywa też dynamicznie rozwijający się rynek wewnętrzny. Liczący miliard trzysta dziewięćdziesiąt trzy miliony konsumentów rynek jest największym rynkiem narodowym pod względem liczebności (The World Bank, 2019). Pod względem PKB per capita, z wynikiem 9770 dolarów (18 210 biorąc pod uwagę parytet siły nabywczej) Chiny zajmują dopiero 64 miejsce na świecie (76 uwzględniając parytet siły nabywczej) (World Bank, 2018), jednak są też najszybciej rosnącym rynkiem konsumenckim na świecie (Bar-

nett, 2013). Zgodnie z szacunkami niemieckiego Ministerstwa Gospodarki w najbliższym czasie liczebność chińskiej klasy średniej osiągnie 680 milionów tworząc stabilny i silny rynek zbytu (Szczurowicz, 2013, s. 24).

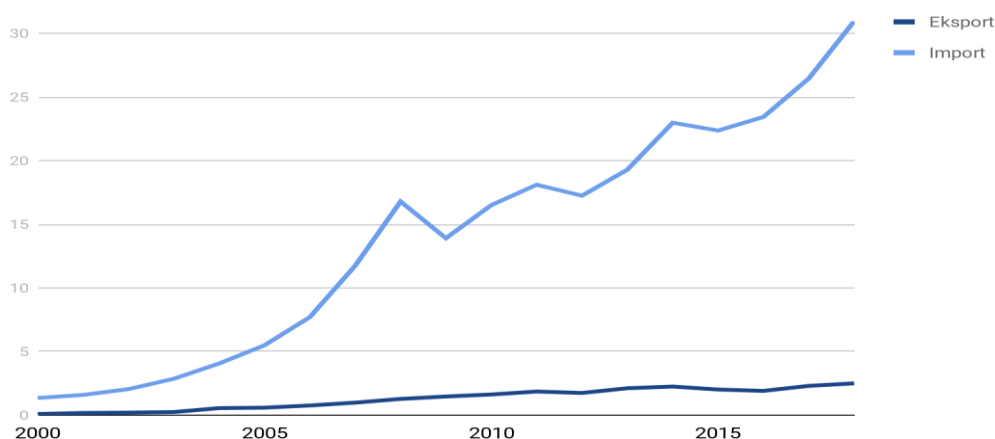


**Rysunek 8. Wydatki chińskich konsumentów w setkach milionów juanów**

**Źródło:** Trading Economics, 2019.

### 1.2.2. Struktura polskiego importu i eksportu w relacjach z Chińską Republiką Ludową

Dla Polski ChRL jest istotnym partnerem handlowym - odpowiadając w 2018 roku za 11,6% importu i będąc drugim po Niemczech najważniejszym rynkiem importowym. Chiny są jednocześnie drugim największym po Turcji rynkiem eksportowym Polski w Azji, ale ogólnie zaledwie dwudziestym pierwszym rynkiem pod względem wielkości eksportu odpowiadając za jego zaledwie 1% . Z perspektywy chińskiej Polska jest dwudziestym piątym największym rynkiem eksportowym dla Chin (odpowiadającym w roku 2018 za 0,8% całości eksportu) i zaledwie pięćdziesiątym dziewiątym w kolejności rynkiem importowym (odpowiadającym za 0,2% importu) (UN Comtrade, 2019). Podobnie jak w przypadku innych państw Unii Europejskiej również w przypadku Polski import z Chin przewyższa eksport na ten rynek. Szybko rosnący po przystąpieniu Polski do UE import z Chin przy jednocześnie powoli rosnącym eksporcie skutkuje drastycznym wzrostem deficytu w obrotach handlowych. Dynamikę wzrostu importu i eksportu w handlu Polski z Chinami obrazuje Rysunek 9.



**Rysunek 9. Wielkości polskiego importu i eksportu w relacjach z ChRL w latach 2000-2018 (mld dolarów)**

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie danych UN Comtrade International Trade Statistics Database (<https://comtrade.un.org/Data/>), 21.10.2019.

W roku 2018 Polska zanotowała deficyt handlowy z ChRL o wartości 28,5 miliarda dolarów, import z Chin o wartości prawie 31 miliardów dolarów był ponad dwunastokrotnie wyższy niż wynoszący 2,5 miliarda dolarów polski eksport do ChRL.

Poza ogromnym deficytem handlowym problem z perspektywy polskiej może też być struktura wzajemnego handlu. Wbrew powszechnym stereotypom dotyczącym produktów z Chin (Grabowska, 2019) udział produktów wymagających technologii i wysokich umiejętności w 2018 roku stanowił 36% procent wartości eksportowanych dóbr przemysłowych i 35% wartości całości eksportu w porównaniu z odpowiednio 24% i 16% w przypadku polskiego eksportu do Chin (UNCTADstat, 2019). W przypadku tej kategorii wartość eksportu ChRL do Polski przewyższa wartość importu ponad osiemnastokrotnie. W polskim eksporcie do ChRL aż 25% wartości - 635 mln dolarów - stanowiły katody miedziane dostarczane przez jedno przedsiębiorstwo - KGHM. Udział KGHM w polskim eksporcie do Chin ulega jednak zmniejszeniu i w 2011 roku wynosił 40% całkowitej wartości. Najważniejsze kategorie produktów w polskim handlu zagranicznym z ChRL prezentują Tabela 7 i Tabela 8.

**Tabela 7. Polski eksport do ChRL w latach 2014-2018 wyrażony w tysiącach dolarów**

| <b>Kategoria</b>                   | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Artykuły żywnościowe               | 206 634     | 139 013     | 109 155     | 103 885     | 130 231     |
| Surowce rolnicze                   | 73 373      | 57 917      | 74 668      | 94 733      | 136 963     |
| Rudy i metale                      | 805 314     | 709 967     | 448 579     | 650 905     | 578 067     |
| Paliwa                             | 687         | 4 379       | 9 342       | 4 872       | 3 496       |
| Perły, kamienie szlachetne i złoto | 181         | 223         | 0,9         | 0,18        | 0,59        |
| Produkty chemiczne                 | 111 490     | 140 118     | 140 054     | 144 186     | 138 614     |
| Maszyny i urządzenia transportowe  | 626 943     | 574 724     | 667 024     | 728 300     | 851 585     |
| Wyroby przemysłowe                 | 426 371     | 390 623     | 462 201     | 577 860     | 662 143     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UNCTADstat (<http://unctadstat.unctad.org/EN/>), 21.10.2019.

**Tabela 8. Eksport ChRL do Polski w latach 2014-2018 wyrażony w tysiącach dolarów**

| <b>Kategoria</b>                   | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Artykuły żywnościowe               | 233 783     | 230 930     | 213 763     | 218 641     | 296 059     |
| Surowce rolnicze                   | 85 418      | 72 679      | 65 568      | 109 711     | 118 091     |
| Rudy i metale                      | 153 347     | 142 478     | 142 390     | 194 067     | 241 191     |
| Paliwa                             | 26 075      | 22 812      | 29 387      | 21 995      | 43 803      |
| Perły, kamienie szlachetne i złoto | 45          | 52          | 64          | 45          | 70          |
| Produkty chemiczne                 | 588 614     | 555 923     | 590 375     | 768 568     | 893 256     |
| Maszyny i urządzenia transportowe  | 6 293 156   | 6 300 340   | 6 434 472   | 7 540 517   | 8 786 939   |
| Wyroby przemysłowe                 | 6 875 687   | 7 019 092   | 7 610 376   | 8 999 410   | 10 430 732  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UNCTADstat (<http://unctadstat.unctad.org/EN/>), 21.10.2019.

### **1.2.3. Ramy prawne współpracy handlowej między Rzeczpospolitą Polską a Chińską Republiką Ludową**

Współpraca handlowa pomiędzy Polską a Chinami opiera w największym stopniu na wspólnym uczestnictwie w WTO, współpracy gospodarczej Unia Europejska - Chiny, oraz na współpracy bilateralnej Polska-Chiny. Do najważniejszych aktów prawnych regulujących tę współpracę zalicza się (MPiT, 2019, s. 4-5):

- umowę o handlu i współpracy (EU-China Trade and Cooperation Agreement) (1985 r.),
- umowę między Rządem PRL a Rządem ChRL w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu (1988 r.),
- umowę między Rządem PRL a Rządem ChRL w sprawie wzajemnego popierania i ochrony inwestycji (1988 r.),
- umowę między Rządem RP a Rządem ChRL o współpracy w transporcie morskim, (1996 r.),
- umowę o współpracy w zakresie zapewnienia warunków zdrowotnych produktom pochodzenia zwierzęcego, będącym przedmiotem wzajemnego obrotu handlowego między Ministerstwem Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej RP a Ministerstwem Rolnictwa ChRL (1997 r.),
- umowę między Rządem RP a Rządem ChRL o współpracy gospodarczej (2004 r.),
- porozumienie między Ministrem Rolnictwa i Rozwoju Wsi RP a Ministerstwem Rolnictwa Chińskiej Republiki Ludowej o współpracy w ramach Polsko-Chińskiego Centrum Nauki i Technologii Rolnej (2015 r.).

Po stronie chińskiej najważniejszym aktem prawnym jest Prawo Handlu Zagranicznego ChRL z 1 lipca 1994 roku (Foreign Trade Law of the People's Republic of China).

Ze względu uczestnictwo w WTO Chin i Polski obowiązujące wzajemne stawki celne odpowiadają tym, które mają państwa o statusie najwyższego uprzywilejowania. W przypadku produktów z chronionych przemysłów (np. przemysł elektroniczny i samochodowy) może to oznaczać wysokie stawki ochronne. Jeśli

wyroby eksportowane do Chin są istotne dla rozwoju gospodarki ChRL mogą zostać zwolnione z opłat celnych lub objęte ulgą dzięki wykorzystaniu specjalnych stref ekonomicznych i stref handlu zagranicznego.

Przedsiębiorstwa zagraniczne prowadzące w Chinach handel zagraniczny muszą zgodnie z art 9 Prawa Handlu Zagranicznego ChRL zarejestrować swoją działalność w Ministerstwie Handlu. Dodatkowym obostrzeniem jest ograniczenie dystrybucji lokalnej nakazujące, że o ile sprzedawane produkty nie powstały na terenie ChRL może ona być dokonywana wyłącznie przez lokalnego agenta. Istnieje też cały szereg ograniczeń importu zgodnie z art. 11 Prawa Handlu Zagranicznego ChRL nadającym wyłączność importową wybranym przedsiębiorstwom: „Państwo może wprowadzać obrót państwowy niektórymi towarami. Import i eksport towarów podlegających handlowi państwowemu są obsługiwane wyłącznie przez upoważnione przedsiębiorstwa, chyba że państwo zezwala na import i eksport niektórych ilości towarów podlegających handlowi państwowemu bez zezwolenia” i artykułem 16 regulującym zasady ograniczenia i zakazu importu i eksportu wybranych towarów i technologii. Do powodów takiego ograniczenia zalicza się:

- ochrona bezpieczeństwa państwa, interesów publicznych lub moralności publicznej,
- ochronę zdrowia lub bezpieczeństwa ludzi, zwierząt i roślin lub ochronę środowiska,
- kontrolę przywozu i wywozu złota lub srebra,
- ochronę wyczerpywalnych zasobów naturalnych,
- ustanowienie lub przyspieszenie powstania określonego przemysłu krajowego
- utrzymanie międzynarodowego statusu finansowego państwa i bilansu płatności międzynarodowych,
- zobowiązania wynikające z umów międzynarodowych.

Chiński Katalog Towarów Zabronionych w Importie to licząca kilkadziesiąt pozycji lista obejmująca m.in. kości tygrysa i nosorożca, opiaty, freon, kotły, palniki, piece, aparaturę medyczną, gry wideo, elektronikę i inne towary, których import do ChRL jest zakazany. Poza towarami wymienionymi w katalogu zgodnie z prawem do Chin nie mogą być importowane:

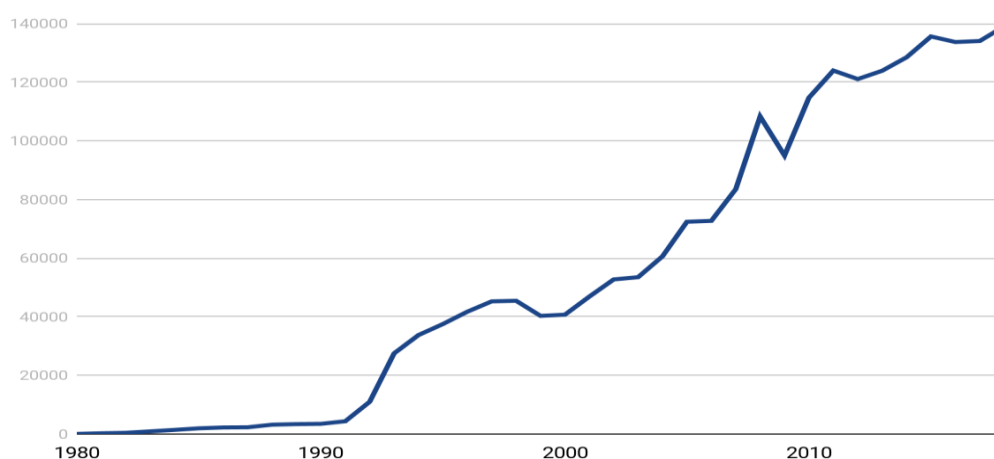
- odpady niewymienione w katalogach odpadów używanych jako surowce,
- złom metali skażony radioaktywnie,
- zwierzęta, produkty zwierzęce, oraz produkty biologiczne z obszarów epidemii,
- pojazdy z kierownicą po prawej stronie, używane pojazdy i motocykle,
- niekwalifikowane materiały tytanowe i żelazo-tytanowe, oraz ich odpady,
- zagrożone gatunki dzikiej fauny i flory,
- imitacje broni,
- pojazdy silnikowe i sprężarki do systemów klimatyzacji pojazdów silnikowych wykorzystujące CFC-12 (freon) jako czynnik chłodniczy,
- zegarki pochodzenia krajowego,
- produkty krwiopochodne,
- pasty do zębów marek „DARK-IE” / „DARLIE”.
- azotan amonowy,
- chloran amonu.

### **1.3. Polskie zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Chińskiej Republice Ludowej**

#### **1.3.1. Rola zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Chińskiej Republice Ludowej**

Przed rokiem 1979 w Chinach, nie licząc kilku małych i średnich firm z Hongkongu, zagraniczne przedsiębiorstwa praktycznie nie były obecne. (Yanqing, 2015, s. 63). W latach osiemdziesiątych podejście władz ChRL do BIZ ulegało zmianom - z restrykcyjnego poprzez liberalne, aż do zachęcania do wszelkich inwestycji zagranicznych. Od połowy lat dziewięćdziesiątych Chiny zaczęły prowadzić politykę mającą na celu zachęcenie bardziej zaawansowanych technicznie i kapitałochłonnych do zagranicznych inwestycji (Yanqing, 2015, s. 63). Proces otwierania się Chin na BIZ można opisać jako wprowadzanie i testowanie określonych rozwiązań na ograniczonych obszarach, a następnie ich upowszechnianie - rozlewanie się - na inne. Początkowo BIZ lokowane były wyłącznie w czterech specjalnych strefach ekonomicznych (Yanqing, 2015, s. 63). W 1983 część rozwiązań względem BIZ

stosowanych w tych strefach wprowadzono na wyspie Hainan, w 1984 rozszerzono je na 14 miast uznanych za „miasta otwarte”, by po roku utworzyć trzy nabrzeżne strefy rozwoju gospodarczego w deltach Jangcy, Rzeki Perłowej i na południu prowincji Fujian. (Guo, 2017, s. 380). W wyniku przeprowadzonych reform drastycznie wzrosła liczba i wartość napływających BIZ. Od roku 1990 do 2003 udział przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w produkcji krajowej wzrósł z 2,3% do 35,9% (Morrison, 2019, s. 14). W roku 2017 w Chinach zarejestrowanych było ponad 539 tysięcy przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego o łącznej wartości inwestycji wynoszącej ponad 6 899 miliardów dolarów zatrudniających 12,9 miliona pracowników (China Statistical Yearbook, 2018), a same Chiny są drugim po USA największym na świecie odbiorcą BIZ (UNCTAD, 2018). Zmianę wartości BIZ napływających do ChRL obrazuje Rysunek 10.



**Rysunek 10. Napływ BIZ do ChRL w latach 1970-2018 w milionach dolarów**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UNCTADstat (<http://unctadstat.unctad.org/EN/>), 21.10.2019.

Wpływ BIZ na rozwój gospodarczy Chin był większy niż w przypadku rozwiniętych gospodarek, ponieważ niemal wszystkie BIZ napływające do ChRL miały charakter inwestycji typu greenfield (Yasheng, 2014, s. 222). BIZ odegrały ważną rolę w chińskim rozwoju gospodarczym (Yanqing, 2015, s. 64-66; Yasheng, 2014, s. 229). BIZ okazały się nie tylko źródłem kapitału niezbędnego do pobudzenia gospodarki i przeprowadzenia transformacji gospodarczej i kreatorem zatrudnienia

(do końca lat 90 zagraniczne przedsiębiorstwa zatrudniały do 3% ogółu siły roboczej), ale również podstawą ekspansji eksportowej ChRL i źródłem korzystnych zmian w strukturze eksportu. Równie istotne były efekty związane z uzyskaniem dostępu do wiedzy i technologii, dobrych praktyk z zarządzania i międzynarodowych sieci produkcyjnych oraz znanych marek. W wyniku transmisji technologii poprzez naśladownictwo i konkurencję wzrosła wydajność przedsiębiorstw krajowych, zmianie uległa struktura przemysłu i konkurencyjność ChRL, nastąpił rozwój w nowych i szybko rozwijających się branżach. Widoczny jest też przepływ kapitału ludzkiego z firm zagranicznych do lokalnych wynikający z większych nakładów inwestycyjnych w technologię i szkolenia. Innym rezultatem BIZ było przyspieszenie transformacji własnościowej (prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych) i poprawa integracji gospodarczej Chin ze światem. Jak zauważa Yanqing (2015, s. 71-72) „napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych nie tylko zwiększa akumulację kapitału w Chinach, co samo w sobie jest kluczowym czynnikiem wzrostu gospodarczego w Chinach, ale również tworzy możliwości zatrudnienia i zapewnia wiedzę, technologię, ekspansję eksportu i większą konkurencję na rynku. BIZ decydowały o udziale Chin w światowej segmentacji rynku procesu produkcji. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stymulują także Chiny w kierunku reform rynkowych, ułatwiając tworzenie instytucji zorientowanych na rynek, promując krajową i międzynarodową konkurencję na rynku, motywując reformy przedsiębiorstw państwowych i przyspieszając integrację gospodarczą Chin ze światem". Jednocześnie jednak BIZ stanowią zagrożenie dla przedsiębiorstw chińskich, mogą obniżać wartość krajowych inwestycji i pogłębiać nierównowagę regionalną. Nie do pominięcia jest też wpływ BIZ na politykę rządu i władz lokalnych prowadzący do wymuszania korzystnych rozwiązań i preferencyjnego traktowania.

Ważną rolę w napływie BIZ do Chin odgrywają zagraniczni chińscy inwestorzy, którzy w roku 2011 odpowiedzialni byli za 70% wartości napływających BIZ. Ich znaczenie znajduje odbicie w strukturze geograficznej napływających inwestycji - ponad połowę BIZ w Chinach stanowią inwestycje z Hongkongu, Tajwanu, Singapuru i Makau. W 1994 roku wartość BIZ z liczącego pół miliona mieszkańców Makau równa była 197% wartości inwestycji z Niemiec i 236% wartości inwestycji z Kanady (Yasheng, 2014, s. 226). Wysoki udział BIZ napływających z

Brytyjskich Wysp Dziewiczych i Kajmanów związany jest z ich rolą w unikaniu opodatkowania. Obok Hongkongu państwa te wykorzystywane są również przez inwestorów z Chin by uzyskać status BIZ i korzystać z preferencyjnego traktowania oraz ulg podatkowych. Główne źródła BIZ w Chinach prezentuje Tabela 9.

**Tabela 9. Główne źródła BIZ w Chinach w latach 1979-2017**

| Obszar                     | Wartość w miliardach dolarów skumulowanych BIZ | Odsetek całkowitych BIZ w Chinach |
|----------------------------|--|-----------------------------------|
| Hongkong                   | 1241   | 46,2%                             |
| Brytyjskie Wyspy Dziewicze | 286  | 10,6%                             |
| Japonia                    | 165  | 6,1%                              |
| Singapur                   | 108  | 4,0%                              |
| Niemcy                     | 87   | 3,2%                              |
| Korea Południowa           | 73   | 2,7%                              |
| USA                        | 72   | 2,7%                              |
| Kajmany                    | 49   | 1,8%                              |
| Holandia                   | 37   | 1,4%                              |
| Tajwan                     | 33   | 1,2%                              |

Źródło: Morrison, 2019, s.23.

### **1.3.2. Struktura polskich zagranicznych inwestycji bezpośrednich w Chińskiej Republice Ludowej**

Dla polskich przedsiębiorców ChRL nie zalicza się do grona ważnych rynków inwestycyjnych. Temat polskich inwestycji w Chinach nie jest też popularny w literaturze, a dostępne badania i raporty są mocno ograniczone. W roku 2011 w Chinach obecne były 242 przedsiębiorstwa z udziałem kapitału polskiego, w większości z sektora MSP (Kazmierczak, 2015). Zgodnie z danymi Narodowego Banku Polskiego stan należności z tytułu polskich inwestycji w Chinach na koniec 2016 r. wyniósł 358,2 mln dolarów. Niewielkie rozmiary polskich BIZ w Chinach pozwalają mówić o „symbolicznej obecności polskiego kapitału” (Surmacz, 2011). Wartość faktycznie wykorzystanych polskich BIZ w ChRL w latach 2009-2017 przedstawia Tabela 10.

**Tabela 10. Wartość faktycznie wykorzystanych polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ChRL w 10 000 dolarów w latach 2009-2017**

| <b>Rok</b>                                     | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych | 1084        | 1243        | 701         | 357         | 155         | 219         | 8277        | 585         | 289         |

**Źródło:** National Bureau of Statistics China (<http://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01>).

Polskie inwestycje realizowane są głównie w górnictwie, przemyśle farmaceutycznym, odzieżowym i chemii budowlanej (Ledniowska, Koszek, 2012, s. 105). Widoczna jest różnica w strukturze w stosunku do ogółu BIZ w Chinach związanych głównie z produkcją, IT, rynkiem nieruchomości i usługami biznesowymi. Globalne BIZ w ujęciu sektorowym prezentuje tabela 11. Polskie przedsiębiorstwa mają szansę rozwoju na rynku chińskim również w bardziej nowoczesnych branżach. Szczególny potencjał współpracy polskich przedsiębiorstw z chińskimi partnerami dotyczy takich obszarów jak ochrona środowiska, energetyka, biotechnologia oraz zdrowie i produkcja zdrowej żywności, bezpieczeństwo pracy w górnictwie węglowym, przemysł lotniczy i odnawialne źródła energii (Kazimierzczak, 2015).

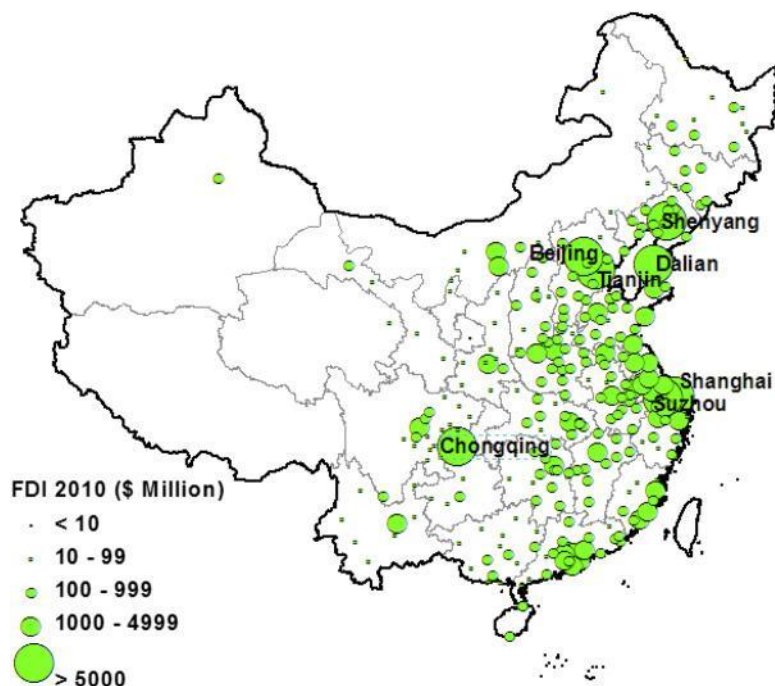
**Tabela 11. BIZ w ChRL w ujęciu sektorowym w latach 2013-2017 w 10 000 dolarów**

| <b>Sektor</b>   | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rolnictwo, leśnictwo, hodowla zwierząt i rybołówstwo        | 180003      | 152227      | 153386      | 189770      | 107492      |
| Górnictwo   | 36495       | 56222       | 24292       | 9634        | 130198      |
| Produkcja   | 4555498     | 3993872     | 3954290     | 3549230     | 3350619     |
| Produkcja i dostawa energii elektrycznej, gazu i wody       | 242910      | 220290      | 225022      | 214677      | 352132      |
| Budownictwo   | 121983      | 123949      | 155876      | 247744      | 261940      |
| Transport, magazynowanie i poczta                           | 421738      | 445559      | 418607      | 508944      | 558803      |
| Przesyłanie informacji, usługi komputerowe i oprogramowanie | 288056      | 275511      | 383556      | 844249      | 2091861     |
| Handel hurtowy i detaliczny                                 | 1151099     | 946340      | 1202313     | 1587016     | 1147808     |

|  |         |         |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Usługi hotelarskie i gastronomiczne                            | 77181   | 65021   | 43398   | 36512   | 41914   |
| Pośrednictwo finansowe   | 233046  | 418216  | 1496889 | 1028901 | 792119  |
| Nieruchomości  | 2879807 | 3462611 | 2899484 | 1965528 | 1685559 |
| Usługi leasingowe i biznesowe                                  | 1036158 | 1248588 | 1004973 | 1613171 | 1673855 |
| Badania naukowe, obsługa techniczna i poszukiwania geologiczne | 275026  | 325466  | 452936  | 651989  | 684373  |
| Zarządzanie zasobami wodnymi, usługi publiczne                 | 103586  | 57349   | 43334   | 42159   | 56951   |
| Usługi dla gospodarstw domowych i inne usługi                  | 65693   | 71813   | 72131   | 49038   | 56723   |
| Edukacja   | 1822    | 2097    | 2894    | 9437    | 7747    |
| Zdrowie, zabezpieczenie społeczne i opieka społeczna           | 6435    | 7757    | 14338   | 25411   | 30516   |
| Kultura, sport i rozrywka                                      | 82079   | 82338   | 78941   | 26732   | 69846   |
| Zarządzanie publiczne i organizacje społeczne                  | 5       | 930     | -       | -       | 3057    |

**Źródło:** National Bureau of Statistics China (<http://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01>).

Cechą charakterystyczną BIZ w Chinach jest też ich duże zróżnicowanie geograficzne, gdyż wschodnie prowincje nadbrzeżne są odbiorcami większości (aż do 85%) napływających BIZ. (Yanqing, 2015, s. 64). Mapę lokalizacji BIZ w roku 2010 przedstawia Rysunek 11. Podobnie jak inwestycje zagraniczne polskie BIZ ulokowane są głównie na wybrzeżu (Surmacz, 2011). Tabela 12 przedstawia lokalizację najważniejszych polskich inwestycji w ChRL.



**Rysunek 11. Lokalizacja BIZ w ChRL w roku 2010 z uwzględnieniem ich sumarycznej wartości**

**Źródło:** Huang, Wei, 2016.

**Tabela 12. Najważniejsze polskie inwestycje w ChRL**

| Nazwa przedsiębiorstwa | Typ inwestycji  | Lokalizacja (prowincja)              |
|------------------------|---|--------------------------------------|
| Selena                 | produkcja produktów chemii budowlanej   | Foshan (Guangdong) Nantong (Jiangsu) |
| Davis International    | produkcja materiałów obiciowych do mebli                                      | Haining (Zhejiang)                   |
| Aero At sp. z o.o.     | produkcja samolotów i części lotniczych,                                      | Jianhu County (Jiangsu)              |
| Aiut sp. z. o.o.       | produkcja części samochodowych i doradztwo techniczne                         | Shenyang (Liaoning)                  |
| Sanok Rubber Company   | produkcja uszczelnień dla karoserii samochodowych, okien i szaf sterowniczych | Qingdao (Shandong)                   |
| Maflow Poland          | produkcja przewodów klimatyzacyjnych i przewodów gumowych                     | Dalian (Liaoning)                    |
| Rafako                 | produkcja maszyn dźwigowych i energetycznych                                  | Zhangjiakou (Hebei)                  |
| Famur                  | serwis maszyn górniczych sprowadzanych z Polski                               | Taian (Shandong)                     |
| Fasing                 | produkcja łańcuchów górniczych  | Shandong                             |

**Źródło:** Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Pekinie ([https://pekin.msz.gov.pl/pl/wspolpraca\\_dwustronna/wspolpracagospodarcza/wymianahandlowa/](https://pekin.msz.gov.pl/pl/wspolpraca_dwustronna/wspolpracagospodarcza/wymianahandlowa/)).

W badaniach przeprowadzonych przez Polski Instytut Spraw Międzynarodowych i KPMG uzyskanie dostępu do chińskiego rynku było dopiero trzecim (wskazanim przez 45%) najczęściej wymienianym przez polskich przedsiębiorców motywem współpracy z chińskimi partnerami. Wyrażna jest różnica w postrzeganiu Chin przez polskich i zagranicznych przedsiębiorców. Wśród przedsiębiorców niemieckich jako motywację współpracy aż 93% wskazało na potencjał sprzedaży na rynku chińskim, a 89% obecność na rynku azjatyckim. Podobnie przedsiębiorcy holenderscy za najważniejszą przyczyną obecności na rynku ChRL uznali perspektywy rozwoju chińskiej gospodarki (65%), wielkość chińskiego rynku (63%) oraz popyt chińskich konsumentów (54%) (PISM, 2013, s. 30-31). Wśród polskich przedsiębiorców Chiny w dużej mierze są dalej postrzegane nie jako atrakcyjny i perspektywiczny rynek zbytu, a jako źródło taniego importu lub przenoszenia produkcji w poszukiwaniu niższych kosztów. W rezultacie polskie przedsiębiorstwa raczej preferują zlecenie produkcji chińskim podwykonawcom niż rozpoczęcie nowej działalności lub przejmowanie istniejących, co ogranicza skalę inwestycji na chińskim rynku. (PISM, 2013, s. 27). Można uznać to za potencjalny problem w rozwoju polskich przedsiębiorstw w przyszłości, bowiem Chiny to obecnie „jedyny słuszny kierunek rozwoju dla wszystkich firm, które mają ambicje międzynarodowe.” (Surmacz, 2011).

### **1.3.3. Zakładanie działalności gospodarczej w Chińskiej Republice Ludowej**

Od czasów reform przeprowadzanych przez D. Xiaopinga od początku lat siedemdziesiątych nastąpiło otwarcie się Chin na zagraniczne inwestycje. KPCh podjęła decyzję o wykorzystaniu BIZ jako elementu narodowej strategii rozwoju i rozpoczęła daleko posunięte działania mające zachęcić zagranicznych inwestorów. Po przystąpieniu ChRL do WTO w 2001 roku przepisy uległy dalszej liberalizacji, a napływ BIZ gwałtownie przyśpieszył. W 2003 roku Chiny zostały największym na świecie odbiorcą BIZ, a same BIZ głównym czynnikiem napędowym wzrostu chińskiej gospodarki (Randau, Medinskaya, 2016, s. 3-4). Chociaż prawo związane z inwestycjami zagranicznymi w Chinach oparte jest na najlepszych międzynarodowych praktykach biznesowych, to jednak jest „skrojone pod potrzeby i wymagania państwa takiego jak Chiny” ewoluując i dostosowując się do potrzeb wyznaczonych przez KPCh (Yu, 2019, s. 45). Obecnie Chiny są na 26 miejscu na świecie

pod względem łatwości założenia nowego przedsiębiorstwa (i 46 pod względem ogólnej łatwości prowadzenia biznesu) i należą do grupy dziesięciu państw, które w największym stopniu ułatwiły prowadzenie biznesu (The World Bank Group, 2019, s. 11, 136-137, 163) Jeszcze parę lat temu, jak zauważa R. Pyffel pomimo wprowadzanych zmian, prowadzenie biznesu w Chinach było procesem „złożonym i czasochłonnym” (2013, s. 11).

Ramy prawne systemu prawa gospodarczego w Chinach oparte są o prawo konstytucyjne, ale obejmują też na poziomie krajowym ustawy uchwalane przez Ogólnochińskie Zgromadzenie Przedstawicieli Ludowych i przepisy oraz regulacje administracyjne uchwalone przez Radę Państwa i gabinety podległych jej departamentów. Na poziomie regionalnym i lokalnym dodatkowo dochodzą do tego przepisy uchwalane przez regionalne i lokalne organy ustawodawcze (Yu, 2019, s. 2). Za fundament prawny gwarantujący możliwość inwestowania w Chinach uważa się artykuł 18 Konstytucji ChRL, zgodnie z którym „Chiny zezwalają zagranicznym przedsiębiorstwom, zagranicznym organizacjom gospodarczym i obywatelom innych państw na inwestowanie w Chinach poprzez ustanawianie różnych form relacji gospodarczych z chińskimi przedsiębiorstwami i organizacjami gospodarczymi zgodnie z chińskim prawem” (Yu, 2019, s. 48). Kwestie związane z wejściem przedsiębiorstw zagranicznych na rynek ChRL regulowane są przez szereg aktów prawnych, z czego do najważniejszych z nich należą (Shi, 2019):

- prawo spółek ChRL (The Company Law of the People's Republic of China/ 中华人民共和国公司法) – 2018,
- prawo spółek osobowych (Partnership Enterprise Law of the People's Republic of China) – 2007,
- prawo zagranicznych inwestorów (Foreign Investment Law of the People's Republic of China/ 中华人民共和国外商投资法)<sup>1</sup> – 2019,
- ustawa o trustach (Trust Law of the People's Republic of China) – 2001,

---

<sup>1</sup> Foreign Investment Law od 1 stycznia 2020 zastępuje trzy uprzednio kluczowe akty prawne: Ustawę o wspólnych przedsięwzięciach kapitałowych chińsko-zagranicznych (Law on Sino-Foreign Equity Joint Ventures), Ustawę o chińsko-zagranicznych umownych wspólnych przedsięwzięciach (Law on Sino-Foreign Contractual Joint Ventures) i Ustawę o przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym (Law on Foreign-Capital Enterprises).

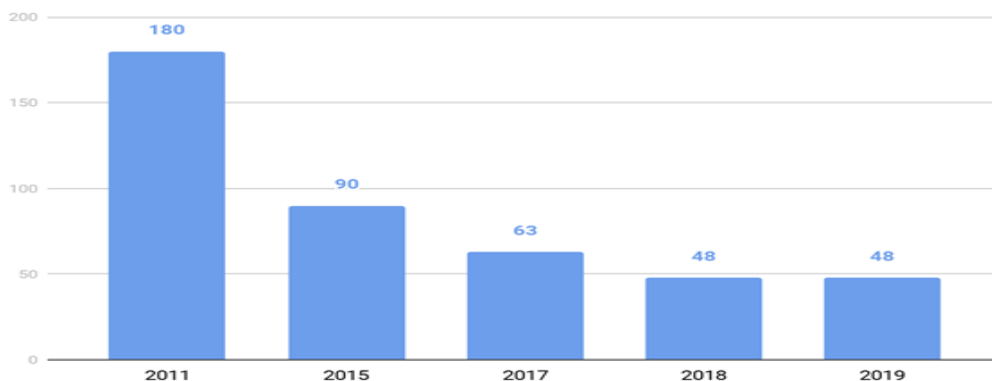
- ustawa o podatku dochodowym od przedsiębiorstw w Chińskiej Republice Ludowej (Enterprise Income Tax Law of the People's Republic of China) – 2008,
- prawo pracy i prawo umów pracy (Labour Law and Labour Contract Law) – 2007,
- specjalne środki administracyjne (lista negatywna) w zakresie dostępu inwestycji zagranicznych (Special Administrative Measures (Negative List) for the Access of Foreign Investment) – 2018,
- specjalne środki administracyjne (lista negatywna) w zakresie dostępu inwestycji zagranicznych w pilotażowych strefach wolnego handlu (Special Administrative Measures (Negative List) for Foreign Investment Access in Pilot Free Trade Zones) – 2018,
- katalog branż do kierowania inwestycji zagranicznych (Catalogue of Industries for Guiding Foreign Investment),
- Lista negatywna dostępu do rynku (Negative List for Market Access) – 2018.

Na szczególną uwagę zasługują dwie listy negatywne - krajowa i dla stref wolnego handlu (złagodzona względem wersji krajowej), które razem z katalogiem branż do kierowania inwestycji zagranicznych weszły w życie 30 lipca 2019 roku (Zhang, 2019) i określają cztery możliwe kategorie inwestycji zagranicznych w zależności od branży (Chen, He, 2019):

- zachęcane - 415 pozycji (693 w przypadku prowincji centralnych i zachodnich), inwestycje w tych branżach mogą liczyć na zachęty podatkowe, uproszczone procedury i niższe ceny gruntów,
- ograniczone - 17 pozycji - obejmuje branże, w których inwestycje poddane są różnym ograniczeniom (zezwoleń, wymogami odnośnie formy prawnej lub stosunków własności),
- zabronione - 23 pozycje są to branże, w których zagraniczne przedsiębiorstwa nie mogą inwestować (m.in. media, przemysł tytoniowy, chińska medycyna tradycyjna, paliwo jądrowe, metale ziem rzadkich, GMO),
- dozwolone - inwestycje nieprzypisane do poprzednich kategorii.

Wyraźnie widoczna jest też tendencja w ostatnich latach do skracania listy negatywnej w zakresie dostępu inwestycji zagranicznych - ze 180 pozycji ograniczo-

nych lub zabronionych w roku 2011 do 40 pozycji w 2019. Trend ten obrazuje Rysunek 12. Oznacza to otwarcie kolejnych branż rynku ChRL na inwestorów zagranicznych i ułatwienie funkcjonowania na tym rynku.



**Rysunek 12. Liczba pozycji zakazanych i ograniczonych na liście negatywnej w zakresie dostępu inwestycji zagranicznych**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie Zhang, 2019.

Poza listami negatywnymi w zakresie dostępu inwestycji zagranicznych zagranicznych inwestorów obowiązuje też zunifikowana lista niedozwolonych obszarów dostępu do rynku (Negative List for Market Access) dla podmiotów zarówno krajowych, jak i zagranicznych, obejmująca 151 pozycji, z czego 147 branż jest ograniczonych poprzez wymagania licencyjne. Zakazane są cztery kategorie działań (Wong, 2019):

- związane z uczestnictwem zakazanym przez chińskie prawo,
- zakazane w ramach katalogu sterującego restrukturyzacji przemysłu (Catalogue for Guiding Industry Restructuring),
- nielegalna działalność finansowa,
- działania biznesowe związane z internetem.

Zagraniczne przedsiębiorstwa wchodzące na rynek ChRL podlegają też pod szereg organów regulacyjnych. Najważniejszymi spośród nich są (Shi, 2019):

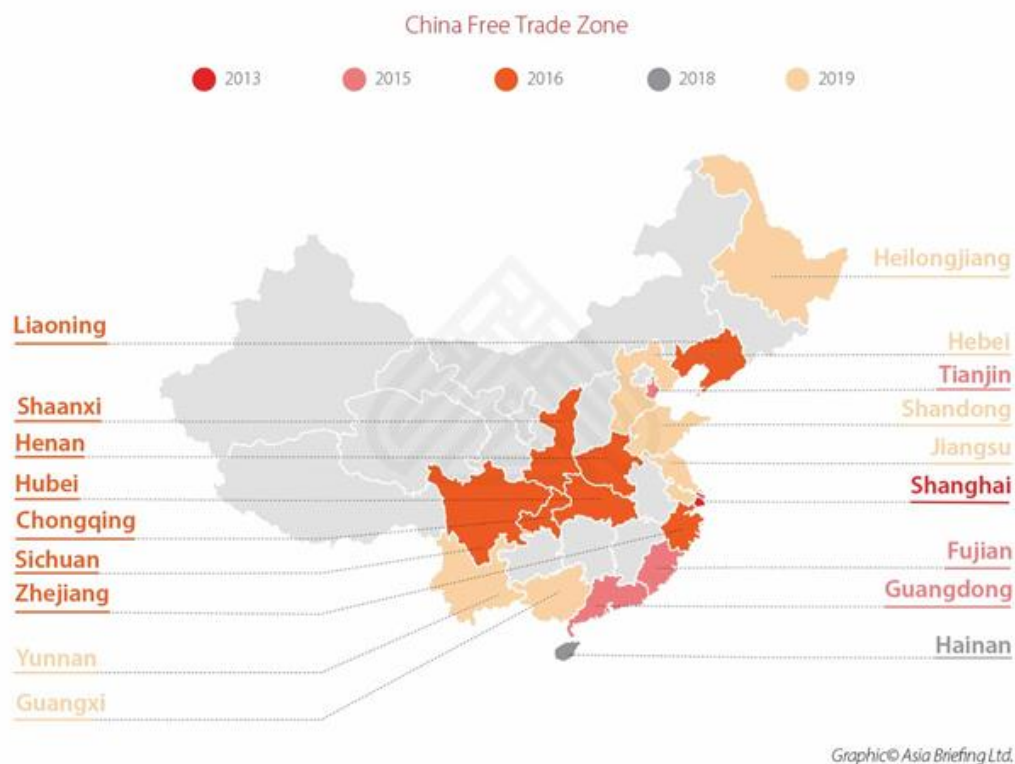
- Chińska Komisja ds. Rozwoju i Reform (The National Development and Reform Commission of China/NDRC),
- Ministerstwo Handlu Chińskiej Republiki Ludowej (The Ministry of Commerce of the People's Republic of China/MOFCOM),

- Administracja państwowa ds. Regulacji Rynku (The State Administration for Market Regulation/SAMR),
- Państwowa Komisja Nadzoru i Administracji Aktywów (The State Asset Supervision and Administration Commission/SASAC) jeśli inwestycja dotyczy aktywów państwowych,
- Organy regulacyjne branży, jeśli inwestycja odbywa się w branży regulowanej.

Po zmianach w prawie spółek i uchwaleniu w 2019 roku Foreign Investment Law (FIL) w oparciu o koncepcję równego traktowania przedsiębiorstw krajowych i finansowanych z zagranicy pozycja prawna zagranicznych inwestorów uległa dalszej poprawie. Zapewniono lepszą ochronę inwestycji zagranicznych w ChRL, szczególnie w zakresie praw własności intelektualnej i w relacji z lokalnymi samorządami. Dopuszczono też finansowane z zagranicy przedsiębiorstwa do udziału w przetargach na zamówienia publiczne i pozyskiwania finansowania na chińskiej giełdzie papierów wartościowych lub poprzez emisję obligacji korporacyjnych (Shi, 2019; Zhang, 2019). Zapisy FIL są jednak często niejednoznaczne, więc ich praktyczna realizacja będzie w dużej mierze zależna od innych przepisów i procedur wykonawczych co pozostawia pole do nadużyć. Szczególne wątpliwości budzą jednak zapisy o „specjalnych okolicznościach” i „interesie publicznym”, które mogą umożliwić władzom ChRL na wyłączenie wybranych przedsiębiorstw (Koty, 2019).

Pewnym ułatwieniem dla zagranicznych inwestorów może być założenie przedsiębiorstwa w jednej z 18 stref wolnego handlu. Strefa wolnego handlu jest specyficznego rodzaju specjalną strefą ekonomiczną znacząco ułatwiającą i usprawniającą inwestycje (Yao, Whalley, 2016). Ułatwia ona możliwość zarejestrowania przedsiębiorstwa prowadzącego działalność ograniczoną, dodatkowo lista negatywna działalności zabronionej dla stref wolnego handlu zawiera tylko 37 z 40 pozycji z ogólnej listy negatywnej (Zhang, 2019), zaś same procedury rejestracji nowego przedsiębiorstwa są znacznie szybsze, tańsze i prostsze. Przedsiębiorstwa działające w strefie wolnego handlu korzystają z uproszczonych przepisów co oznacza mniej formalności i opłat, mniejsze lub zerowe podatki, łatwiejszą konwersję z RMB na waluty obce i szybszą odprawę celną towarów. Lokalizacja stref

wolnego handlu służy konkretnym celom rozwojowym ChRL i zwykle wiąże się z bliskością międzynarodowych portów morskich lub lotniczych (Klooster, 2019). Mapę stref wolnego handlu w Chinach z podziałem na lata utworzenia przedstawia Rysunek 13.



**Rysunek 13. Mapa Stref Wolnego Handlu w ChRL**

**Źródło:** Wong, 2019.

## Rozdział 2. Bariery wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na rynek Chińskiej Republiki Ludowej

### 2.1. Bariery wejścia na rynki zagraniczne w świetle dotychczasowych badań

Przez bariery wejścia na rynki zagraniczne należy rozumieć „wszelkie ograniczenia odnoszące się do postaw lub nastawienia, ograniczenia strukturalne, operacyjne i inne, które obniżają zdolność firmy do inicjowania, rozwijania lub podtrzymywania działań międzynarodowych” (Leonidou, 1995, s. 31). Dla przedsiębiorstw działających wyłącznie na rynku krajowym takie bariery mogą stanowić powód ograniczenia się tylko do tego rynku. Dla przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych stanowią przeszkodę do zdobycia lepszego udziału rynkowego, czy rozszerzenia operacji ograniczając ich możliwe funkcjonowanie. Mogą wreszcie doprowadzić do wycofania się z określonego rynku zagranicznego, lub nawet deinternacjonalizacji przedsiębiorstwa (Kahiya, 2013, s. 5-9). Bariery te wpływają na decyzje przedsiębiorców na różnych etapach internacjonalizacji przedsiębiorstwa (Shoham, Albaum, 1995).

Pomimo istotnej roli barier w internacjonalizacji przedsiębiorstwa pośród badaczy nie ma zgody co do typów, rodzajów czy znaczenia poszczególnych barier w tym procesie. Zestawienie wybranych typologii barier wejścia na rynek zagraniczny prezentuje Tabela 13.

**Tabela 13. Zestawienie barier wejścia na rynek zagraniczny według wybranych autorów**

| Autor                 | Typy/wymiary barier   | Przykłady barier  |
|-----------------------|---|---|
| Kotler (1986)         | Klasyczne bariery<br><br>Bariery blokujące rynek (uczestnicy lub osoby zatwierdzające utrudniają firmom oferującym podobne lub nawet lepsze oferty wprowadzania do obrotu lub prowadzenia działalności) | Podatki, taryfy, kontyngenty i wymagania dotyczące zgodności.<br><br>Dyskryminujące wymogi prawne, polityczny faworyzowanie, porozumienia kartelowe, uprzedzenia społeczne lub kulturowe, nieprzyjazne kanały dystrybucji oraz odmowy współpracy. |
| Shoham, Albaum (1995) | Wymiar ludzki kontrolowalny   | Komunikacja z jednostką zagraniczną, brak szkolenia eksportowego, brak informacji rynkowych, kontrolowanie działań międzynarodowych, wymagania dotyczące dokumentacji.  |

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
|                                       | Wymiar zagraniczny niekontrolowalny                                      | Postawa obcego rządu, nastawienie zagranicznej opinii publicznej, bariery handlowe, (taryfy, kontyngenty).  |
|                                       | Wymiar produktu kontrolowalny  | Organizowanie transportu, pakowania itp; zapewnienie usług wyższej jakości niż krajowe.   |
|                                       | Wymiar lokalny niekontrolowalny  | Finansowanie sprzedaży, brak pomocy rządu duńskiego.  |
| Westhead, Wright, Ucbasaran (2002)    | Bariery strategiczne   | Koncentracja na rynku lokalnym, brak czasu kadry zarządczej, niewystarczające zasoby, niewystarczające zdolności, zarząd postrzega eksport jako zbyt ryzykowny, problemy finansowe, brak wykwalifikowanych pracowników, brak postrzegania popytu za granicą na produkty lub usługi.   |
|                                       | Bariery informacyjne   | Brak kontaktów za granicą, brak wystarczających informacji (dotyczących zagranicznych możliwości, rynków i kultury).  |
|                                       | Bariery procesowe  | Problemy biurokracji i dokumentacji, bariery językowe, różne rodzaje ograniczeń w handlu, różnice kulturowe.  |
|                                       | Bariery operacyjne   | Trudności z zagranicznym marketingiem, początkowe koszty są za duże, problemy z dystrybucją.  |
| Shaw, Darroch (2004)                  | Bariery finansowe  | Dostępność zasobów, koszt działania za granicą, ograniczony dostęp do kapitału i kredytów.  |
|                                       | Bariery kierownicze  | Brak międzynarodowych doświadczeń i umiejętności, brak zaangażowania, trudności z partnerami.   |
|                                       | Bariery rynkowe (dotyczy zarówno rynku krajowego i rynków zagranicznych) | Odpowiedzialność w obcym państwie, ochrona środowiska, przepisy, w tym bariery taryfowe i pozataryfowe, warunki ekonomiczne, brak wiedzy rynkowej, różnice kulturowe / dystans psychiczny, dostęp do dystrybucji, silna pozycja na rynku krajowym.  |
|                                       | Bariery branżowe   | Konkurencja, technologia.   |
|                                       | Bariery dotyczące konkretnego przedsiębiorstwa                           | Ograniczone zasoby, wielkość przedsiębiorstwa.  |
| Arteaga-Ortiz, Fernández-Ortiz (2010) | Bariery związane z wiedzą  | Brak wiedzy na temat potencjalnych rynków eksportowych, brak personelu do planowania eksportu, brak wiedzy na temat programów pomocy eksportowej, niewiedza o korzyściach finansowych i niefinansowych z eksportu, ogólny brak wiedzy na temat eksportu, brak informacji o możliwościach sprzedaży swoich produktów / usług za granicą. |
|                                       | Bariery związane z zasobami  | Wysokie koszty finansowe środków używanych w operacjach międzynarodowych, brak środków  |

|                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
|                                   | <p>Bariery związane z procedurami</p> <p>Bariery zewnętrzne</p>                      | <p>potrzebnych na pokrycie czasu inwestycji związanych z eksportem, niewystarczająca zdolność produkcyjna, brak banków lokalnych z dostateczną wiedzą w zakresie transakcji międzynarodowych, niewłaściwa sieć banków zagranicznych.</p> <p>Koszty transportu i uzgodnienia dotyczące transportu, dokumentacja i biurokracja wymagana dla eksportowania, różnice językowe, różnice kulturowe, bariery celne w wywozie, bariery pozataryfowe związane z normalizacją i homologacją produktu, barier fitosanitarne, zw. ze zdrowiem lub podobne, różnice w stosowaniu produktów na rynkach zagranicznych, koszt przystosowania produktu na rynek zagraniczny, trudności logistyczne, znalezienie odpowiedniego dystrybutora.</p> <p>Silna konkurencja zagraniczna, wysoka wartość euro, ryzyko zmiany kursu walutowego, ryzyko utraty pieniędzy poprzez sprzedaż za granicą, zagraniczna niestabilność polityczna.</p> |
| Paul, Parthasarathy, Gupta (2017) | <p>Bariery makroskali (poza kontrolą przedsiębiorstwa)</p> <p>Bariery mikroskali</p> | <p>Brak odpowiednich instytucji handlowych, niekorzystne kursy walutowe, brak pobudzającej krajowej polityki eksportowej oraz umów międzynarodowych, ograniczenia walutowe i bariery rządowe, niestabilność polityczna.</p> <p>Wybór wiarygodnego dystrybutora i komunikacja z klientami, brak siły negocjacyjnej, brak zrozumienia rynku docelowego i związanych z nim wyzwań, słaba organizacja działu eksportowego, brak dostępu do informacji, niewielkie doświadczenie na rynkach zagranicznych, niezdolność do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych, brak kapitału.</p>  |

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie Kotler (1986); Shoham, Albaum (1995); Westhead, Wright, Ucbasaran (2002); Shaw, Darroch (2004); Arteaga-Ortiz, Fernández-Ortiz (2010); Paul, Parthasarathy, Gupta (2017).

Stosowane przez badaczy różne kryteria podziału barier skutkują trudnościami metodologicznymi w ich identyfikacji. Poszczególne bariery z różnych badań mogą posiadać wspólny zakres znaczeniowy, lub stanowić uszczegółowienie innych. Syntezę zidentyfikowanych barier internacjonalizacji przedsiębiorstwa prezentuje Tabela 14.

Zdaniem autora tej rozprawy zaprezentowane bariery można najczęściej zaliczyć do następujących kategorii:

- finansowych (koszty, ryzyko zmiany kursu),

- zasobowych (brak wiedzy, kontaktów, doświadczenia),
- nastawienia (koncentracja na rynku krajowym, niskie aspiracje),
- politycznych, kulturowych i prawnych (bariery kulturowe, bariery pozataryfowe, niespójna polityka).

**Tabela 14. Zestawienie barier wejścia na rynki zagraniczne według wybranych autorów**

|   | Naidu and Rao (1993) | Katsikeas and Morgan (1994) | Leonidou (1995) | Shoham and Albaum (1995) | Campbell (1996) | Kwon and Hu (1996) | Peel and Eckart (1996) | Ramaseshan and Soutar (1996) | Bell (1997) | Bennett (1997) | Jensen and Davis (1998) | Karagozlu and Lindell (1998) | Morgan and Katsikeas (1998) | Tesar and Moini (1998) | Dean et al. (2000) | Leonidou (2000) | Da Silva and Da Rocha (2001) | Crick (2002) | Fillis (2002) | Hornby et al. (2002) | Suarez-Ortega (2003) | Leonidou (2004) | Patterson (2004) | Shaw and Darroch (2004) | Julian and Ahmed (2005) | Barnes et al. (2006) | Neupert et al. (2006) | Da Rocha et al. (2008) | Korneliusen and Blasius (2008) | A-Ortiz and F-Ortiz (2010) | Pinho and Martins (2010) |
|---|----------------------|-----------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------|------------------------|------------------------------|-------------|----------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------|--------------------|-----------------|------------------------------|--------------|---------------|----------------------|----------------------|-----------------|------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Zaangażowanie kapitału obrotowego w finansowanie eksportu | X                    | X                           | X               | X                        | X               |                    |                        | X                            | X           |                |                         |                              |                             | X                      | X                  |                 | X                            | X            |               |                      | X                    | X               | X                |                         |                         |                      | X                     | X                      |                                |                            |                          |
| Wysoki kurs krajowej waluty                               | X                    |                             |                 |                          |                 |                    |                        |                              |             |                |                         | X                            |                             | X                      |                    |                 |                              |              |               |                      |                      | X               |                  |                         |                         |                      |                       |                        | X                              |                            |                          |
| Wysokie koszty transportu                                 |                      | X                           |                 |                          |                 |                    |                        | X                            | X           |                |                         |                              |                             | X                      |                    | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       |                      |                       | X                      | X                              |                            |                          |
| Brak odpowiednich zasobów ludzkich                        | X                    | X                           | X               | X                        |                 | X                  |                        |                              |             |                |                         | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       |                      |                       | X                      |                                | X                          |                          |
| Niewystarczające zdolności produkcyjne                    |                      |                             | X               |                          |                 | X                  |                        |                              |             |                |                         | X                            | X                           |                        |                    |                 | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       |                      |                       | X                      | X                              |                            |                          |
| Koszt wejścia na rynek                                    |                      |                             |                 |                          |                 |                    |                        |                              |             |                |                         |                              | X                           | X                      |                    |                 |                              |              |               |                      |                      | X               |                  |                         |                         |                      |                       |                        |                                |                            |                          |
| Niekorzystne stopy procentowe i inflacja                  |                      |                             |                 |                          |                 |                    |                        |                              |             |                |                         |                              |                             | X                      |                    |                 |                              |              |               |                      |                      |                 |                  | X                       |                         |                      |                       |                        |                                |                            |                          |
| Wysokie koszty podróży zagranicznych                      |                      |                             |                 |                          |                 |                    |                        |                              |             |                |                         |                              |                             | X                      |                    |                 |                              | X            |               |                      |                      |                 |                  |                         |                         |                      |                       |                        |                                |                            |                          |
| Wysokie koszty pracy                                      |                      |                             |                 |                          |                 |                    |                        |                              |             |                |                         |                              |                             | X                      |                    |                 |                              | X            |               |                      |                      |                 |                  |                         |                         |                      |                       |                        |                                |                            |                          |
| Znalezienie zagranicznych dystrybutorów                   |                      |                             | X               |                          |                 | X                  | X                      | X                            | X           | X              | X                       | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          | X                        |
| Obsługa dokumentacji eksportowej                          |                      |                             | X               | X                        |                 |                    |                        | X                            | X           |                |                         | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Wysyłka i dystrybucja za granicą                          |                      |                             | X               | X                        | X               |                    | X                      |                              |             |                | X                       | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Ustalanie cen i promocja w obcych krajach                 | X                    |                             |                 |                          |                 | X                  | X                      |                              | X           |                | X                       | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Zbieranie i przekazywanie funduszy                        | X                    |                             |                 |                          |                 |                    |                        | X                            | X           |                |                         | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Minimalizowanie ryzyka walutowego                         |                      | X                           |                 |                          | X               | X                  | X                      | X                            | X           |                | X                       | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Konkurencja na rynkach zagranicznych                      | X                    | X                           | X               | X                        | X               | X                  | X                      | X                            | X           | X              | X                       | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Dostosowanie produktów do zagranicznych rynków            |                      | X                           |                 |                          |                 |                    |                        |                              |             |                |                         |                              |                             | X                      | X                  |                 |                              |              |               |                      | X                    |                 | X                |                         |                         |                      |                       |                        | X                              |                            |                          |
| Świadczenie usługi posprzedażnej                          |                      |                             | X               |                          |                 |                    |                        |                              |             |                |                         | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Wymagania dotyczące zapewnienia jakości                   | X                    | X                           |                 |                          |                 |                    | X                      |                              |             |                |                         | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Różnice w użytkowaniu produktów                           |                      |                             |                 |                          |                 |                    |                        |                              |             |                |                         |                              |                             | X                      |                    |                 |                              |              |               |                      | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Technicznie gorsze produkty                               |                      |                             |                 |                          |                 |                    |                        |                              |             |                |                         |                              |                             | X                      |                    |                 |                              |              |               |                      |                      |                 |                  |                         |                         |                      |                       |                        |                                | X                          |                          |
| Konkurencja ze strony firm lokalnych                      |                      |                             |                 |                          |                 | X                  | X                      |                              |             |                |                         |                              |                             | X                      |                    |                 |                              |              |               |                      |                      |                 |                  |                         |                         |                      |                       |                        |                                |                            |                          |
| Znajomość zagranicznych praktyk biznesowych               |                      | X                           |                 |                          |                 |                    |                        |                              |             |                |                         |                              | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Rozpoznanie rynku zagranicznego                           | X                    | X                           |                 |                          |                 | X                  |                        | X                            |             | X              | X                       | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |
| Bariera językowe i kulturowe                              | X                    | X                           |                 |                          |                 | X                  | X                      | X                            | X           | X              | X                       | X                            | X                           | X                      | X                  | X               | X                            | X            | X             | X                    | X                    | X               | X                | X                       | X                       | X                    | X                     | X                      | X                              | X                          |                          |



nich najczęściej wymienianą w literaturze barierą jest brak kanałów sprzedaży (Niu, Dong, Chen, 2012; Hajdukiewicz, 2016; Chee, West, 2004; Haft, 2007). Przy praktycznym braku dystrybutorów o zasięgu narodowym systemy dystrybucji w Chinach mają zazwyczaj charakter lokalny lub regionalny i poza największymi miastami nie są wysoko rozwinięte. Większość lokalnych dystrybutorów posiada niewielkie rozmiary i zasięg, jest też stosunkowo droga często za sprawą ukrytych systemów prowizji i wysokich wskaźników marnotrawstwa. Dodatkowo współpraca z lokalnymi dystrybutorami może być utrudniona, gdyż cechuje ich duża doza nieufności wobec nowych produktów i partnerów. Obecność międzynarodowych firm zajmujących się handlem detalicznym takich jak Carrefour, IKEA, Makro, Metro, Tesco, B&Q, U2, Giordano, Watsons i Wal-Mart ograniczona jest najczęściej do największych miast lub wręcz paru sklepów. W rezultacie utrudnione jest dotarcie do szerokiego grona konsumentów, a niewielki wybór dystrybutorów na lokalnych rynkach tworzy barierę związaną z wysokim kosztem budowy kanału sprzedaży (Niu, Dong, Chen, 2012). Trzeba jednak zauważyć, że czynniki kulturowe mogą wpływać na istotność barier związanych z dostępem do kanałów sprzedaży. Jak zaobserwowali J. Y. Murray i F. Q. Fu (2016), przedsiębiorstwa które jako odpowiedź na warunki niepewności środowiskowych zdecydowały się przyjąć strategiczną orientację na budowanie sieci relacji guanxi przy zarządzaniu kanałami dystrybucji uzyskiwały długookresową przewagę konkurencyjną i cieszyły się rosnącymi rozmiarami sprzedaży.

Istotnym problemem może być również niewystarczająca infrastruktura (Chee, West, 2004; Hajdukiewicz, 2016; Tacconelli, 2009). Pomimo dynamicznego rozwoju poza obszarami największych miast infrastruktura w Chinach pozostaje niedorozwinięta i uboga w porównaniu z zachodnimi standardami. W rezultacie znacząco wyższe są koszty logistyczne - w roku 2005 wynosiły 19,5% PKB w porównaniu do 9,4% PKB w przypadku USA (Tacconelli, 2009, s. 63).

Problemem mogą stanowić też opłaty nakładane przez lokalne samorządy na dobra przewożone przez ich terytorium (Chee, West, 2004, s. 39). Jak zauważa Hajdukiewicz (2016, s. 114) „do barier o charakterze organizacyjnym należy infrastruktura logistyczna, która stanowi niejednolity system, nowoczesny i sprawnie działający w metropoliach, ale niespójny i ograniczony w innych częściach Chin”.

Zagraniczne przedsiębiorstwa zauważają również na rynku chińskim problem niezadowolających wpływów wysiłków sprzedażowych. Pomimo wysokich nakładów przeznaczanych na działania sprzedażowe efekty nie dorównują lokalnej konkurencji (Niu, Dong, Chen, 2012). W przypadku sprzedaży internetowej trzeba wziąć pod uwagę istnienie oddzielnego chińskiego ekosystemu sprzedaży internetowej opartego o lokalne platformy (Alibaba i Tencent), systemy aplikacji mobilnych (WeChat) i systemy płatności (WeChat Pay, Alipay) (Greeven, Wei, 2017). Próba wykorzystania własnych internetowych kanałów sprzedażowych zamiast tych znanych chińskim konsumentom (takich jak Taobao, TMall, JD czy Alibaba) prowadzi zwykle do ponoszenia gigantycznych kosztów i nie przynosi rezultatów (Mueller, 2017). Rozwiązaniem umożliwiającym zwiększenie sprzedaży może wydawać się obniżenie ceny, jednak Y. Niu, L. C. Dong i R. Chen (2012) zwracają uwagę, że elastyczność cenowa popytu może być kolejną barierą dla zagranicznych przedsiębiorstw. Istnieje niewielkie prawdopodobieństwo, że obniżka cen przełoży się na znaczący wzrost sprzedaży. Przedsiębiorstwa zagraniczne obawiają się reakcji lokalnej konkurencji i wojny cenowej, w której chińskie firmy mogą osiągnąć przewagę kosztową. Jak zauważają H. Chee i C. West (2004, s. 32) przedsiębiorstwa z uznaną międzynarodową marką powinny stosować konkurencyjne, ale nie najniższe ceny.

Kolejną barierą są wysokie koszty reklamy w Chinach (Niu, Dong, Chen, 2012), które potrafią być wyższe niż w innych państwach (Hallanan, 2018). Koszty reklamy telewizyjnej w Chinach zawyżone są przez dominującą pozycję państwowego konglomeratu CCTV (China Central Television). Dzięki swojej uprzywilejowanej pozycji CCTV może czerpać ponadprzeciętne zyski z reklam wykorzystując monopolistyczne techniki sprzedaży (Wang, 2010, s. 247). Do najtańszych nie należy również reklama w chińskich mediach internetowych. Rozpoczęcie kampanii w chińskich mediach społecznościowych nawet w przypadku bardzo małej marki to koszt przynajmniej piętnastu tysięcy dolarów. Roczny budżet marketingowy dla takiej marki wynosi od dwudziestu pięciu do stu tysięcy dolarów, w przypadku średnich marek koszty rocznej kampanii marketingowej w chińskich mediach społecznościowych mogą wynieść od trzystu tysięcy do miliona dolarów (Hallanan, 2018). Istotną rolę pełnią tu wydatki na najważniejszych chińskich influencerów -

koszt opublikowania przez nich jednego posta może przekraczać pięćdziesiąt tysięcy dolarów (Hallanan, 2018).

Co więcej za barierę można uznać też niezadowolające efekty reklamowe, czyli sytuację, w której reklama nie prowadzi do zwiększenia sprzedaży (Niu, Dong, Chen, 2012). Zagraniczne przedsiębiorstwa często niedoszacowują kosztów prowadzenia kampanii reklamowej w Chinach i w rezultacie mają zawyżone oczekiwania względem kluczowych wskaźników efektywności oczekując efektów zbliżonych do efektów reklamy w kraju pochodzenia (Hallanan, 2018). Jedną z przyczyn niezadowolającej skuteczności reklam w Chinach może być restrykcyjne prawo zakazujące stosowania „ekstremalnych zwrotów” w reklamach. Przykłady takich ekstremalnych zwrotów prezentuje Tabela 15. Przedsiębiorstwa, które zastosują tego typu słowa w swoich reklamach mogą zostać obciążone karą od dwustu tysięcy do miliona juanów (Wang, 2018). Za brak skuteczności reklamy może też odpowiadać nieznanostwo kontekstu kulturowego i niedopasowanie treści reklam. Skutki zignorowania chińskiego kontekstu kulturowego w procesie komunikacji marketingowej mogą być jednak dużo poważniejsze niż tylko brak zamierzonych efektów. Dziesiątki międzynarodowych przedsiębiorstw popełniły błędy w trakcie swoich kampanii marketingowych, które rozzłościły chińskich klientów i zostały odebrane jako objawy braku szacunku. Wśród nich znalazły się takie uznane międzynarodowe marki jak Dolce & Gabbana, Marriott International, Versace, Swarovski, Calvin Klein, Tiffany & Co oraz Mercedes Benz. Prowadzone przez nie kampanie reklamowe uznano za obrażające chińską kulturę i dumę narodową, lub nawet rasistowskie co doprowadziło do skutecznego bojkotu ze strony chińskich konsumentów (Ma, 2019).

**Tabela 15. Przykładowe ekstremalne zwroty zakazane w reklamie w Chinach**

| Kategoria        | Przykładowe zakazane zwroty  |
|------------------|--|
| Superlatywy      | Najbardziej, najlepszy, najdoskonalszy, najkorzystniejszy, największy, maksymalny, najwyższy, najbardziej ekstrawagancki, najniższy, najtańszy, najniższy w historii, najpopularniejszy, najmodniejszy, najbardziej konsekwentny, najbardziej wygodny, najbardziej zaawansowany, najbardziej zaawansowana nauka, najbardziej zaawansowana technologia wytwarzania, pierwszy, ostatnia fala, najnowszy, najnowsza technologia, najnowsza nauka. |
| Słowa związane z | Pierwszy, pierwszy w Chinach, pierwszy online, najlepiej sprzedający się   |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| pierwszy, najlepszy i jedyny        | online (top-selling online), marka nr 1, top 1, pierwsza klasa, tylko jeden dzień, tylko jeden raz, tylko jeden produkt, jeden jedyny.             |
| Słowa związane z poziomem lub klasą | Poziom krajowy, klasa światowa, klasa globalna, najwyższy poziom, wysoka klasa.  |
| Słowa związane z krajem lub narodem | Produkt krajowy, narodowy lider, zapełnia lukę na rynku krajowym.  |
| Słowa związane z marką lub liderem  | Słynna marka, duża marka, wiodąca marka, mistrz, słynny, supergwiazda.   |
| Falszywa reklama                    | Bez precedensu, wieczny, wszechmocny, 100%, niepokonany.   |
| Hasła związane z autorytetem        | Specjalna dostawa, wyłącznie dla, polecany przez ekspertów, polecany przez krajowych przywódców, polecany przez krajowe instytucje.                |
| Oszukiwanie konsumentów             | Kliknij po nagrody, gratulujemy nagrody, kliknij po niespodziankę, kliknij aby osiągnąć, zdobądź nagrody, nigdy więcej w przyszłości, tylko teraz. |
| Hasła z niejasnym czasem            | Dzisiaj, teraz, tylko dziś, rocznica, odliczanie końcowe, błyskawiczna oferta (podany musi być określony czas).                                    |
| Ścisły zakaz                        | Zakończenie sprzedaży w dowolnym momencie, wzrost cen w dowolnym momencie.   |

**Źródło:** Wang, 2018.

Barierą dla zagranicznych przedsiębiorstw wchodzących na rynek ChRL jest również brak świadomości marki wśród chińskich konsumentów i trudności w jej budowaniu (Haft, 2007, Niu, Dong, Chen, 2012). Ze względu na specyfikę rynku nawet największe międzynarodowe przedsiębiorstwa musiały budować swoją markę w Chinach od podstaw (Haft, 2007, s. 114). Obecnie jest to problem o narastającym znaczeniu ponieważ chińskie przedsiębiorstwa poświęcają znaczne środki na budowanie własnych marek i trudniej jest się przebić do świadomości konsumentów. Według N. Schaffmeistera (2018, s. 52-53) po roku 2010 w Chinach wykształciła się gospodarka oparta o „marki i innowacje”. W ramach tego procesu gwałtownemu wzrostowi liczebności i zamożności chińskiej klasy średniej towarzyszył również dynamiczny rozwój profesjonalnie zarządzanych lokalnych marek. Chińskie marki dobrze umocowane na rynku krajowym takie jak m.in. Huawei, Lenovo, Baidu, Air China, Xiaomi, Tsingtao, Haier, ZTE i BYD budują obecnie swoją globalną pozycję. Towarzyszy temu wysokie znaczenie jakie Chińczycy

przypisują marce. 57% konsumentów oceniły wpływ marek na ich życie jako pozytywne w porównaniu z zaledwie 8% w Europie i 5% w USA (Schaffmeister, 2018, s. 61).

Barierą może być również rodzący się opór konsumentów wobec zagranicznych marek (Tacconelli, 2009) i lojalność konsumentów względem marek już obecnych na rynku (Niu, Dong, Chen, 2012). Wyraźny jest wzrost poczucia narodowej dumy u Chińczyków. Odpowiedzią na globalizację rynku chińskiego coraz częściej jest powrót do lokalnej kultury, bojkot zagranicznych produktów i wspieranie krajowych marek. Do niedawna Chińczycy utożsamiali zagraniczne marki z wyższą jakością, ale na fali patriotyzmu chińscy konsumenci coraz częściej skłonni są wybierać produkty krajowe nawet postrzegane jako te o gorszej jakości, aby wspomóc krajowe przedsiębiorstwa. Preferencja lokalnych produktów jest szczególnie silna w przypadku np. żywności i artykułów gospodarstwa domowego (Prange, 2016, s. 19). W odpowiedzi zagraniczne przedsiębiorstwa decydują się na wykupywanie i wykorzystywanie marek chińskich (Collins, Block, 2007, s. 255), lub przyjęcie chińskiej nazwy i symboliki w komunikacji marketingowej, aby uchodzić w opinii konsumentów za marki lokalne (Prange, 2016, s. 20).

Do specyficznych obaw związanych z rynkiem chińskim należy obawa o rejestrację marki lub znaku handlowego (Niu, Dong, Chen, 2012). Zagraniczne przedsiębiorstwa wchodzące na rynek ChRL mogą nie być w stanie zarejestrować i zastrzec swojej marki i znaku towarowego. Z jednej strony ze względu na specyfikę języka chińskiego tłumaczenia marki rodzące najkorzystniejsze skojarzenia mogą być już zarejestrowane, z drugiej w Chinach funkcjonują przedsiębiorstwa rejestrujące jako swoje marki znanych zagranicznych firm zarówno w celu „uzyskania okupu” za markę, lub podszycia się pod nią (USTR, 2019, s. 107). Jest to związane z systemem rejestracji opartym na pierwszeństwie zgłoszenia, co zachęca oszustów do wyszukiwania atrakcyjnych zagranicznych marek i ich rejestracji zanim wejdą na rynek chiński (Collins, Block, 2007, s. 325).

Problemy ze sprzedażą mogą wynikać również ze zróżnicowania rynku w ChRL (Gao, Knight, Ballantyne, 2012; Tacconelli, 2009). Jest on mniej tylko rozległy, ale i mocno zróżnicowany i w tym aspekcie zbliżony jest raczej swoją charak-

terystyką do kontynentu niż rynku krajowego. Głębokie różnice gospodarcze i społeczne oraz kulturowe pomiędzy prowincjami tworzą w istocie oddzielne rynki nieczym w odmiennych państwach (Gao, Knight, Ballantyne, 2012). W drastycznych przypadkach różnice w poziomie życia, poziomie rozwoju gospodarczego, czy dostępnej infrastrukturze są na tyle duże, że można mówić o zupełnie odmiennym poziomie cywilizacyjnym. O ile największe miasta nie różnią się znacznie od największych i najnowocześniejszych światowych metropolii, o tyle głęboka prowincja jest wyraźnie zacofana technologicznie i pod względem poziomu życia. W obliczu tych różnic postrzeganie Chin jako jednego rynku jest błędem i konieczne jest dostosowanie strategii wejścia na rynek chiński przez pryzmat określonych regionów (Walters, Samiee, 2003). Chiński rynek jest również niezwykle dynamiczny. Chiny mogą być najszybciej zmieniającym się rynkiem konsumenckim na świecie, wymuszając tym samym ciągłe zmiany w ofercie (Collins, Block, 2007, s. 254). Dynamicznym zmianom ulegają styl życia i wartości chińskich konsumentów, następuje przesunięcie w stronę indywidualizmu, osobistych osiągnięć i hedonizmu. Powstające segmenty rynku konsumentów stają się coraz bardziej złożone, zmiany te mogą być zarazem szansą dla przedsiębiorstw zagranicznych zainteresowanych rynkiem chińskim jak i barierą jeśli nie będą one w stanie za nimi nadążyć (Tacconnelli, 2009).

### **2.2.2. Bariery związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem na rynku Chińskiej Republiki Ludowej**

Jedną najważniejszych grup barier związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem na rynku chińskim są bariery związane z zasobami ludzkimi, głównie z jakością kadry kierowniczej, brakiem wykwalifikowanej siły roboczej i wysoką rotacją personelu (Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017; Chee, West, 2004). Jak zauważają H. Chee i C. West (2004, s. 128) zarządzanie lokalnymi pracownikami jest jednym z najtrudniejszych wyzwań w Chinach i obszarem będącym źródłem „katastrof i opowieści niczym z horrorów”. Gwałtowna przemiana Chin z gospodarki opartej na pracy nisko wykwalifikowanej w gospodarkę opartą o zawody wysoko wykwalifikowane zaowocowała brakiem umiejętności zarówno w przypadku szeregowych pracowników, jak i wśród kadry zarządzającej. Doświadczenie w zarządzaniu tradycyjnymi jednostkami roboczymi - opartymi dawniej o

masową, tanią, niewykwalfikowaną siłę roboczą nie odpowiada dzisiejszym potrzebom (Chee, West, 2004, s. 127-128). Szczególnie poza największymi miastami trudnością jest znalezienie wyspecjalizowanych pracowników. Pomimo masowego kształcenia się Chińczyków podaż wysoko wykwalifikowanej siły roboczej nie dorównuje popytowi na nią w dynamicznie rozwijającej się gospodarce. Co gorsza, pracownicy z których wykształcenia lub wcześniejszej historii zatrudnienia wynika, że powinni posiadać określone umiejętności mogą wcale ich nie posiadać (Collins, Block, 2007, s. 167). W rezultacie powstaje silna presja na wzrost płac, a przedsiębiorstwa borykają się z zatrzymaniem utalentowanych pracowników. Choć liczbą rodowitych Chińczyków wśród kadry zarządzającej wysokiego szczebla w Chinach dynamicznie rośnie to wyraźne i powszechne są niedobory doświadczonych i wykwalifikowanych kierowników. Wśród tej grupy wzrost zarówno mobilność jak i oczekiwań płacowych jest najbardziej wyraźny (Chee, West, 2004, s. 135). W roku 2006 8% przedsiębiorstw na rynku ChRL traciło rocznie od 15 do 20% kierowników wyższego szczebla (Chee, West, 2004, s. 40). Napływ kadry kierowniczej z zagranicy powoduje z kolei wzrost napięć kulturowych.

Problemem jest również niska indywidualna inicjatywa, zaangażowanie i innowacyjność chińskich pracowników (Gassmann, Han, 2004). Ich poziom zaangażowania jest niższy niż w państwach na podobnym poziomie rozwoju, a rotacja personelu bardzo wysoka (Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017, s. 45-46). Absolwenci najlepszych chińskich uniwersytetów są dobrze wykształceni i znakomicie radzą sobie z dobrze ustrukturyzowanymi i zdefiniowanymi zadaniami, ale nawet oni wykazują się brakiem doświadczenia i inicjatywy. Prawdopodobnie jest to przyczyną chińskiego systemu edukacji nakierowanego na specjalizację w określonej dziedzinie z pominięciem rozwoju indywidualnej inicjatywy (Gassmann, Han, 2004, s. 8). Brak motywacji chińskich pracowników może być niespodziewaną konsekwencją polityki jednego dziecka. Najlepiej wykwalifikowani pracownicy w Chinach należą do młodego pokolenia otoczonego ciągłą opieką rodziny i zaznajomionego jedynie z nieprzerwanym i dynamicznie rozwijającym się rynkiem. Nie obawiają się utraty pracy wiedząc, że z łatwością mogą znaleźć inną, a w międzyczasie ich wydatki życiowe zostaną pokryte przez rodziców (Collins, Block, 2007, s. 167).

Wyzwaniem, z którym muszą poradzić sobie inwestorzy na chińskim rynku jest również wysoki wskaźnik rotacji pracowników i brak lojalności z ich strony (Gassmann, Han, 2004). Rotacja pracowników w Chinach jest trzykrotnie wyższa od średniej światowej (Chee, West, 2004, s. 135). Problem ten w pierwszej kolejności dotyczy największych miast z atrakcyjnym rynkiem zatrudnienia. Istnieją trzy główne przyczyny wysokiej rotacji pracowników - lepsza pensja, poszukiwanie dalszego rozwoju (np. studia zagraniczne) lub rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej (Gassmann, Han, 2004, s. 8). Chiński rynek pracy dostarcza wielu możliwości wykwalifikowanym pracownikom zachęcając ich do częstej zmiany miejsca pracy, przyspieszając tym samym ich ścieżkę kariery, pomagając w rozwoju zawodowym lub zwiększając zarobki. Upowszechnienie się modelu „przeskakiwania” między różnymi miejscami zatrudnienia utrudnia i czyni bardziej kosztownym utrzymanie najlepszych pracowników w przedsiębiorstwie (Collins, Block, 2007, s. 167). Zagraniczne przedsiębiorstwa często są też postrzegane przez chińskich pracowników jako trampolina do dalszej kariery, zapewniające wyższe pensje i kontakt z zachodnim stylem zarządzania. Umiejętności i doświadczenie zdobyte podczas takiej pracy przekładają się na lepsze zarobki i szybsze awanse w krajowych przedsiębiorstwach. Problemem jest też przechodzenie pracowników do bezpośredniej konkurencji (Gassmann, Han, 2004, s. 8). Wielu Chińczyków preferuje też prowadzenie własnej działalności gospodarczej i zatrudnienie traktują jako możliwość zdobycia wiedzy, kontaktów i kapitału niezbędnego do jej założenia (Chee, West, 2004, s. 135).

Specyficznym wyzwaniem w zarządzaniu zasobami ludzkimi w Chinach jest kwestia różnorodności pracowników (Gassmann, Han, 2004). Jest ona szczególnie istotna i widoczna w przypadku wysoko wykwalifikowanych pracowników. Tę kategorię pracowników można najczęściej podzielić na trzy grupy: lokalnych Chińczyków, zachodnich expatriantów i „globalnych” Chińczyków (zamorskich). Różnice istniejące między lokalnymi Chińczykami a Chińczykami spoza Chin kontynentalnych tworzy dodatkowe źródło konfliktów i problemów w niełatwym zarządzaniu międzykulturowym. Grupę „globalnych” Chińczyków stanowią zarówno Chińczycy urodzeni w Chinach kontynentalnych, ale posiadający zagraniczne wy-

kształcenie i doświadczenie zawodowe, Chińczycy spoza kontynentalnych obszarów tzw. „Wielkich Chin” (z Tajwanu, Makao, Hongkongu) i Chińczycy będący obywatelami innych państw. Z jednej strony z mieszkańcami Chin kontynentalnych łączą ich więzy kulturowe i językowe, ale nawet w obrębie tej grupy różnice potrafią być drastyczne i wielopoziomowe (Gassmann, Han, 2004, s. 7). Równie zróżnicowani potrafią być pracownicy z Chin kontynentalnych, szczególnie w przypadku pracowników wywodzących się z mniejszości narodowych. Aspekt ten jest często pomijany przez zagranicznych inwestorów postrzegających chińskich pracowników jako grupę jednorodną kulturowo.

Istotną barierą dla zagranicznych przedsiębiorstw mogą być wysokie koszty rozpoczęcia i prowadzenia działalności gospodarczej w ChRL. Wymagania kapitałowe jakie stawia ekspansja na rynku chińskim mogą znacznie przekraczać możliwości jego pozyskania (Niu, Dong, Chen, 2012; Chee, West, 2004). Pierwszą istotną barierą są tu wysokie koszty utworzenia oddziału związane m.in. z ciągle rosnącymi kosztami wynajmu (Niu, Dong, Chen, 2012) i niedoborem najlepszych lokalizacji (Tacconelli, 2009). Z powodu gigantycznego popytu i niedostatecznej podaży najlepszych lokalizacji koszty wynajmu od 2000 roku rosą o ok. 7% rocznie. Jak zauważa A. Hajdukiewicz (2016, s. 114) problemem mogą być same rozmiary chińskiego rynku wymagające realizacji zamówień znacznie przekraczających możliwości małych i średnich firm. Duże zamówienia mogą wiązać znaczną część kapitału na długi czas, powszechny jest bowiem na rynku chińskim problem z terminami zapłaty co czyni to sprzedaż jeszcze trudniejszym wyzwaniem. Kredyt kupiecki na okres od 90 do 120 dni jest normalną praktyką. Podejście jest na tyle zakorzenione w kulturze chińskiej, że często dostawcy nie oczekują zapłaty zanim produkty nie zostaną zakupione przez końcowych konsumentów (Chee, West, 2004, s. 38). Wysokie koszty obecności na rynku chińskim są też związane z koniecznością konkurowania o kluczowe surowce z przedsiębiorstwami obecnymi na rynku i ciągłymi wysokimi nakładami inwestycyjnymi na rozwój technologii (Niu, Dong, Chen, 2012). Dynamika chińskiego rynku wymusza ciągłe zmiany technologiczne, co pociąga za sobą konieczność ciągłych inwestycji, aby móc się na nim utrzymać. Niestety jednocześnie istnieje niewielkie prawdopodobieństwo, że prace badawczo-rozwojowe przełożą się na niższe koszty produkcji. Wreszcie wysokie

dotychczas utopione koszty zniechęcają przed dalszym inwestowaniem, tymczasem zdobycie zaufania chińskich partnerów potrafi zająć sporo czasu (Niu, Dong, Chen, 2012).

Problem zaufania, szczególnie w kontekście ochrony własności intelektualnej również stanowi barierę dla zagranicznych przedsiębiorstw (Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017, Collins, Block, 2007). Zaufanie odgrywa w Chinach istotną rolę - nie tylko w ramach współpracy z chińskim wspólnikiem, ale również z lokalnymi dostawcami, dystrybutorami czy kierownikami. Mają oni świadomość funkcjonowania chińskiego rynku i poprzez redukcję dystansu kulturowego mogą obniżyć koszty funkcjonowania zagranicznego przedsiębiorstwa w Chinach. Liczne przykłady wskazują jednak, że nadmierne zaufanie może doprowadzić do naruszenia własności intelektualnej przedsiębiorstwa (Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017, s. 45). Jej ochrona jest jednym ze słabo funkcjonujących obszarów prawa w Chinach, i poleganie wyłącznie na nim może być niewystarczające (Collins, Block, 2007, s. 16). Zaufanie w biznesie odgrywa w Chinach szczególną rolę również ze względu na brak systemu oceny wiarygodności kredytowej. Jego zdobycie jest procesem czasochłonnym i wymagającym, ale niezbędnym, aby działalność gospodarcza w ChRL mogła się rozwijać. (Collins, Block, 2007, s. 37). Niepewność co do uczciwości współpracy szczególnie w zakresie badań i rozwoju jest również problemem przy zatrudnianiu pracowników w Chinach (Gassmann, Han, 2004). Lojalność i przywiązanie chińskich pracowników są w dużym stopniu zależne od poziomu wynagrodzenia, w pierwszej kolejności odczuwają oni związek z krajem niż z pracodawcą. Zachodni kierownicy obawiają się utraty wiedzy na rzecz konkurencji i wyrażają brak zaufania względem lokalnych pracowników (Gassmann, Han, 2004, s. 8).

Źródłem wielu z tych problemów jest niewystarczająca ochrona prawa własności intelektualnej w Chinach (Gassmann, Han, 2004; Bieliński, 2015, Saxon, 2006). W Chinach pomimo istnienia praw autorskich i praw patentowych istnieje problem z ich egzekwowaniem. Chociaż Chiny ratyfikowały międzynarodowe konwencje i traktaty w zakresie ochrony praw własności intelektualnej i obserwowalny jest postęp w tym zakresie, to sądowe sprawy patentowe w Chinach postrzegane są jako zbyt czasochłonne, a co gorsza prawie niemożliwe do wygrania (Gassmann,

Han, 2004, s. 8). Ułatwia to chińskim producentom kopiowanie zagranicznych projektów. Dochodzenie roszczeń w zakresie własności intelektualnej jest również utrudnione ze względu na korupcję (Saxon, 2006, s. 93). Jednym ze źródeł niezobowiązującego podejścia do praw własności intelektualnej w Chinach jest ich tradycyjne postrzeganie jako należących do ogółu społeczeństwa, a nie do poszczególnych osób. Zgodnie z kulturą konfucjańską dzielenie się tym co się stworzyło z grupą i społeczeństwem zasługuje na pochwałę i jest oczekiwaną postawą. Naruszenia praw własności intelektualnej nie są więc właściwie postrzegane jako przestępstwo (Chee, West, 2004, s.110). Jak zauważa Saxon (2006, s. 89) „nawet osoby odpowiedzialne za egzekwowanie praw własności intelektualnej zdają się ich nie rozumieć, ani nie popierać”. Zgodnie z panującą w Chinach atmosferą pragmatycznego podejścia do prawa egzekwowanie praw własności intelektualnej w dużej mierze postrzegane jest jako niezależne w interesie gospodarczym państwa. Zyski pochodzące z fałszerstwa są uznawane za ważniejsze niż prawa zagranicznych przedsiębiorstw (Saxon, 2006, s. 89). Według Chee i Westa (2004, s. 112) problem z egzekwowaniem praw własności intelektualnej wynika z szeregu przyczyn:

- złożoność regulacji z zakresu ochrony własności intelektualnej skutkuje utrudnieniami i opóźnieniami w ich egzekucji,
- zaangażowanie wielu różnych organów w ochronę własności intelektualnej skutkuje ograniczeniem ich skuteczności,
- sam rozmiar Chin utrudnia wdrażanie wszystkich rozwiązań prawnych,
- brakuje odpowiednio przeszkolonego personelu z zakresu ochrony własności intelektualnej,
- występowanie korupcji w chińskim systemie sądownictwa,
- wśród ogółu społeczeństwa brakuje wiedzy z zakresu praw własności intelektualnej,
- egzekwowanie praw własności intelektualnej jest czasem blokowane przez lokalne samorzady ze względów politycznych i gospodarczych - np. ze względu na krytyczną rolę przedsiębiorstwa naruszającego prawa własności intelektualnej dla lokalnego zatrudnienia.

Niedostateczna egzekucja przepisów prawa ochrony własności intelektualnej w Chinach doprowadziła do rozkwitu rynku podróbek. Fałszerze zainteresowani są

podrabianiem wszystkiego co pozwoli na zarobek. O skali problemu może świadczyć fakt, że w roku 2006 wartość rynku podróbek w Chinach szacowana była na 25 miliardów dolarów – co odpowiadało wówczas 8% chińskiego PKB (Saxon, 2006, s. 91). Naciski ze strony rządu ChRL prowadzą do zwiększonego transferu technologii do Chin pomimo obaw przedsiębiorstw o ochronę własności intelektualnej i związanej z tymi obawami niechęci do przenoszenia kluczowego wyposażenia, technologii lub badań. Dodatkowym problemem dla zagranicznych przedsiębiorstw jest długa procedura wnioskowania o patent w Chinach (Gassmann, Han, 2004, s. 8).

Wyraźny jest również problem piractwa komputerowego. Zgodnie z szacunkami The International Intellectual Property Alliance w roku 2003 ponad 90% oprogramowania biznesowego w Chinach było pirackie. Jest to równoznaczne ze stratami samego Microsoftu sięgającymi wiele miliardów dolarów (Gassmann, Han, 2004, s. 8). The Business Software Alliance (BSA) szacowało, że w 2006 roku, aż 92% oprogramowania wykorzystywanego w Chinach stanowiły nielegalne kopie. Późniejsze szacunki BSA wskazują, że w roku 2011 udział ten spadł do 77% (Bieliński, 2015, s. 36). Na rynku gier komputerowych powszechne w Chinach piractwo staje się jedną z najważniejszych barier wejścia. W przypadku gier mobilnych w tym samym roku zaledwie 1,4% spośród ogółu stanowiły legalne wersje (trzeba jednak zwrócić uwagę, że najważniejsza światowa platforma dystrybucji na telefony z najpopularniejszym systemem operacyjnym Android - Google Play Store jest zablokowana w Chinach, co samoistnie stanowi barierę i wymusza współpracę z lokalnymi platformami). Drugim poważnym problemem z zakresu praw własności intelektualnej jest zbliżony do piractwa problem imitacji. Od 20% gier mobilnych w Chinach w przypadku telefonów z systemem IOS do 40% w przypadku telefonów z systemem Android jest kopiami ściśle wzorowanymi na oryginalnych produkcjach (Bieliński, 2015, s. 36). Imitacja występuje nie tylko w przypadku oprogramowania i gier. Imitowane są zarówno produkty fizyczne, jak i usługi. Chińscy imitatorzy sieci kawiarni Starbucks tacy jak m.in. USAbucks Coffee, Xingbake Coffee (Xing - gwiazda), Bucksstar Coffee, Qingdao Starbucks Coffee F & B Co, czy Sunbucks Coffee wyraźnie inspirowali się nie tylko nazwą, ale również charakterystyczną identyfikacją wizualną międzynarodowej sieci.

### **2.2.3. Bariery związane z lokalną konkurencją**

Niewątpliwie barierą wejścia na rynek ChRL jest liczna i silna konkurencja (Niu, Dong, Chen, 2012, Chee, West, 2004, Collins, Block, 2007). Chiński rynek jest wysoce konkurencyjny. Ze względu na jego atrakcyjność są na nim obecne największe globalne przedsiębiorstwa, ale również i lokalne firmy. Chińskie przedsiębiorstwa są obecnie w stanie umiejętnie kopiować nie tylko zachodnie produkty, ale również procesy i metody, z łatwością dorównując zagranicznym przedsiębiorstwom niemal we wszystkich, za wyjątkiem najbardziej skomplikowanych i zaawansowanych produktów (Chee, West, 2004, s. 30). Nie obawiają się też one konkurować z zagranicznymi przedsiębiorstwami, nauczone produkcji po niskich kosztach jako podwykonawcy obecnie budują swoje własne silne marki (Chee, West, 2004, s. 32). W przypadku wielu rynków znaczny udział w rynku posiadany przez parę dużych przedsiębiorstw owocuje silną presją konkurencyjną (Niu, Dong, Chen, 2012).

Problemem może być również oczekiwanie reakcji firm już obecnych na rynku na ich wejście na rynek (Niu, Dong, Chen, 2012) W przypadku wielu aspirujących chińskich przedsiębiorców widoczny sukces już funkcjonujących przedsiębiorstw jest silniejszą zachętą do rozpoczęcia określonej działalności i skopiowania sukcesu niż kalkulacja opłacalności. Brak miejsca na rynku na tego typu inwestycje prowadzi do obniżania marż i walki o przetrwanie wszystkich uczestników (Collins, Block, 2007 s. 38). W rezultacie oferta skierowana do klasy średniej w Chinach jest gigantyczna i znacznie przekracza jej możliwości konsumpcyjne (Chee, West, 2004, s. 31). Zagraniczni przedsiębiorcy obawiają się również doświadczenia kierowniczego firm obecnych na chińskim rynku i ich przewagi kosztowej (Niu, Dong, Chen, 2012, Hajdukiewicz, 2016). Jak zauważa Hajdukiewicz (2016, s. 114) „lokalna konkurencja jest dobrze zorganizowana i często znacznie tańsza od zagranicznych odpowiedników”.

Istotnym problemem dla zagranicznych przedsiębiorstw wchodzących na rynek chiński może też być brak lokalnych kontaktów i bliskie relacje lokalnych przedsiębiorstw z lokalnymi władzami (Collins, Block, 2007, s. 140; Xuegong, Liyan, Zheng, 2012, s.10). Do przedsiębiorstw zagranicznych dochodzą czasem nieoficjalnymi kanałami informacje o sprzeciwie konkretnych przedstawicieli

władz wobec udzielenia im zezwoleń o które się ubiegają. Tego typu sytuacje wiążą się zwykle z osobistym zaangażowaniem przedstawiciela władz w utrzymanie bieżącego stanu, lub z silnymi wpływami jakie posiada konkurencja w lokalnych władzach (Collins, Block, 2007, s. 151). Pomimo oficjalnej polityki nakierowanej na zachęcanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich władze lokalne często pozostają pod presją lokalnych przedsiębiorców dążących do uzyskania preferencyjnych warunków. Chińskie przedsiębiorstwa mogą wpływać na urzędników aby wzmocnić swoją pozycję rynkową, albo zaszkodzić konkurencji (Collins, Block, 2007, s. 140). Równie istotne mogą okazać się kontakty z osobami odpowiedzialnymi za decyzje zakupowe w chińskich przedsiębiorstwach - konkurencja poprzez system wzajemnych przysług może wpływać na ich decyzje ograniczając dostępny rynek. Zbudowanie tego typu osobistych relacji może wymagać wyświadczenia podobnych przysług (Saxon, 2006, s. 73).

W sektorach zdominowanych przez przedsiębiorstwa państwowe pozycja prywatnych przedsiębiorstw, czy to zagranicznych, czy krajowych jest mniej korzystna szczególnie w zakresie dostępu do paliw, sieci energetycznej i finansowania (Xuegong, Liyan, Zheng, 2012, s. 11). Przykładem jest rynek energetyki, na którym przedsiębiorstwa państwowe to zarazem najwięksi producenci węgla w Chinach i jego najwięksi odbiorcy, preferują one też zawieranie kontraktów z innymi państwowymi przedsiębiorstwami. Cieszą się one również preferencyjnym traktowaniem przy korzystaniu z państwowych kolei - w przypadku zatorów transportowych transport zlecony przez przedsiębiorstwa państwowe ma pierwszeństwo przed zleceniami ze strony prywatnych przedsiębiorstw. Wielkie przedsiębiorstwa państwowe mogą sobie również pozwolić na nieskrępowany rozwój - dysponują znacznymi środkami własnymi, łatwym dostępem do kredytów udzielanych przez państwowe banki i praktycznie nie muszą liczyć się z ograniczeniami biurokratycznymi które powstrzymują prywatne przedsiębiorstwa (Xuegong, Liyan, Zheng, 2012, s. 11-12). Dostęp do finansowania jest czynnikiem istotnie wpływającym na rozwój przedsiębiorstwa, na rynku ChRL jest on jednak utrudniony dla zagranicznych przedsiębiorstw. Duże chińskie banki państwowe ciągle preferują finansowanie większych państwowych przedsiębiorstw niż mniejszych inwestorów zagranicznych. O ile w przeszłości tego typu preferencje były efektem bezpośrednich

nakazów rządu, o tyle obecnie są efektem dotychczas wypracowanej współpracy i sprzyjającej atmosfery politycznej. Możliwość bezpośredniego pozyskania kapitału poprzez emisję obligacji lub akcji na giełdzie też jest w dużej mierze ograniczona do przedsiębiorstw państwowych lub z udziałem kapitału państwowego (Xuegong, Liyan, Zheng, 2012, s. 13). W rezultacie doszło do nieograniczonej ekspansji dużych grup państwowych. W sektorze energii odnawialnej przedsiębiorstwa państwowe wygrywały przetargi poprzez zgłaszanie zaniżonych cen korzystając z korzystnego systemu kwot na energię odnawialną. Ich gwałtowna ekspansja finansowana jest głównie za pomocą rosnącego zadłużenia w dużych państwowych bankach (Xuegong, Liyan, Zheng, 2012, s. 13-14). Sektory z udziałem dużych grup państwowych mogą okazać się wyjątkowo trudne dla zagranicznych przedsiębiorstw zainteresowanych rynkiem ChRL.

Problem z dostępem do finansowania w ChRL wiąże się z niedoskonałościami chińskiego rynku kapitałowego (Haft, 2007; Saxon, 2006). Dostęp do informacji kredytowej i prawa pożyczkodawców w Chinach należą do jednych z najgorszych w Azji, a istniejące prawa w zakresie zabezpieczenia pożyczek i bankructwa nie wspomagają procesu udzielania pożyczek. Trudno jest więc zarówno określić czy przedsiębiorstwo posiada wiarygodność kredytową, jak i dochodzić swoich roszczeń. (Haft, 2007, s. 115). Odbiorcami większości kredytów bankowych pozostają duże przedsiębiorstwa państwowe, ale dzięki dynamicznemu rozwojowi chińskiego rynku finansowego finansowanie staje się coraz łatwiej dostępne i dla innych przedsiębiorstw. Dobre relacje ciągle mogą jednak znacznie ułatwić uzyskanie finansowania. W przypadku kredytów bankowych zagranicznym przedsiębiorstwom łatwiej było je uzyskać po uprzednim nawiązaniu osobistych relacji z przedstawicielami banków i dłuższym przekazywaniu informacji o sytuacji finansowej firmy i jej osiągnięciach (Saxon, 2006, s. 85-86). Banki chińskie udzielając pożyczek firmom zagranicznym priorytetowo traktują te które wprowadzają na rynek chiński zaawansowaną technologię lub wytwarzają dobra z przeznaczeniem na eksport (Saxon, 2006, s. 84).

#### **2.2.4. Bariery związane z chińskim prawem i władzami**

Jednymi z najbardziej wyraźnych barier przy próbie wejścia na rynek ChRL są te związane z chińskim prawem i władzami (Gao, Knight, Ballantyne, 2012; Ambler, Witzel, Xi, 2008; Haft, 2007; Saxon, 2006; Hajdukiewicz, 2016; Tacconnelli, 2009; Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017). Bariery prawne są pierwszymi na które napotyka się zagraniczne przedsiębiorstwa, ale są też najłatwiejsze do zidentyfikowania. W pewnych branżach wymagane jest współdziałanie z chińskim partnerem, lub spełnienie określonych wymagań w zakresie kapitału, technologii lub zatrudnienia aby móc wejść na rynek (Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017, s. 44-45). Wejście na rynek chiński wiąże się też z pokonaniem szeregu oficjalnych barier zarówno taryfowych, jak i pozataryfowych - takich jak ograniczenia ilościowe, licencje, bariery techniczne (w tym sanitarne i fitosanitarne), czy ograniczony dostęp do wybranych branż. Obok oficjalnych barier można zaobserwować też istnienie nieoficjalnych barier politycznych i prawnych - takich jak brak przejrzystości polityk przemysłowych czy nieodpowiednie egzekwowanie prawa (Gao, Knight, Ballantyne, 2012, s. 456).

Chiny zrobiły bardzo dużo aby stworzyć nowoczesny system prawny, ale system regulacyjny w dalszym ciągu pozostaje zarazem złożony, szczątkowy i ogólnie zniechęcający dla inwestorów. Wiele nowych przepisów jest niejasnych, ich interpretacja pozostaje niespójna i a proces egzekucji pozostawia wiele do życzenia. Liczne wyjątki i niejasna hierarchia czasem sprzecznych przepisów sprawia problemy nawet chińskim prawnikom (Chee, West, 2004, s. 37). Prawa i regulacje w Chinach są z zasady dużo bardziej ogólne niż większości państw OECD, co pozwala zależnym od władz lokalnych chińskim sądom na ich swobodne stosowanie. Może więc dochodzić do zadziwiających i sprzecznych wyroków w zależności od bieżących potrzeb i układów politycznych, a dotychczasowe orzecznictwo w podobnych sprawach nie musi wskazywać na wynik kolejnych. Świat chińskiego prawa jest światem niejednoznacznych reguł, ich nierównomiernego stosowania oraz braku przejrzystości i przewidywalności. Prowadzi to do sytuacji gdy nie można przewidzieć jakie działania zostaną poddane karze. W tego typu systemie posiadanie osób które są w stanie poręczyć lub wesprzeć oskarżonego w razie roz-

prawy staje się kluczową potrzebą (Saxon, 2006, s. 87). Istnieją też regulacje wewnętrzne, które nigdy nie są bezpośrednio przekazywane zagranicznym przedsiębiorstwom, a których realizacji się od nich oczekuje (Chee, West, 2004, s. 38).

Chociaż regulacje w zakresie wymaganych formalności prawnych potrzebnych do rozpoczęcia działalności gospodarczej w Chinach różnią się od siebie znacząco pomiędzy prowincjami, a nawet gminami jest to jednak ciągle złożony i długotrwały proces, który w najtrudniejszych przypadkach może trwać nawet latami, dochodzą do tego wszelkie regulacje związane z zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników, rejestracją własności, egzekwowaniem umów, czy likwidacją działalności gospodarczej (Haft, 2007, s. 115).

Problemem jest też niespójność w interpretacji i wdrażaniu zasad przez władze lokalne i rozdrobnienie systemu regulacyjnego (Gao, Knight, Ballantyne, 2012; Xuegong, Liyan, Zheng, 2012; Tacconelli, 2009). Po dekadach reform prawnych Chiny zmieniły się od państwa niemalże bez spisanych przepisów do państwa z wręcz zbyt dużą liczbą przepisów, z których znaczna część nie została prawidłowo dopracowana i wdrożona. W rezultacie przepisy są często niespójne a nawet sprzeczne. Wynika to z chińskiego podejścia do prawodawstwa - w przypadku tak dużego i zróżnicowanego państwa prawa stanowione na poziomie centralnym często z natury muszą być nadmiernie ogólne i niejasne. Powodem nadmiernej ogólności chińskich przepisów jest chęć aby pozostawić swobodę interpretacji władzom lokalnym (Collins, Block, 2007, s. 35). W tym względzie istnieje podobieństwo chińskiego prawa centralnego z dyrektywami UE, i podobnie jak w przypadku dyrektyw niezbędne są bardziej szczegółowe regulacje uchwalane na szczeblu lokalnym umożliwiające ich wdrożenie i dostosowanie do warunków lokalnych. Podejście władz lokalnych do prawa centralnego przy jego interpretacji i wdrażaniu może jednak skutkować jego nadmiernym dostosowaniem do lokalnych interesów i wręcz całkowitym wypaczeniem. W rezultacie przepisy lokalne mogą stać w otwartej sprzeczności z tymi uchwalanymi na poziomie krajowym (Ambler, Witzel, Xi, 2008, s. 117-118). Decentralizacja władzy wzmocniła pozycję lokalnych urzędników dając im możliwość realizacji własnej polityki. Wraz z możliwościami interpretacji niejasnych przepisów prawa pojawiła się pokusa nadużyć i korupcji, a

prawo wdrażane jest w sposób niekonsekwentny i zróżnicowany pomiędzy regionami (Chee, West, 2004, s. 36). Dodatkowy poziom skomplikowania w chińskich przepisach wynika z nałożenia się zróżnicowanych regulacji lokalnych na prawo krajowe. W rezultacie projekty, które z perspektywy zagranicznego przedsiębiorcy są zgodne z założeniami rządu centralnego mogą zostać odrzucone przez władze lokalne jako sprzeczne z ich lokalną polityką lub planami gospodarczymi (Ambler, Witzel, Xi, 2008, s. 109). Z drugiej strony dobre relacje z lokalnymi władzami mogą umożliwić realizację projektów, które na pierwszy rzut oka nie powinny być możliwe do zrealizowania. Jak zauważają Collins i Block (2007, s. 35) „w Chinach nic nie jest dozwolone, ale wszystko jest możliwe”. Pomimo tego że samo prawo nie uległo zmianie jego egzekwowanie może zależeć od potrzeby lub nastrojów politycznych.

Problem dotyczy już publikacji regulacji w zakresie handlu. Chociaż Chiny wstępując do WTO zgodziły się publikować wszelkie regulacje związane z handlem w oficjalnym dzienniku wydawanym przez Ministerstwo Handlu, jednak w praktyce nie wszystkie podmioty rządowe wywiązują się z tego obowiązku. Również zakres publikowanych regulacji niepełny - chociaż są oficjalnie wiążące dla zagranicznych przedsiębiorstw jak inne regulacje często niepublikowane pozostają oficjalne opinie, dyrektywy, okólniki, zamówienia i zawiadomienia. Brakuje również publikacji o subsydiach i regulacjach z poziomów samorządów lokalnych (USTR, 2019, s. 116).

Chińskie prawodawstwo może na pierwszy rzut oka dziwić - przybiera najczęściej formę długiego stwierdzenia pewnych zasad prawnych o niejasnej naturze, wymagając tym samym późniejszego dookreślenia. Odbywa się to za pomocą publikowanych nawet rok później środków wykonawczych wyjaśniających jak interpretować i stosować określone prawo. Same środki wykonawcze również najczęściej pozostają niejasne aby zostawić lokalnym władzom swobodę w opracowywaniu własnej polityki. (Collins, Block, 2007, s. 36) Chociaż większość władz lokalnych na poziomie niższym niż prowincjonalny nie posiada formalnej mocy legislacyjnej, jednak korzystają z możliwości tworzenia zasad poprzez dokumenty normatywne. Teoretycznie nie są one wiążące prawnie i nie powinny być brane pod uwagę przez sądy, ale w praktyce ich zignorowanie może doprowadzić do konfliktu

z władzami lokalnymi lub lokalną agencją rządową (Ambler, Witzel, Xi, 2008, s. 117). Tego typu konflikt bez interwencji z wyższych szczebli władzy stawia przedsiębiorstwo zagraniczne na z góry przegranej pozycji. Co do zasady prawa uchwalane na poziomie krajowym mają pierwszeństwo przed lokalnymi. Przepisy mogą pozostawać jednak w sprzeczności do siebie również na tym samym poziomie (krajowym, prowincjonalnym lub niższym). Do pewnego stopnia problem ten rozwiązuje hierarchia aktów prawnych w ramach określonego poziomu. Rozwiązanie jest konieczne ze względu na możliwość stanowienia prawa przez wszelkiego rodzaju agencje rządowe na dowolnym poziomie (Collins, Block, 2007, s. 36). Trzeba dodać, że Chińskie władze są nie tylko regulatorem, ale i w wielu branżach właścicielem przedsiębiorstw państwowych i samorządowych. Ta podwójna rola tworzy sytuację w której zarówno tworzenia jak i interpretowanie przepisów odbywa się w sposób niekorzystny dla zagranicznych i prywatnych chińskich inwestorów (Chee, West, 2004, s. 33).

Bariery związane z chińskim prawem dotyczą też niepewności zmian prawnych i politycznych (Collins, Block, 2007; Xuegong, Liyan, Zheng, 2012; Gassmann, Han, 2004). Gwałtowne zmiany polityk rządowych są swoistą chińską tradycją sięgającą czasów przed powstaniem ChRL. Pełne zrozumienie przez zachodnich obserwatorów istoty funkcjonowania rządu chińskiego zdaje się być skazane na porażkę - liczne intrygi i nieprzewidywalność zmian każą podejrzewać że mamy do czynienia z ciągłą walką reformatorów i konserwatystów, niektórzy wskazują jednak że może to być tylko gra pozorów (Collins, Block, 2007, s. 33). Ciągłe zmiany przepisów stanowią stałą cechę chińskiej biurokracji. Tworzone i rozwiązywane są ministerstwa i komisje rządowe, relacje między nimi i w ich wnętrzu zmieniają się każdego dnia, podobnie jak różne ogłaszane przez nie regulacje. Brak przejrzystości w procesie kształtowania prawa skutkuje niepewnością dla przedsiębiorstw - zmiany zachodzące w polityce choć silnie wpływają na przedsiębiorstwa działające na rynku ChRL są trudne do przewidzenia (Gassmann, Han, 2004, s. 8). Samo nadążanie za zmieniającym się chińskim otoczeniem prawnym stanowi wyzwanie nawet dla lokalnych przedsiębiorców i utrudnia planowanie. (Chee, West, 2004, s. 33). Fragmentaryzacja i brak koordynacji w systemie regulacyjnym pro-

wadzą też do powstawania wysokich kosztów dostosowania się do przepisów. Wysoka ogólność, uznaniowość i zmienność przepisów prawa rodzi dodatkowe wyzwania i koszty dla inwestorów zagranicznych (Xuegong, Liyan, Zheng, 2012, s. 10). Zagraniczne przedsiębiorstwa często potrzebują dodatkowej pomocy ze strony organizacji biznesowych lub zaprzyjaźnionych przedstawicieli rządowych aby uzyskać informacje o nadchodzących zmianach (Collins, Block, 2007, s. 38). Niepewność zmian objawia się szczególnie mocno w sektorach regulowanych przez państwo - w energetyce rząd korzysta z kalkulacji kosztów do wyznaczenia ceny energii. Ze względu na niedoskonałość wyliczeń cena jest właściwie rezultatem corocznych negocjacji i nie ma gwarancji że pozwoli inwestorom wypracować zysk (Xuegong, Liyan, Zheng, 2012).

Często wymieniane są również bariery biurokratyczne, w istocie sprowadzają się najczęściej do konieczności posiadania dobrych relacji z władzami (Ambler, Witzel, Xi, 2008; Collins, Block, 2007; Chee, West, 2004; Bieliński, 2015; Gassmann, Han, 2004, Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017). Ze względu na biurokratyczne dziedzictwo Chin nawet stosunkowo proste czynności jak założenie przedsiębiorstwa wymagają uzyskania zgód od różnych podmiotów. Co gorsza chińskie agencje rządowe zdają się konkurować ze sobą zamiast współpracować co jest szczególnie widoczne przy wdrażaniu nowych przepisów i ustaleniu w jaki sposób zostaną one wdrożone. W rezultacie odmienne agencje rządowe mogą domagać się od przedsiębiorców uzyskania ich zezwoleń i spełnienia ich różnorodnych wymagań. Przekłada się to na szereg procedur i formalności, koszty związane z przygotowaniem wymaganych dokumentów i wypełnianymi formularzami oraz krążeniem z nimi pomiędzy poszczególnymi instytucjami często odpowiadając na te same pytania. Biurokratyczne dziedzictwo Chin objawia się również w szczególnej roli pełnionej przez pieczętki i pieczęcie - zarówno te podbijane przez urzędy, jak i te firmowe, które można wyrobić tylko w określonych punktach (Collins, Block, 2007, s. 37-38). Prowadzenie działalności gospodarczej w Chinach wręcz wymaga dobrej współpracy z przedstawicielami władz i urzędnikami. Biurokracja jest powolna i wszechobecna, a chińskie prawa biznesowe odbiegają od standardowych. Do nietypowych rozwiązań prawnych na które trzeba zwrócić uwagę zaliczyć można (Collins, Block, 2007, s. 16):

- konieczność uzyskania wstępnej akceptacji dla działalności biznesowej ze strony władz i trzymanie się w wyznaczonych ramach aby uniknąć długotrwałych i skomplikowanych procedur wydawania zezwoleń,
- wymiana juana wiąże się z licznymi ograniczeniami, co może być szczególnie problematyczne w trakcie transferu zysków z Chin,
- zakaz posiadania ziemi w Chinach - zamiast ziemi nabyć można jedynie różnego rodzaju pod względem zakresu prawa do dysponowania nią w określonym czasie,
- współistnieją różne systemy opodatkowania, regulacji pracy i rozwiązywania sporów.

Przy prowadzeniu działalności gospodarczej w Chinach prawdopodobieństwo wystąpienia problemów związanych z regulacjami rządowymi jest więc bliskie pewności. Przepisy i ich implementacja różnią się pomiędzy poszczególnymi prowincjami, a nawet gminami. Co gorsza, część z obowiązujących przepisów nie jest formalnie spisanych. Przedsiębiorstwa współpracujące z odpowiednimi chińskimi partnerami odczuwają jednak bariery regulacyjne jako znacznie mniej istotne niż te pozbawione takiego wsparcia - zupełnie jakby problemy te „po prostu zniknęły” (Ambler, Witzel, Xi, 2008, s. 108-109). Osobiste kontakty z przedstawicielami władz odgrywają kluczową rolę - pełne zrozumienie złożoności chińskiej biurokracji i zasad jej funkcjonowania jest bowiem niemal niemożliwe (Chee, West, 2004, s. 33). Zdarzają się również sytuacje, w których procesy biurokratyczne nie postępują pomimo spełnienia przez przedsiębiorstwo wszystkich formalnych wymagań, w takim przypadku zaleca się nawiązanie i utrzymywanie korzystnych relacji osobistych z przedstawicielami władz lokalnych (Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017, s. 45). Odgrywają oni istotną rolę w biznesie - dysponują o wiele większymi możliwościami niż ich odpowiednicy w Europie czy USA - mogą przyspieszyć proces uzyskiwania pozwoleń, czy rozwiązać szereg problemów, z którymi boryka się zagraniczny inwestor. Władze mogą pełnić też równocześnie podwójną rolę - np. jako inwestor w przedsiębiorstwie i regulator na lokalnym rynku stwarzając unikalne możliwości rozwoju (Collins, Block, 2007, s. 139). Sieć dobrych relacji z przedstawicielami władz może być kluczowa dla osiągnięcia suk-

cesu nie tylko dzięki wsparciu w unikaniu przeszkód biurokratycznych, równie korzystna może okazać się ich pomoc w uzyskaniu preferencyjnych warunków, zachęt i ulg podatkowych (Gassmann, Han, 2004, s. 8).

Problemem dla zagranicznych inwestorów może również pozostawać sam wpływ władz państwowych lub lokalnych wewnątrz przedsiębiorstwa (Collins, Block, 2007; Gassmann, Han, 2004). Pomimo zmniejszającego się w ostatnich latach zaangażowania KPCh w sterowanie biznesem, silny wpływ władz na działalność przedsiębiorstw pozostaje faktem - tak jak szereg instrumentów, z których mogą skorzystać władze na różnych szczeblach jeśli zdecydują się utrudnić lub uniemożliwić funkcjonowanie zagranicznemu przedsiębiorstwu (Gassmann, Han, 2004, s. 8). Chińskie agencje rządowe wywierają naciski na przedsiębiorstwa zagraniczne stosując groźby wysokich kar aby zachęcić je do pełnej współpracy. Pojawia się też nieformalne sugestie ze strony rządu lub władz lokalnych odnośnie zachowania przedsiębiorstwa, których nieprzestrzeganie może zakończyć się karą lub gorszym traktowaniem (USTR, 2019, s. 118). Chińskie władze dysponują wachlarzem instrumentów mogących wpłynąć na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i mogą dysponować nimi z arbitralną swobodą, wydając lub wstrzymując niezbędne zezwolenia i licencje w dowolnym momencie. Im ważniejszy, bardziej widoczny projekt, lub im ważniejszą pozycję zajmują zaangażowane w nie osoby tym większa szansa zaangażowania władz. Tego typu swoboda decydowania może pomóc przedsiębiorstwu w ominięciu formalnych obostrzeń i funkcjonowanie na inaczej niedostępnym rynku, albo uniemożliwić mu funkcjonowanie mimo spełnienia formalnych wymagań. Urzędnicy państwowi mogą również wspomóc przedsiębiorstwo zagraniczne - ich głos może być kluczowy przy zatwierdzaniu nowych projektów, rozpoczynaniu budowy lub uzyskaniu zezwolenia na otwarcie sklepu (Collins, Block, 2007, s. 141). W istocie władze najczęściej nie muszą odwoływać się do formalnej władzy i przepisów aby wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwie - najczęściej sam autorytet jest wystarczający aby przekonać przedsiębiorców do określonych zachowań (Chee, West, 2004, s. 35).

Systemy regulacji cen w określonych sektorach i jego niewydajność w stosunku do rynku (Xuegong, Liyan, Zheng, 2012; Tacconelli, 2009) jest kolejną barierą prawną ograniczającym wejście zagranicznych i prywatnych przedsiębiorstw

na rynki kontrolowane przez państwo. Problem ten pojawia się głównie w obszarze rynku nieruchomości i energetyki. Chiński rynek nieruchomości pozostaje pod kontrolą rządu centralnego, jednak problemem pozostają nieścisłości w interpretacji i implementacji tych zasad przez lokalne samorzady. W sektorze energetyki regulacja cen obowiązuje w przypadku konkurencyjnego rynku wytwarzania energii, ale nie w przypadku monopolistycznych rynków przesyłu i dystrybucji. Urzędowo regulowane ceny dają przewagę przedsiębiorstwom państwowym i zniechęcają inwestorów do wchodzenia na rynek. Dodatkowo kontrola cen energii wykorzystywana była przez rząd ChRL jako narzędzie kontroli inflacji - ograniczenie wzrostu cen przy rosnących kosztach spowodowało powstawanie strat producentów energii i zniechęciło prywatnych inwestorów (Xuegong, Liyan, Zheng, 2012, s. 10-15).

Chociaż korupcja w Chinach nie jest tak rozpowszechniona jak się powszechnie uważa, stanowi jednak poważny problem i można uznać ją za jedną z barier wejścia na rynek (Chee, West, 2004). System korupcyjny w Chinach był obecny na długo przed pojawieniem się zagranicznych przedsiębiorstw. Władze ChRL prowadzą ostrą politykę antykorupcyjną mającą na celu ograniczenie skali problemu. Szeroko zakrojone działania antykorupcyjne zaowocowały ponad milionem ukaranych urzędników państwowych. Jest to jednocześnie dowód na powszechność występowania korupcji w Chinach - również na najwyższych szczeblach władzy, w wojsku i przy kluczowych narodowych projektach (Chee, West, 2004, s. 122-123). Nie jest więc dziwne że problem korupcji dotyka również chińskiego sądownictwa (Chee, West, 2004, s. 124).

Pomimo odczuwanego wrażenia nierównej konkurencji zagraniczni przedsiębiorcy powinni unikać łamania prawa. Zagraniczne przedsiębiorstwa zaangażowane w działalność korupcyjną łamią nie tylko restrykcyjne chińskie prawo, ale mogą również ponosić konsekwencje prawne w swoim kraju (Collins, Block, 2007, s. 320). Niestety proces uzyskiwanie pozwoleń od władz można opisać raczej jako proces opierający się nie na proszeniu o nie, ale na zapracowaniu na nie, co skłania wielu przedsiębiorców do poszukiwania drogi na skróty i podejmowania działań korupcyjnych. Z drugiej strony sytuacje, w których urzędnicy państwowi oczekiwali wynagrodzenia w formie łapówek, zagranicznych podróży, lub zatrudniania

członków rodziny za pomoc zagranicznym przedsiębiorstwom nie należały do rzadkości. (Collins, Block, 2007, s. 150)

Za działania korupcyjne mogą zostać uznane nawet czynności które ze względu na specyfikę chińskiej kultury nie miały celu korupcyjnego - specjalne traktowanie, zapewnienie rozrywki, pokrycie kosztów podróży biznesowej, przyjęcia, prezenty, ale również zatrudnianie krewnych urzędników państwowych. Szczególny problem mogą stanowić relacje z pracownikami spółek państwowych, którzy na potrzeby prawa antykorupcyjnego mogą być uznawani za urzędników państwowych. W przypadku rozszerzonej interpretacji taki status uzyskać może dowolny z dziesiątek milionów członków KPCh, z których wielu jest aktywnymi przedsiębiorcami lub działa w biznesie (Collins, Block, 2007, s. 321). Pewne tradycyjne elementy chińskiej kultury jak wymiana prezentów mogą być trudnym obszarem z perspektywy polityki korupcyjnej. Prezenty które wykraczają poza przyjęte normy i służą złagodzeniu interpretacji przepisów, lub służą przyspieszeniu realizacji procesów lub uzyskiwania zezwoleń zostaną jednak bez wątpienia uznane za działania korupcyjne (Saxon, 2006, s. 73). Za naruszenie prawa antykorupcyjnego mogą też zostać uznane sytuacje, w których nielegalnych płatności dokonywał partner biznesowy lub konsultant (Collins, Block, 2007, s. 320-321). W takich przypadkach zasłonięcie się niewiedzą o praktykach korupcyjnych najprawdopodobniej nie będzie wpływać na orzeczenie sądu, nawet jeśli przedsiębiorca faktycznie nie zdawał sobie z nich sprawy.

Barierą związaną z prawem chińskim która szczególnie nabiera na znaczeniu w ostatnich latach jest kwestia polityki ochrony środowiska w ChRL wymuszająca na zagranicznych inwestorach ponoszenie znacznych kosztów dostosowawczych (Niu, Dong, Chen, 2012). Za nieprzestrzeganie standardów ochrony środowiska prawo ChRL przewiduje szereg możliwych kar - od kary grzywny lub wstrzymania działalności, poprzez ograniczenia możliwości rozwoju firmy, aż do zamknięcia przedsiębiorstwa i kary więzienia. Możliwy jest również nakaz usunięcia zanieczyszczeń lub publiczne ośmieszenie - poprzez publikację nazwy przedsiębiorstwa na liście trucicieli co szkodzi jego reputacji i może zniechęcić chińskich klientów. Zgodnie z chińskim prawem dopuszczalny poziom zanieczyszczeń mierzony jest

nie tylko względem norm urzędowych, ale również względem uprzednio zgłaszanych przez przedsiębiorstwo deklaracji. W razie ich przekroczenia władze mogą domagać się od przedsiębiorstwa utrzymania deklarowanego poziomu lub ograniczają ekspansję firmy.

### **2.3. Kulturowe bariery i ograniczenia wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej**

Różnice kulturowe i językowe są w przypadku rynku ChRL szczególnie istotnymi barierami wejścia na rynek i źródłem poważnych problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem zagranicznym w Chinach (Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017 s. 45). W grę wchodzi nie tylko wyższe koszty funkcjonowania wywołane tymi barierami, ale przede wszystkim brak dostępu do niezbędnych informacji czy niemożność pełnej komunikacji. W praktyce w przypadku Chin niezbędne jest uwzględnianie kultury jako ważnego elementu otoczenia organizacji (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 62). Przedsiębiorcy zainteresowani rynkiem Chińskim dostrzegają, że źródło wielu problemów leży w odmienności chińskiej kultury, a brak jej zrozumienia stanowi barierę dla inwestycji (Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017). Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Heidrick & Struggles International (2006, s. 3-8), aż 72% kierowników wysokiego szczebla wskazało na różnice kulturowe jako na główną przyczynę niepowodzeń zagranicznych kierowników w Chinach. W dużej mierze za te niepowodzenia odpowiada brak odpowiedniego przygotowania - brak treningów kulturowych, i niewystarczająca wiedza o kulturze i historii Chin (Chee, West, 2004, s. 137). Pomimo wielu zmian zachodzących w Chinach niezmiennie pozostaje znaczenie jakie ma zrozumienie chińskiej kultury dla sukcesu prowadzenia interesów w Chinach. Wejście na rynek ChRL wymaga od sprzedawców wysokiego poziomu dostosowania się do kultury chińskich konsumentów, wyraźne są też różnice kulturowe w sposobie prowadzenia interesów (Tacconelli, 2009, 63-68). Jak zauważa A. Hajdukiewicz (2016, s. 114) „utrudnieniem w rozwoju eksportu, poza barierami regulacyjnymi, mogą być poważne bariery kulturowe, wynikające z odmienności preferencji, gustów, upodobań konsumentów, a także różnic w stylu komunikowania się w biznesie”. Trzeba jednak zauważyć, że bariery kulturowe wejścia na rynek ChRL w

przeciwieństwie do np. barier regulacyjnych są trudniejsze do uświadomienia, zrozumienia i w rezultacie do przezwyciężenia (Gao, Knight, Ballantyne, 2012, s. 456). Bariery kulturowe mogą bowiem manifestować się pod postacią szeregu innych barier. Przedsięwzięcia które postrzegane są jako zagrażające chińskiej kulturze, społeczeństwu lub chińskim interesom napotykać na swojej drodze liczne przeszkody które uniemożliwiają im funkcjonowanie (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 140). Ważne jest by obecność przedsiębiorstwa na rynku Chin była powszechnie postrzegana jako przynosząca Chińczykom korzyści. Tak zdecydowane podejście społeczeństwa chińskiego do wpływu zagranicznej działalności w Chinach uzasadnione jest historycznie - traumą po wyniszczeniu państwa przez masowe uzależnienie od opium wywołanym przez politykę Wielkiej Brytanii.

Różne kultury wykształciły odmienne sposoby prowadzenia interesów. Przedsiębiorstwa, które mają problem z dostosowaniem się do innych warunków kulturowych nie są przygotowane do wejścia na rynek ChRL (Collins, Block, 2007, s. 16). Jak zauważa T. Bieliński (2015, s. 35) jednymi z najważniejszych barier stojących przed polskimi przedsiębiorstwami na rynku chińskim są bariery kulturowe. Duża odmienność pomiędzy Polską a Chinami w zakresie takich podstawowych elementów kultury jak m.in. przekonania, wartości i normy, estetyka, ale również sztuka, architektura, narzędzia komunikacji czy nawet jedzenie, utrudnia osiągnięcie sukcesu na tym rynku przez polskie produkty. Aby móc prowadzić interesy w Chinach niezbędne jest zrozumienie chińskiej kultury w wymiarze wykraczającym poza znajomość podstawowych reguł. Jak zauważają H. Chee i C. West (2004, s. 60) ignorancja w tym zakresie, brak wiedzy i szacunku dla chińskiej kultury mogą pogрузić szanse rynkowe nawet najlepszego produktu. Chińczycy dumni są ze swojej długiej historii i wspaniałej kultury i oczekują że obcokrajowcy też będą je szanować (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 38). H. Chee i C. West (2004, s. 2) podkreślają, że: „musisz zrozumieć kulturę, aby odnieść sukces w Chinach”. Tymczasem zagraniczni przedsiębiorcy często ograniczają swoją inicjatywę do zapoznania się z podstawowymi zasadami etykiety chińskiego biznesu, co jest niezbędnym minimum, aby nawiązać relacje biznesowe, ale nie jest wystarczające do ich długotrwałego podtrzymania i rozwoju (Chee, West, 2004, s. 98).

Bogactwo chińskiej kultury przekłada się na szereg problemów dla zagranicznych przedsiębiorstw zainteresowanych rynkiem ChRL. Różnice kulturowe mogą wpływać na procesy marketingowe i akceptację produktu przez konsumentów. Odmiennie potrzeby i preferencje chińskich konsumentów wynikające z różnic kulturowych obejmują znacznie więcej niż tylko do kwestię preferowanej żywności i dóbr kulturalnych i wpływają na konsumpcję i wybory konsumentów w licznych branżach. Przykładem jest chociażby podejście do ideału piękna i zapotrzebowanie na produkty wybielające skórę, przy jednoczesnym odrzucaniu przez chińskich konsumentów produktów samoopalających (Collins, Block, 2007, s. 26). Pomimo wyraźnej dominacji Chińczyków Han i ich kultury w żadnym wypadku nie można jednak mówić że Chiny są krajem jednorodnym kulturowo - rynek chiński jest nie tylko ogromny, ale również mocno rozdrobniony. Z powodu głębokich różnic gospodarczych i kulturowych pomiędzy prowincjami właściwe jest postrzeganie go jako wiele różnorodnych rynków i typów konsumentów o odmiennych kulturach i często równie odmiennych potrzebach (Tacconelli, 2009, 63; Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 46). W grę wchodzi nie tylko liczne mniejszości kulturalne, ale i kulturowe zróżnicowanie regionalne pomiędzy Chińczykami Han obejmujące rozmaite style kuchni, postawy życiowe, wartości i normy (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 49). Traktowanie Chin jako jeden, zunifikowanej kultury jest błędem. Istniejące różnice regionalne i pokoleniowe tworzą dużo bardziej skomplikowaną układankę. T. Sun (2010, s. 9) proponuje postrzeganie kultury w Chinach jako wielowymiarowej macierzy uwzględniającej różne pokolenia, regiony, poziomy wykształcenia, doświadczenia branżowe, struktury rodzinne i poziom indywidualnej adaptacji zachodnich filozofii. Zagraniczne przedsiębiorstwa, które nie zdają sobie sprawy z tej złożoności i niejednorodności kulturowej ukrytej za terminem chińskiej kultury skazane są na posługiwanie się uproszczonymi stereotypami i popełnianie kosztownych pomyłek wynikających z nadmiernych uproszczeń i ignorancji kulturowej.

Pierwszą grupą barier kulturowych, na które napotykają się zagraniczne przedsiębiorstwa wchodzące na rynek ChRL są najczęściej bariery językowe (Ambler, Witzel, Xi, 2008; Collins, Block, 2007; Saxon, 2006; Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017). Utrudnieniem jest samo zróżnicowanie językowe. W

Chinach istnieje aż 205 żywych języków, w większość używanych przez nieliczne grupy. Najważniejszym i oficjalnym językiem jest Pudonghua (mandaryński/język ludowy), którym w dużych miastach posługuje się 80% mieszkańców, ale poza nim do popularnych należą języki Hu (popularny w Szanghaju i wschodnich regionach), Yue (kantoński, wykorzystywany na południu Chin), Minbei (występuje w prowincji Fujian), Xiang, Gan i Hakka. Ułatwieniem jest niemal uniwersalny wspólny system chińskiego pisma, który umożliwia komunikację pisemną, jednak w dalszym ciągu komunikacja w ramach jednego z języków będzie najczęściej niezrozumiała dla użytkowników innego z chińskich języków - wliczając w to tłumaczy (Ambler, Witzel, Xi, 2008, s. 47-48; Saxon, 2006, s. 50). Sam profesjonalizm tłumacza i wysoka jakość tłumaczenia są ważne nie tylko ze względów wizerunkowych. Ze względu na różnice kulturowe niezbędny jest tłumacz, który będzie w stanie zrozumieć nie tylko wypowiedziane lub zapisane słowa, ale również ich ukryte znaczenie, związane z nimi odczucia i intencje. Trudność roli tłumacza nie polega w tym przypadku tylko na znajomości języków, ale umiejętności zrozumienia i przekazania intencji obu stron pomimo ich różnic kulturowych (Saxon, 2006, s. 51). Dobry tłumacz nie ograniczy się więc tylko do przełożenia wiadomości, ale umożliwi, aby druga strona faktycznie zrozumiała przekaz (Collins, Block, 2007, s. 39). Jest to szczególnie istotne ponieważ Pudonghua jest mniej precyzyjnym językiem niż np. język angielski, trudniej jest więc w nim wyrazić niuanse co może prowadzić do nieporozumień. Niestety ze względu na swoją niealfabetyczną konstrukcję tłumaczenie dźwięków (np. nazw własnych) również jest niezwykle trudnym zadaniem - odmienne brzmienie i wymowa poszczególnych wykorzystywanych dźwięków i konstrukcja tonalna dodatkowo utrudniają zadanie. Z perspektywy języków nietonalnych chińskie słowa wydają się brzmieć identycznie, jednak ich znaczenie potrafi być całkowicie odmienne (Saxon, 2006, s. 49-50). Jak podaje Saxon (2006, s. 51) liczne są przypadki, gdy błędy w tłumaczeniu doprowadziły lub niemal doprowadziły do katastrofy. Choć mało prawdopodobnym, jednak potencjalnie istotnym w konsekwencjach źródłem problemów i nieporozumień, może być też odmienne postrzeganie większych wartości liczbowych w języku chińskim. Chińczycy posługują się jednostką wan licząca dziesięć tysięcy i yi - odpowiednikiem stu milionów.

W rezultacie np. milion jest postrzegany i zapisywany jako sto wanów (Saxon, 2006, s. 53).

W przypadku produktów kulturalnych jak np. gry komputerowe (Polska jest czwartym największym eksporterem gier komputerowych na świecie) pojawiają się dodatkowe problemy językowe związane z tłumaczeniem produktu. Tego typu tłumaczenie wiąże się z długim czasem i wysokimi kosztami. Ze względu na różnice kulturowe może jednak w dalszym ciągu być niezrozumiałe, ponieważ europejskie legendy, mity i symbole często pozostają nieznane wśród chińskich odbiorców (Bieliński, 2015, s. 35).

Źródłem wielu problemów związanych z zarządzaniem pracownikami w Chinach może też okazać się niedostosowanie kulturowe zagranicznych kierowników. Współczesne koncepcje i techniki zarządzania wywodzą się głównie z zachodniego kręgu kulturowego i nie zawsze są neutralne kulturowo (Hofstede, 1993). Problem odchylenia kulturowego stosowanych przez kierowników metod jest szczególnie istotny w przypadku umiejętności miękkich i widoczny jest już nawet na poziomie stosowanych pojęć. Niektóre z nich, takie jak asertywność czy upodmiotowienie (empowerment) nie są zgodne z chińskimi wzorcami społecznymi. Inne pojęcia takie jak przywództwo, czy praca zespołowa, choć znane, są rozumiane w chińskiej kulturze w sposób zupełnie odmienny od zachodniego (Chee, West, 2004, s. 128-129). Konieczność dostosowania jest ewidentna w przypadku zatrudniania chińskich pracowników o odmiennych przejawianych wartościach odnośnie pracy. Zarządzanie w „zachodnim stylu” może być źródłem poważnych problemów przy zatrudnianiu i utrzymaniu pracowników w Chinach (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 202-203). Kierownicy, którzy kierować się będą zachodnimi przekonaniem i wartościami mogą nieświadomie obrażać Chińczyków i doprowadzić do powstania poważnych konfliktów kulturowych (Sun, 2010, s. 22). Przez niektórych spośród chińskich pracowników zachodnie podejście do zarządzania może być odebrane nawet jako atak na tradycyjne chińskie wartości (Chee, West, 2004, s. 138) Zagraniczni kierownicy stoją też przed dodatkowymi wyzwaniami obcymi dla ich lokalnych kolegów. Fala rosnącej narodowej dumy sprawia, że pewne zachowania chińskich przełożonych, które byłyby akceptowane przez chińskich podwładnych, w

wykonaniu zagranicznych kierowników rodzą opór i skojarzenia z epoką kolonialną. Chińscy podwładni mogą więc nie akceptować autorytarnego stylu zarządzania ze strony zagranicznych kierowników (Chee, West, 2004, s. 131). Wyzwaniem jest więc stworzenie w Chinach odpowiedniego zespołu, który wymaga umiejętności równoważenia kultury organizacji z zachowaniem szacunku dla lokalnej kultury (Collins, Block, 2007, s. 19). Z jednej strony lokalni kierownicy mogą pomóc w zrozumieniu i przezwycięzeniu lokalnych barier, z drugiej potrzebni mogą być kierownicy z kraju macierzystego, aby skutecznie przenieść własną kulturę organizacyjną.

Wielu kierowników szczególnie wyższego szczebla stanowią ekspatrianci, którzy niestety mogą nie posiadać umiejętności zarządzania w chińskim środowisku. Znajomość języka chińskiego szczególnie na wysokim poziomie należy do rzadkości, z drugiej strony chińscy pracownicy często dysponują ograniczoną znajomością języka angielskiego (Gassmann, Han, 2004, s. 7). Również historia i kultura Chin pozostają w dużej mierze nieznane dla obcokrajowców. Z tego powodu nie są oni w stanie właściwie zrozumieć ani sposobu myślenia ani postaw prezentowanych przez Chińczyków. Rezultatem są wzajemne nieporozumienia i ograniczenie współpracy. Aby móc przezwyciężyć tego typu bariery niezbędne jest poświęcenie czasu i energii, aby spróbować poznać i zrozumieć kulturę Chin. Może to przelożyć się na lepsze relacje z chińskimi partnerami, ułatwi dostęp do rynku, zaopatrzenia i chińskich sieci biznesowych - stanowić więc będzie źródło istotnych przewag konkurencyjnych (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 5-6). Problemem dla zachodnich kierowników pozostaje przezwycięzenie barier kulturowych w codziennej komunikacji. Brak wiedzy, doświadczenia i wrażliwości na chińską kulturę z ich strony, oraz niezajomość podstawowych zasad i praktyk kulturowych takich jak np. konieczności zachowania twarzy skutkuje zazwyczaj szeregiem pomyłek i złym zarządzaniem. Na tego typu błędy szczególnie narażeni są kierownicy wywodzący się z kultur niskokontekstowych, nieprzywykli do zwracania szczególnej uwagi i interpretacji niewerbalnych sygnałów, ukrytych założeń i kontekstu komunikacji (Gassmann, Han, 2004, s. 7). Poznanie i zrozumienie historii, filozofii i kultury Chin nie tylko umożliwi zrozumienie w jaki sposób zachodzą procesy w

Chinach, ale również co jest ich przyczyną i dlaczego mogą zająć lub nie zająć poważnie (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 5-6).

Problemy z chińskimi pracownikami, na które zwracają uwagę zagraniczni przedsiębiorcy również często mają podłoże kulturowe. Problemem może być nawet samo postrzeganie koncepcji czasu. Wyrażna jest zarówno chińska niechęć do bycia poganianym i zmuszonym do podejmowania szybkich decyzji, jak i traktowanie terminów granicznych jako obowiązujących jedynie w przypadku bezproblemowego przeprowadzenia procesów (Saxon, 2006, s. 61). Podobnie problemem z innowacyjnością Chińskich podwładnych może wynikać z uwarunkowań kulturowych - wyróżnianie się na tle innych nie jest tradycyjnie postrzegane jako ceniona wartość (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 87). W praktyce konieczne jest budowanie i utrzymywanie silnych, osobistych relacji z pracownikami na wszystkich szczeblach. Dobre relacje z podwładnymi nie rozwiążą samodzielnie problemów presji na wzrost płac i wysokiej rotacji personelu, mogą jednak pomóc ograniczyć ich skalę (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 220).

Pracownicy w Chinach, szczególnie liniowi, często mogą mieć też zerową świadomość marki lub kultury korporacyjnej przedsiębiorstwa zagranicznego, dla którego pracują. Przy dużych różnicach kulturowych i zanurzeniu w lokalnej kulturze proces przeniesienia kultury organizacyjnej z kraju macierzystego do Chin może być skazany na niepowodzenie. W rezultacie kultura organizacyjna powstała w Chinach może być niekompatybilna z resztą organizacji i stwarzać liczne problemy, szczególnie z zakresu komunikacji i kontroli (Collins, Block, 2007, s. 352). Niezbędne może okazać się przeszkolenie lokalnych pracowników z kultury organizacyjnej panującej w przedsiębiorstwie i ich dalsza indoktrynacja kulturowa (Collins, Block, 2007, s. 247). Zaniedbanie tego aspektu może w przypadku Chin doprowadzić do poważniejszych konsekwencji. Szczególnym zagrożeniem dla zagranicznych przedsiębiorstw jest wykształcenie się w oddziale w Chinach kultury organizacyjnej typu „pałacu imperialnego” (Collins, Block, 2007, s. 162-163). R. Collins i C. Block zauważają następujące cechy tego typu kultury imitującej złożone i pełne spisków relacje pałacowe:

- powstanie sztywnej hierarchii,
- panuje atmosfera braku zaufania i obawa przed popełnianiem błędów,

- przepływ informacji jest ograniczony,
- przełożeni nadużywają swojej władzy i są przesadnie surowi względem podwładnych,
- podwładni próbują potajemnie podkopać pozycję swoich przełożonych,
- prowadzone są zakulisowe rozgrywki, w ramach których może docho-  
dzić nawet do sabotowania efektów pracy.

Kultura może też być źródłem problemów z działalnością marketingową przedsiębiorstwa na rynku ChRL. W istocie największe problemy w prowadzeniu kampanii reklamowych w Chinach związane są z kulturą. W pierwszej kolejności są to problemy językowe związane z tłumaczeniem lub nietrafione wieloznaczności i skojarzenia. Poważniejszym problemem jest jednak częściej niedostosowanie kulturowe przekazu reklamowego szczególnie w przypadku naruszenia tradycyjnych norm kulturowych przez reklamę poprzez np. ukazanie sprzeciwu dzieci wobec rodziców lub treści uznanych za zbyt seksualne (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 172). Szczególną uwagę trzeba zwrócić na unikanie przekazów, które mogą zostać odebrane jako okazywanie lekceważenia lub podważanie chińskiej kultury. Chińczycy są szczególnie wrażliwi na obrazę ze strony zagranicznych przedsiębiorstw (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 172). Również reklama, która nadmiernie narusza środowisko lub krajobraz, albo promuje niewłaściwe zachowania lub wzorce konsumpcji może spotkać się z silną negatywną reakcją obywateli i władz i pogrzebać szanse na zdobycie rynku ChRL. Przykładem tego typu porażki jest kampania reklamowa Dolce & Gabbana mająca na celu promocję pokazu mody w Szanghaju. Uznana została w Chinach za obraźliwą i rasistowską, zaowocowała falą protestów, odwołaniem planowanego pokazu i bojkotem chińskich konsumentów przerywającym dotychczasowy dynamiczny rozwój marki na tym rynku (Cristoferi, 2019; Pan, Zheng, 2018).

Kultura wpływa również na sposób prowadzenia interesów relacje biznesowe w Chinach są często oparte o specyficzne sieci osobistych relacji – guanxi. Odpowiednie sieci relacji umożliwiają przedsiębiorstwom osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej, a ich brak stanowi znaczącą barierę na rynku ChRL (Bieliński, 2015, s. 36). Dla zagranicznych kierowników kluczowe jest zrozumienie zasad

działania tego typu sieci. Chiny są społeczeństwem opartym o relacje, są one podstawą porządku społecznego. Jak zauważa Saxon (2006, s. 56) zakres tego co jest możliwe do osiągnięcia wyznaczony jest przez to kogo i jak dobrze się zna. Sieci relacji guanxi są często postrzegane przez zagranicznych przedsiębiorców jako bariera wejścia na rynek Chin ze względu na ich ekskluzywność. Co więcej obcokrajowcy zwykle nie posiadają w Chinach rozległych sieci znajomości, muszą więc poświęcić sporo czasu i energii na ich budowę i podtrzymanie. Dodatkowym problemem jest odmienna od zachodniej osobista a nie organizacyjna natura relacji w ramach sieci ograniczająca możliwość wejścia do sieci (Gao, Knight, Ballantyne, 2012, s. 461-463). Tego typu osobista sieć relacji jest niezbędna nie tylko aby uniknąć wielu problemów i ułatwić bardziej płynny rozwój interesów w Chinach, ale może również dostarczyć różnorodnych korzyści i przewag konkurencyjnych (Saxon, 2006, s. 57). Dla przedsiębiorstw zagranicznych szczególnie istotne jest również utrzymywanie dobrych relacji z przedstawicielami władz na każdym poziomie (Chee, West, 2004, s. 36).

Trudności w budowaniu relacji biznesowych pomiędzy przedsiębiorcami z Chin a tymi z zachodniego kręgu kulturowego mają swoje podłoże w odmiennych normach i wartościach kulturowych. Osiągnięcie harmonii pomiędzy tymi różnymi normami w codziennym działaniu na rynku Chin jest trudnym zadaniem, które urasta niemal do rangi sztuki (Gao, Knight, Ballantyne, 2012, s. 463). Budowanie i utrzymywanie relacji może jednak stanowić szczególne wyzwanie dla osób wywodzących się z kultur indywidualistycznych, co daje pewną przewagę chińskim kierownikom (Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008, s. 100). Saxon (2006, s. 63) przekonuje że kolejnym problemem dla ludzi wychowanych w kulturze zachodniej może być błędna interpretacja emocji ich chińskich partnerów biznesowych - te które są przez nich okazywane są wynikiem pewnych kulturowych wymagań i nie odzwierciedlają tych faktycznie odczuwanych. Trudności we wzajemnym porozumiewaniu się nie są jednak nie do przewidzenia. Dobre zrozumienie chińskiej kultury leży u podstaw komunikacji z chińskimi partnerami i jest niezbędne do zbudowania mocnych więzi. Dopiero w ramach takich więzi pojawia się pogłębiona, szczerza komu-

nikacja, dzięki której łatwiej można zrozumieć złożoną i nieoczywistą rzeczywistość rynku ChRL. Więzy te z czasem mogą przekształcić się nawet w osobistą przyjaźń (Chee, West, 2004, s. 94).

Waga sieci relacji guanxi staje się szczególnie wyraźna w kontekście poza-kulturowych barier wejścia na rynek ChRL, na które napotykają zagraniczne przedsiębiorstwa. Dostęp do sieci dystrybucji może być związany z posiadanymi relacjami, mogą one też wpływać na rotację pracowników (Hom, Xiao, 2011) i przepływ informacji i wiedzy w organizacji (Huang, Davison, Gu, 2011). Udział w sieci relacji guanxi może przynieść korzyści pod postacią obniżonych kosztów transakcyjnych (Standifird, Marshall, 2000) obniżając koszty funkcjonowania na rynku ChRL, z drugiej strony koszty budowania i utrzymywania sieci mogą przekroczyć korzyści z niej wynikające (Fan, 2002, s. 17). Sieci guanxi są kluczowe dla rozwiązywania problemu zaufania w relacjach między przedsiębiorstwami (Gong, He, Hsu, 2013), mogą również wpływać na ochronę własności intelektualnej w Chinach (Keupp, Beckenbauer, Gassmann, 2009). W Chinach od tysiącleci dobre relacje z urzędnikami państwowymi umożliwiały łatwiejszy dostęp do ograniczonych zasobów, korzystną interpretację prawa, bardziej przychylne spojrzenie na przedsiębiorstwo, lub przymknięcie przez nich oczu kiedy było to konieczne (Jiang, Lo, Garris, 2012, s. 211-212). Przedsiębiorstwa zagraniczne nieuczestniczące w tego typu sieciach nie tylko rezygnują z przywilejów wynikających z uczestnictwa, ale również narażone są na negatywne efekty wynikające z działań konkurencji wykorzystującej swoje relacje z władzami (Collins, Block, 2007, s. 140, 151). K. B. Chan i C. K. Tong (2014, s. 125) wskazują że guanxi jest niezbędnym zasobem a budowanie relacji z m.in. przedstawicielami władz konieczną strategią aby móc poradzić sobie z chińską biurokracją oraz złożonym i zmiennym prawem ChRL. Z kolei guanxi zbudowane z pracownikami banków ułatwi dostęp do kapitału i tym samym ogranicza rolę kolejnej bariery w dostępie do rynku ChRL. Uczestnictwo w odpowiednich sieciach relacji w Chinach może diametralnie zmienić warunki, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przy braku guanxi wszelkie bariery wejścia na rynek ChRL stają się jeszcze trudniejsze do pokonania, chociaż w innym wypadku nie byłyby zbyt istotne. Rola sieci relacji guanxi jako bariery wejścia na rynek Chin

jest więc kluczową spośród wszystkich barier kulturowych, chociaż nie zawsze najłatwiejszą do uchwycenia.

## **Rozdział 3. Rola kultury w internacjonalizacji przedsiębiorstwa**

### **3.1. Pojęcie kultury - koncepcje, poziomy i perspektywy**

Spośród licznych fenomenów pozostających w obszarze zainteresowania nauk o zarządzaniu niewiele jest zarazem tak istotnych i intuicyjnie pojmowanych, a równocześnie tak wymykających się próbom jasnego ujęcia w ramy powszechnie przyjętej definicji, jak pojęcie kultury. Mimo bogactwa proponowanych definicji - już w 1952 roku A. L. Kroeber i C. Kluckhohn zidentyfikowali 168 różnych definicji kultury w ramach sześciu głównych nurtów jej postrzegania (Kroeber, Kluckhohn, 1952) - konsensus badaczy w zakresie definiowania kultury ogranicza się najczęściej do uznania braku możliwości lub celu przyjęcia jednej, wspólnej definicji (Krzyworzeka, 2012; Gruchoła, 2010, s. 109; Schein, 2017, s. 20-21). Wybrane definicje kultury przedstawia Załącznik 3. Niezależnie od przyjętej definicji wyróżnić można trzy cechy opisujące kulturę (Steers, Sanchez-Runde, Nardon, 2010, s. 50-51):

- po pierwsze kultura jest powszechnie podzielana przez członków danej grupy - z zastrzeżeniem, że preferencje kulturowe nie muszą być podzielane przez wszystkich jej członków, ani nie są one ograniczone wyłącznie do nich,
- po drugie poznawanie kultury następuje poprzez przynależność do danej grupy lub społeczności,
- po trzecie kultura wpływa na postawy i zachowania członków grupy.

Mnogość możliwych perspektyw postrzegania kultury nie jest jedynym wyzwaniem przy próbie uchwycenia istoty pojęcia. Kwestie definicyjne dodatkowo komplikuje to, że kultura może być definiowana na różnych poziomach analizy - m.in. grupowym, organizacyjnym, czy narodowym (Erez, Early, 1993, s. 23). Jak zauważa G. Hofstede (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s. 17-18) różne poziomy kultury współistnieją obok siebie i wpływają na osoby w nich zanurzone, przy czym niekoniecznie muszą oddziaływać w tym samym kierunku. Często możliwe jest ich skonfliktowanie na wybranych płaszczyznach lub przy określonych wartościach. Tak rozumiane poziomy kultury mogą obejmować poziom narodowy, regionalny, płci, klasy społecznej, czy organizacyjny. Sprawę dodatkowo komplikuje fakt, że

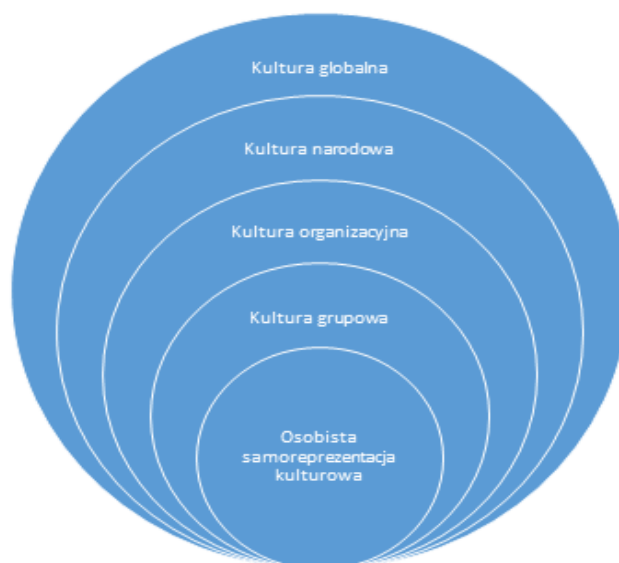
kultura rozwija się w czasie i podlega ciągłej i powolnej ewolucji (Fatehi, Choi, 2019, s. 79). Wyzwania wynikające ze złożoności i wewnętrznych sprzeczności kultury przedstawia Tabela 16.

**Tabela 16. Złożoność i sprzeczności kulturowe**

|    | Z jednej strony kultury  | Z drugiej strony kultury  |
|----|--|---|
| 1. | Są stabilne w czasie   | Ewoluują w czasie.  |
| 2. | Zazwyczaj wzmacniają zachowania holistyczne.                             | Często tolerują fragmentaryczne zachowania.                               |
| 3. | Często wykazują cechy definiujące ich ludzi.                             | Często wykazują liczne wyjątki od swoich cech definiujących.              |
| 4. | Często pomagają wyjaśnić przeszłe lub obecne zachowania swoich członków. | Mogą nie zawsze pomagać w przewidywaniu przyszłych zachowań ich członków. |
| 5. | Podkreślają kluczowe cechy dominującej grupy.                            | Często maskują ważne subkultury (np. religijne lub etniczne, regionalne). |

**Źródło:** Steers, Sanchez-Runde, Nardon, 2010, s. 69.

Za jedną z odpowiedzi na te wyzwania można uznać dynamiczny, wielopoziomowy model kultury M. Erez i E. Gati (2004), zgodnie z którym wyższe poziomy kultury oddziałują na zmiany w tworzących je niższych poziomach kultury, a zmiany te modyfikują kulturę na wyższych poziomach. Hierarchię wzajemnie osadzonych poziomów kultury zgodnych z tym modelem obrazuje Rysunek 14.



**Rysunek 14. Poziomy kultury**

**Źródło:** Erez, Gati, 2008, s. 588.

Odmianą perspektywę na problem poziomów kultury prezentuje model kultury E. Scheina (2017), w którym trzy główne poziomy analizy kultury są zależne od ich stopnia widoczności dla uczestnika lub obserwatora. Zaczynając od obserwowalnych przejawów takich jak artefakty poprzez przekonania, wartości, normy i zasady wykorzystywane do przedstawienia kultury po niewidoczne i najczęściej nieuświadomione, głęboko zakorzenione podstawowe założenia. Pomimo łatwości zaobserwowania artefaktów, ich znaczenie pozostaje jednak trudne do rozszyfrowania dla zewnętrznych obserwatorów. Bez odpowiedniej wiedzy o danej kulturze artefakty mogą nawet wydawać się pozbawione sensu. Wnioskowanie o podstawowych założeniach na podstawie artefaktów obciążone jest też własną perspektywą kulturową prowadząc do błędnych konkluzji. (Schein, 2017, s. 29). Podział poziomów kultury wg. E. Scheina obrazuje Rysunek 15.



**Rysunek 15. Trzy poziomy kultur wg E. Scheina**

**Źródło:** Schein, 2017, s. 28.

Z perspektywy badań internacjonalizacji przedsiębiorstw kluczowym poziomem analizy jest poziom kultury narodowej. Wynika to nie tylko z wagi wpływu kultury narodowej na inne poziomy analizy, ale również z bezpośredniego i pośredniego wpływu kultury narodowej na otoczenie biznesu ze względu na znaczenie

organizacyjne instytucje powołanych przez i działających w ramach państw narodowych. Różnice w funkcjonowaniu tych instytucji są ściśle związane z kulturą, z odmiennej historii wynikają różnice w tożsamości, wartościach i instytucjach pomiędzy państwami, kultura kształtuje i wpływa na funkcjonowanie instytucji, a te z kolei utrwalają wartości sprzyjające reprodukowaniu kultury, z której wyrosły (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s. 22-24). Źródła różnic obrazuje Rysunek 16.



### Rysunek 16. Źródła różnic pomiędzy krajami i grupami

Źródło: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s. 22.

Instytucje i ich funkcjonowanie są widocznym objawem kultury narodowej wpływającym w znacznym stopniu na funkcjonowanie zarówno całej gospodarki państwa, jak poszczególnych przedsiębiorstw. Równie istotny jest wpływ kultury narodowej na funkcjonowanie organizacji - jako główne postawy i wartości kulturowe, które wpływają na społeczne aspekty organizacji (Tayeb, 2005, s. 25).

Nie dziwi więc, że jak zauważają K. Fatehi i J. Choi (2019, s. 79) organizacje funkcjonujące w danej kulturze mogą przetrwać tylko jeśli przyjmą kulturę organizacyjną odzwierciedlającą wartości danego społeczeństwa. Dopasowanie między kulturą narodową a organizacyjną nie musi być całkowite, ale jest nieuchronne, a odchylenia w tym zakresie muszą mieścić się w ramach normalnych odchyleń od norm narodowych.

Badania międzykulturowe najczęściej koncentrują się na poziomie kultur narodowych i w pewnym uproszczeniu przyjmują tożsamość grupy kulturowej i państwa narodowego (Erez, Gati, 2008, s. 587). Pomimo istotnego znaczenia kultury

narodowej nie można postawić znaku równości między kulturą a narodem (Silverthorne, 2005, s. 26; Erez, Early, 1993). W ramach nurtu badań porównujących kultury narodowe w oparciu o skale wartości na szczególną uwagę zasługuje model Kluckholna i Strodtbecka (1961) oparty o pięć orientacji kulturowych, zaprezentowany w Załączniku 4, oraz modele G. Hofstede, E. T. Halla, F. Trompenaarsa; R. R. Gestelanda, S. Schwartza, oraz model GLOBE zaprezentowane w Załączniku 5.

Kultura organizacyjna pozostaje fenomenem niemalże równie trudnym do zdefiniowania jak kultura rozumiana całościowo. Badacze zwracają uwagę nie tylko na mnogość definicji, czy sposobów rozumienia kultury organizacyjnej (Sułkowski, 2008; Sułkowski, 2012; Szydło 2014), ale podważają nawet sens stosowania samego pojęcia (Krzyworzeka, 2012). Różne przykłady definiowania pojęcia kultury organizacyjnej prezentuje Załącznik 6. Poza przytoczonymi definicjami zagranicznych autorów na uwagę zasługuje również definicja Cz. Sikorskiego (2002, s. 4), zgodnie z którą kultura organizacyjna to „system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów”.

Panujący wśród badaczy konsensus odnośnie kultury organizacyjnej ogranicza się do tego, że kultura organizacyjna istnieje, jest unikalna dla każdej organizacji i jest dla niej budulcem zachowań, tożsamości i wizerunku (Zbiegień-Maciąg, 1999, s. 14). Ł. Sułkowski (2012, s. 15) identyfikuje również elementy wspólne dla różnych definicji kultury organizacyjnej:

1. Jest ona fenomenem społecznym i grupowym.
2. Stanowi produkt grupy społecznej, którą jest organizacja.
3. Stanowi medium przekazywania znaczeń i wartości pomiędzy ludźmi.
4. Tworzy się częściowo spontanicznie, a częściowo podlega kontroli zarządzających.

Definiowaniu kultury organizacyjnej nie sprzyja złożoność samego pojęcia, obejmująca nie tylko bogactwo tworzących ją elementów i wpływ mikro- i makrokontekstu, ale również i jej zmienność (Sitko-Lutek, 2018, s. 41-47). Chociaż kultura organizacyjna pozostaje jednak najczęściej osadzona w kulturze narodowej nie jest to jedyny wpływ, który ją kształtuje (Hofstede, 2011; Gerhart, 2009; Van Muijen, Koopman, 1994). Niemniej wpływ kultury narodowej jest na tyle istotny, że

przedsiębiorstwa międzynarodowe wchodzące na rynki zagraniczne, aby móc efektywnie funkcjonować muszą w pewnym stopniu dostosowywać się do lokalnej kultury (Purgał-Popiela, 2012, s.38)

D. Chmielewska-Muciek (s. 328-330) wyróżnia dwa główne podejścia w pojmowaniu kultury organizacyjnej - poprzez makrokontekst kultury narodowej i poprzez społeczny mikrokontekst jako czynnik wewnętrzny organizacji. W pierwszym podejściu kultura organizacyjna jest rezultatem funkcjonowania organizacji w ramach kultury danego państwa. Do przedstawicieli takiego podejścia do kultury organizacyjnej D. Chmielewska-Muciek zalicza takich badaczy jak Y. Allaire, M. Firsirotu, W. Ouchi, R. Pascale, A. Athos, E. Stewart, M. Bennett, G. Hofstede, A. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, A. Laurent czy R.R. Gesteland. W podejściu mikrokontekstowym, w którym kultura organizacji postrzegana jest głównie przez pryzmat wnętrza organizacji - jako jej zasób który można kształtować i nim zarządzać (do tej grupy badaczy zaliczany jest C. H. Handy, T. Deal, R. Waterman, K. S. Cameron i G. Aniszewska), lub jako powstający w umysłach członków organizacji proces interpretacji zjawisk - metafora rdzenna (jako przedstawiciele tej perspektywy wymienieni są M. Kostera, L. Smircich, A. Buono, J. van Meanen i C. Geertz).

Kulturę organizacyjną tworzą zarówno elementy materialne, jak i niematerialne. Wśród badaczy panuje konsensus istnienia poziomów kultury, na których można określić poziomy płytsze i łatwiej obserwowalne, oraz głębsze - trudniejsze do zaobserwowania i uchwycenia (Hofstede, 2010; Hombur, Pflesser, 2000; Hunt, 1991; Dyer, 1982; Ott, 1989). Głębsze poziomy kultury organizacyjnej zawierają takie elementy jak podstawowe założenia, normy, wartości, wierzenia i ideologie. Płytsze to m.in. artefakty, normy i wzory zachowań, same zachowania, praktyki i formy (Sitko-Lutek, 2018, s. 59). A. Sitko-Lutek (2004, s. 28-29) wymienia aż 56 elementów kultury organizacyjnej dzieląc je na artefakty (m.in. ceremonie, herosi, język, rytuały i symbole), wzory zachowań (m.in. interakcje, oczekiwania i zwyczaje), wierzenia i wartości (m.in. etos, ideologię i wizję), oraz założenia (m.in. sposoby myślenia i duch organizacji). Ze względu niemożność separacji kultury organizacyjnej od funkcjonowania organizacji Ł. Sułkowski postuluje (2008, s. 15), aby za modele lub typologie kultur organizacyjnych uznać te odnoszące się m.in.

do struktury organizacyjnej (Mintzberg, 1983), zmienności zadań i stosowanej technologii (Perrow, 1976), zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwa, władzy, czy organizacyjnego uczenia się.

Bazując na przyjętym założeniu odnośnie unikalności i uniwersalności w badaniach kultury organizacyjnej D. R. Denison i G. M. Spreitzer (1991, s. 7-10) zauważają, że można wyodrębnić cztery główne podejścia. Pierwsze podejście oparte o obserwację i opis (np. Gregory, 1983) wychodzi z założenia o unikalnym charakterze każdej kultury organizacyjnej. Nieco bardziej uniwersalistyczne podejście opiera się na wykorzystaniu zgromadzonych danych w sposób indukcyjny do tworzenia teorii (m.in. Trice, Bryer, 1984; Van Maanen, 1973). Trzecie podejście identyfikuje wybrane cechy kultur i tworzy ich typologie (m.in. Hofstede, 2011; Cameron, Quinn, 2011). Wreszcie najbardziej uniwersalistyczne podejście oparte jest o tworzenie modeli normatywnych (m.in. Peters, Waterman, 1982; Ouchi, 1981).

Zróznicowanie w rozumieniu pojęcia kultury organizacyjnej skutkuje tym samym bogactwem ich typologii. Najprostsze z nich różnicują kultury organizacji ze względu na jedno kryterium – przedstawia je Załącznik 7. Bardziej złożone posługują się większą liczbą wymiarów i tym samym rozróżniają więcej typów idealnych kultur organizacyjnych. Są to często interesujące koncepcje pozwalające porządkować rzeczywistość. W przypadku tych koncepcji, które opracowali Ch. Handy, W. Ouchie, T. Peters i R. Waterman pojawiają się jednak zarzuty o ich niewystarczające oparcie o podstawy empiryczne i nadmierne uproszczenie rzeczywistości (Sułkowski, 2008, s. 16).

Jedne z pierwszych podejść do stworzenia modelu opisującego różne typy kultur organizacyjnych miały miejsce już w latach siedemdziesiątych, na co miały wpływ sukcesy gospodarcze Japonii i znaczenie japońskiej kultury narodowej - na dekadę zanim tematyka kultury organizacyjnej zdecydowanie zyskała na popularności. W tamtym czasie powstał model R. Harrisona (1972), w którym identyfikuje on cztery odrębne „ideologie organizacji” (orientację na władzę, rolę, zadanie i osobę) określające ich cele i wartości, relacje między jednostkami a organizacją, rodzaje kontrolowanych zachowań i rodzaje dopuszczalnej kontroli, pożądane cechy i wzajemne stosunki członków organizacji, oraz metody radzenia sobie z otoczeniem zewnętrznym. Tak pojmowane ideologie organizacji wpisują się w ramy

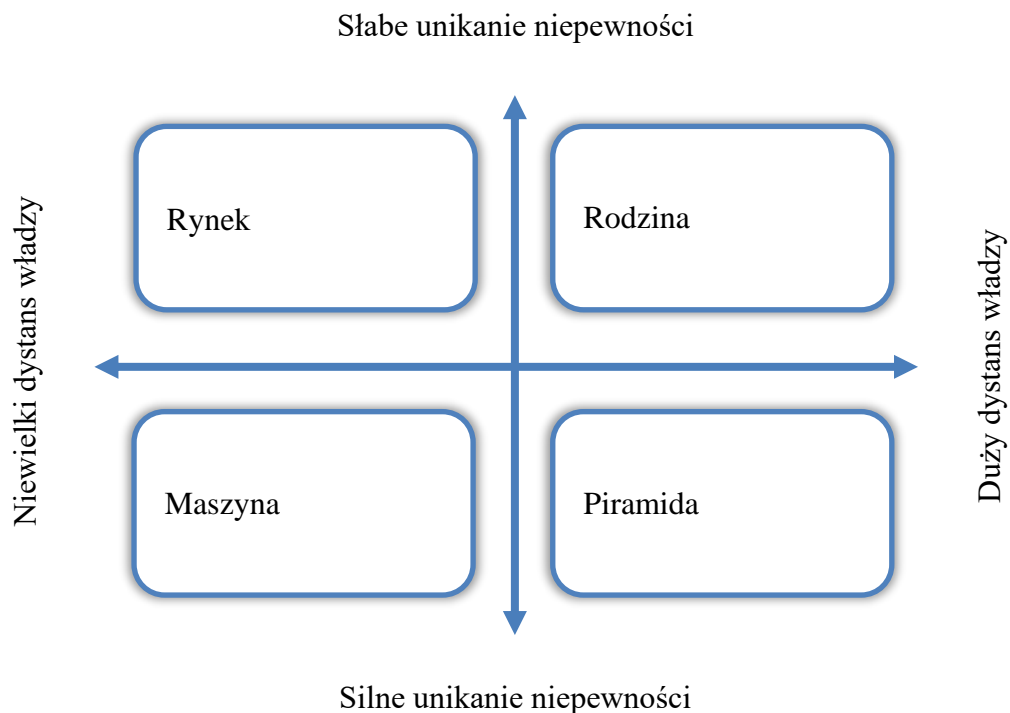
wyznaczone przez przytoczone definicje kultury organizacyjnej. Podobnie W. G. Ouchi (1980) podzielił organizacje na rynki, biurokracje i klany, przypisując im różne wymagania normatywne (podzielana w organizacji umowa społeczna) i informacyjne niezbędne do ich sprawnego funkcjonowania. Dużą popularność zdobyły także model T. E. Deal'a i A. A. Kennedy'ego (1982), którzy podkreślając unikalny charakter każdej kultury organizacyjnej zwrócili uwagę na cechy produktu i rynku, które mają wpływ kulturę. Badacze wyodrębnili cztery typy „idealnych” kultur organizacyjnych doskonale dopasowanych do warunków, które ją ukształtowały (Collins, 2021, s. 28-29). Są to kultura typu macho, „postaw na firmę” (wysoka wartość przypisywana merytokracji), „pracuj i baw się” (współpraca zespołowa, potrzeby klienta), procesową (formalne procedury, bezpieczeństwo).

Inni badacze, M. F. K. de Vries i D. Miller (1984) eksplorowali wzajemny związek między cechami osobowości kierownictwa najwyższego szczebla a kulturą organizacji. Przyjęli założenie, że dominujące cechy przywódcze kierownictwa najwyższego szczebla w organizacji wpływają na ukształtowanie się określonej kultury, strategii i struktury organizacji. Wpływ ten ma być tym silniejszy im bardziej scentralizowana jest organizacja, i im większą władzę wykazuje prezes. Natomiast według koncepcji J. Petersa (1993, s. 34-38) kultura organizacji jest wypadkową czterech głównych dążeń: 1) w kierunku innowacji, tworzenia i zmiany, 2) w kierunku kontroli i konserwatyizmu, 3) w kierunku działania i wyników, 4) w kierunku harmonii, opieki i zgodności. Dążenia te są wzajemnie przeciwstawne w parach: harmonia - działanie i innowacje-kontrola. Cztery przedstawione przez niego kultury archetypiczne obrazują cechy związane z każdym kierunkiem dążenia.

Dużą popularnością, także w Polsce, cieszy się model Camerona i Quinna (2011, s. 38-51). Badacze za punkt wyjścia przyjęli wskaźniki efektywności organizacyjnej, które umożliwiły im wyodrębnienie dwóch wymiarów postrzegania efektywności i czterech odmiennych grup kultury organizacyjnej. Wymiary postrzegania efektywności dotyczą tego na ile organizacje postrzegają efektywność w stabilności i przewidywalności, a na ile w zdolności do adaptacji i elastyczności, oraz czy preferują wewnętrzną orientację, jedność i integrację, czy orientację na zewnątrz, zróżnicowanie i rywalizację. W rezultacie zidentyfikowane cztery główne typy kultur organizacyjnych to klan, adhocrajca, hierarchia i rynek.

Z kolei model kultury organizacyjnej D. R. Denisona (Denison, Janovics, Young, Cho, 2006) opiera się o pomiar czterech kluczowych cech wpływających na efektywność organizacji, tj. zaangażowania, spójności, zdolności adaptacyjnej i misji. Model zakłada występowanie napięć i konieczność kompromisu pomiędzy wewnętrzną spójnością a adaptacyjnością organizacji oraz odgórnym zarządzaniem (wyrażonym poprzez cechę misja) i oddolnym wpływem (wyrażanym przez cechę zaangażowanie).

Mając na uwadze rolę kultury narodowej należy podkreślić dorobek G. Hofstede (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010) Autor bazując na badaniach kultur narodowych zauważył, że kultury organizacji w różnych państwach mają tendencję do pozostawania w zgodzie z określonymi wymiarami odpowiedniej kultury narodowej. Kluczowe są tu wymiary dystansu władzy i unikania niepewności, które pozwalają przyporządkować organizację do jednej z czterech typów kultur - piramidy, maszyny, rynku i rodziny. Kultura piramidy, charakterystyczna m.in. dla Francji sprzyja pełnej biurokracji, centralizacji i standaryzacji procesu. Kultura rodziny występująca m.in. w organizacjach w Chinach sprzyja prostym strukturom i bezpośredniemu nadzorowi. Kultura typu maszyna występująca w Niemczech profesjonalnej biurokracji i standaryzacji umiejętności, a kultura typu rynek popularna w Wielkiej Brytanii charakteryzuje się adhokracją i wzajemnym dostosowaniem się członków organizacji. Typy kultury organizacyjnej przypisane danym wartościom kultury narodowej obrazuje Rysunek 17.



**Rysunek 17. Kulture organizacyjne charakterystyczne dla wymiarów kultur narodowych**

**Źródło:** Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s. 303.

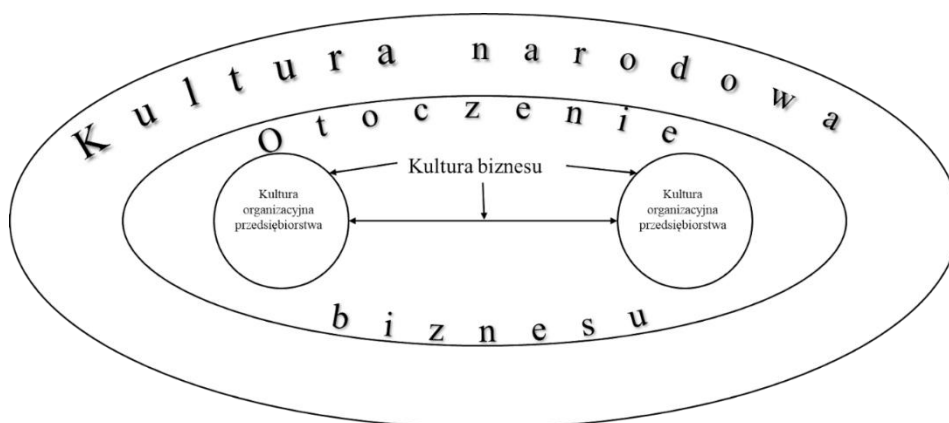
Kultura organizacyjna nie jest zawieszona w próżni. Przedsiębiorstwa nie tylko funkcjonują w określonym otoczeniu kulturowym, ale również wchodzą we wzajemne interakcje i wzajemnie wpływają na siebie zgodnie nie tylko z własną kulturą organizacyjną, ale również z zasadami biznesowymi przyjętymi w danej kulturze. Następny podrozdział poświęcony chińskiej kulturze biznesu przybliży samo pojęcie kultury biznesu, jej źródła i założenia w Chinach, oraz wartości pomagające lepiej zrozumieć jej istotę i zasady funkcjonowania.

### **3.2. Determinanty, założenia i wartości chińskiej kultury biznesu**

W literaturze przedmiotu nie istnieje jedna powszechnie zaakceptowana definicja kultury biznesu. Niektórzy badacze stosując termin biznes utożsamiają go z pojęciem organizacji, co po prostu można tłumaczyć jako „kulturę organizacji”. Jeszcze inni kulturę biznesu utożsamiają z etykietą w sferze biznesu. Według I. Kamińskiej-Radomskiej kultura biznesu obejmuje zarówno zbiór zasad, właści-

wych zachowań w życiu zawodowym i społecznym służących tworzeniu, utrzymaniu i normowaniu stosunków międzyludzkich w sytuacjach służbowych, jak i ich opis oraz zastosowanie w życiu zawodowym (Kamińska-Radomska, 2014). Z kolei Randlesome postrzega to nieco szerzej twierdząc, że kultura biznesu może być zdefiniowana jako atrybuty, wartości i normy leżące u podstaw działalności gospodarczej i pomagające ukształtować zachowanie przedsiębiorstw w danym kraju (Randlesome, 1990, s. 11).

Dla celów tej pracy przyjęto, że za kulturę biznesu można uznać ten obszar kultury, który pozostaje pod wpływem kultury narodowej lub narodowej kultury organizacyjnej. Inaczej mówiąc jest to kultura dominująca w otoczeniu biznesowym organizacji, która ma wpływ na kształtowanie relacji między podmiotami funkcjonującymi w tym otoczeniu biznesowym. W związku z powyższym kultura biznesu to wzorzec podstawowych założeń, norm i wartości, jak również towarzyszących im artefaktów regulujących ogólnie przyjęte w danym kręgu kulturowym sposoby prowadzenia interesów. Proponowane umiejscowienie kultury biznesu prezentuje Rysunek 18.



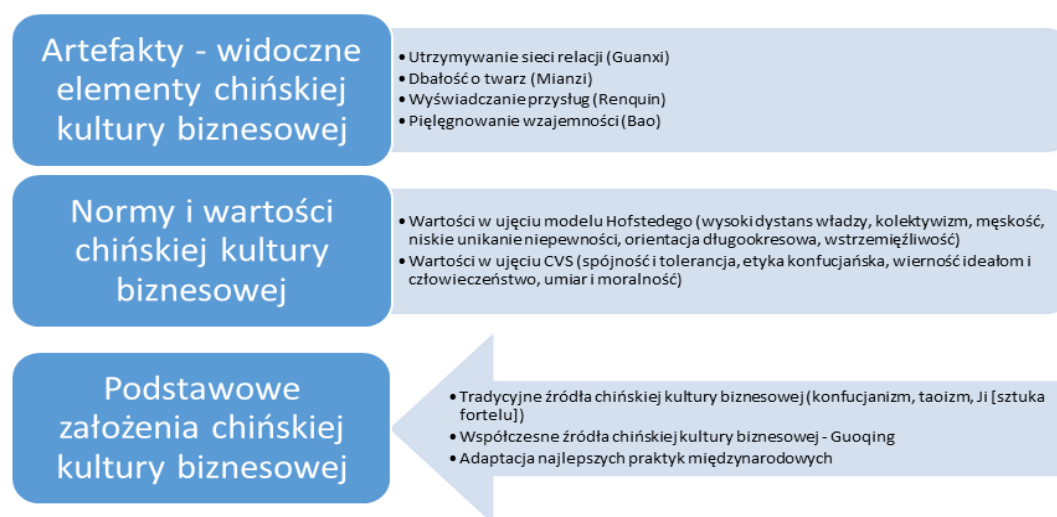
**Rysunek 18. Kultura biznesu**

**Źródło:** opracowanie własne.

Zgodnie z tym chińska kultura biznesu pozostaje pod silnym wpływem chińskiej kultury narodowej. Pye (1990, s. 58) zauważa, że „punktem wyjścia do zrozumienia tego problemu jest uznanie, że Chiny nie są tylko kolejnym państwem

narodowym w rodzinie narodów. Chiny to cywilizacja udająca państwo. Historię współczesnych Chin można opisać jako wysiłek zarówno Chińczyków, jak i obco-krajowców, by wcisnąć cywilizację w arbitralne, ograniczające ramy nowoczesnego państwa - instytucjonalnego wynalazku, który powstał w wyniku fragmentaryzacji cywilizacji Zachodu. Patrząc z innej perspektywy, cudem Chin jest ich zadziwiająca jedność. Z punktu widzenia Zachodu dzisiejsze Chiny to tak, jakby Europa Cesarstwa Rzymskiego i Karola Wielkiego przetrwała do naszych czasów, a teraz próbowała funkcjonować jako jedno państwo narodowe”. Z odmienności tej wynika, że pomimo globalnych podobieństw zasad funkcjonowania działalności gospodarczej na całym świecie przedsiębiorstwa zagraniczne działające na rynku ChRL napotykać będą na silne bariery związane z lokalną specyfiką.

Jak zauważa K. Jayaraman (2010) kultura Chin jest odmienna od kultury państw zaliczanych do tzw. zachodu, a aspekty kulturowe w ogromnym stopniu znajdują odzwierciedlenie w działalności biznesowej Chińczyków. Pomimo rosnącej internacjonalizacji gospodarki ChRL chińska kultura biznesu pozostaje znacząco odmienna od powszechnie przyjętych norm międzynarodowych, czyli zachodnich. Różnice te pojawiają się już na poziomie podstawowych założeń, stają się łatwiejsze do zmierzenia w przypadku norm i wartości, są one ewidentnie widoczne na poziomie artefaktów. Przykładowe źródła założeń, normy i wartości oraz artefakty chińskiej kultury biznesowej obrazuje Rysunek 19.



**Rysunek 19. Poziomy chińskiej kultury biznesowej**

**Źródło:** opracowanie własne.

Można wyodrębnić trzy główne, powiązane ze sobą źródła współczesnej chińskiej kultury biznesu. Są nimi (Olajide, 2014):

- tradycyjne nauki (konfucjanizm, taoizm i Ji [sztuka fortelu]),
- środowisko, w którym rozwinęła się chińska kultura biznesu po reformach Deng Xiaopinga (Guoqing),

- przejęte najlepsze międzynarodowe praktyki biznesowe.

Źródła te kształtują podstawowe założenia chińskiej kultury biznesu.

Konfucjanizm jako system moralny wprowadza do chińskiej kultury sześć kluczowych koncepcji: utrzymania moralności, wagi relacji międzyludzkich, orientacji na rodzinę, szacunku dla starszeństwa i hierarchii, dążenia do harmonii i unikania konfliktów, oraz koncepcję twarzy Mianzi (Fang, 2001). Te kulturowe podstawy sprzyjają rozwijaniu osobistych harmonijnych więzi współpracy opartych na zaufaniu (Guanxi) zamiast systemu prawa i formalnych umów. Taoizm wprowadza do chińskiej kultury biznesu takie koncepcje jak harmonia przeciwstawnych sił tego samego elementu i znaczenie relacji z otoczeniem. W rezultacie w chińskiej kulturze biznesu ważny jest zarówno wpływ otoczenia na organizację jak i organizacji na otoczenie, co znajduje odbicie w przekonaniu o istotnym znaczeniu lokalizacji budynków czy aranżacji biura (Tsang, 2004). Ji czyli sztuka fortelu, wiąże się z wnioskami wywiedzionymi ze Sztuki Wojny Sun Zi, takimi jak 36 zasad zastosowania sprytu do rozwiązywania trudnych sytuacji. W chińskiej kulturze biznesu rynek postrzegany jest jako pole walki, a pożądanym scenariuszem zastosowanie fortelu wobec nieobdarzonych zaufaniem partnerów biznesowych w celu uzyskania nad nimi przewagi (Fang, 2006). Źródłem podstawowych założeń w chińskiej kulturze biznesu są też współczesne czynniki instytucjonalne i społeczne określane zbiorczym mianem Guoqing (Ghauri, Fang, 2001). Zalicza się do nich osiem czynników:

1. politykę Komunistycznej Partii Chin łączącą sfery biznesu i polityki,
2. centralistyczny system planowania gospodarczego,
3. niestabilny, młody system prawny podatny na czynniki ludzkie i ideologię,
4. dążenie do przyspieszonego postępu technicznego,
5. wielki rozmiar państwa,

6. zacofanie Chin i nierównomierny rozwój,
7. gwałtowne tempo zmian,
8. chińska biurokracja.

Wraz z otwarciem się gospodarki ChRL na świat w chińskiej kulturze biznesu pojawiły się również zagraniczne wzorce. Chińczycy zaadaptowali najlepsze praktyki międzynarodowe, przyjmując ich część jako źródło swojej kultury biznesu. Do tej kategorii można zaliczyć systemy zarządzania ukierunkowane na efektywność i decentralizację, materialistyczne spojrzenie na świat i świadomość międzynarodowych zasad biznesowych i różnic kulturowych (Sebenius, Qian, 2008).

Niestety pełna identyfikacja podstawowych założeń leżących u podstaw współczesnej chińskiej kultury biznesu pozostaje w praktyce dziełem niemożliwym do realizacji, nie tylko ze względu na niejawny, nieuświadomiony i często nieidentyfikowalny charakter tych założeń, ale przede wszystkim ze względu na bogactwo, złożoność i ogrom źródeł chińskiej kultury nabudowanych przez tysiąclecia jej trwania. Jak zauważyli Ambler, Witzel i Xi (2008, s. 54) „kompleksowe ujęcie korzeni współczesnej chińskiej myśli biznesowej zajęłoby tysiącu uczonych tysiąc dni”. Możliwa jest jednak identyfikacja kluczowych wierzeń, prądów filozoficznych i intelektualnych które na przestrzeni dziejów kształtowały chińską kulturę i w ograniczonym stopniu wyciąganie wniosków w zakresie podstawowych założeń które w wyniku funkcjonowania tych prądów do dziś leżą u podstaw chińskiej kultury biznesu. Do tych prądów Ambler, Witzel i Xi (2008, s. 55-66) zaliczają: kult przodków, daoizm (lub taoizm), konfucjanizm, myśli uczniów konfucjańskich, legizm, buddyzm, neokonfucjanizm, chrześcijaństwo i komunizm.

Liczący ponad 4000 lat kult przodków odegrał kluczową rolę w kształtowaniu późniejszych nurtów ideowych w Chinach (Ambler, Witzel i Xi, 2008, s. 56-57). Poprzez zrytualizowanie synowskiej pobożności jako źródła życzliwości, przyzwoitości i ogólnego porządku świata, w centralnym punkcie umieściła podporządkowanie władzy (Brashier, 2011, s. 39). Poprzez kult przodków w chińskiej kulturze przetrwała „religijna wiara w walidacyjną skuteczność klasyfikacji, hierarchii, liczby i umowy” (Keightley, 1978, s. 212). Rytuał ceniony jest jednak głównie nie ze względu na jego religijne znaczenie, ale jako instrument regulujący życie społeczne. Stąd w chińskiej kulturze rytuał jest istotny sam z siebie z pominięciem jego

praktycznego, czy mistycznego znaczenia. Nie tylko więc „Chińczycy zbiurokratyzowali swoje Niebo” (Keightley, 1978, s. 212), ale również „piastowanie urzędu było wyraźnie lepsze niż jakakolwiek inna rola społeczna” (Levenson, 1957, s. 321).

Kult przodków jest też fundamentem państwowości Chin. Biurokratyczna logika składania ofiar, oparta o kontrakt, określone zobowiązania stron (dotyczące np. liczby i gatunku składanych w ofierze zwierząt) i ściśle harmonogramy ich składania znajdowała odbicie również po stronie duchowej gdzie poszczególnym duchom przodków przypisane były określone obszary odpowiedzialności, a ich pozycja uporządkowana była hierarchicznie w zależności od pokolenia i pozycji za życia.

Kolejny prąd filozoficzny i religijny wpływający na chińską kulturę, czyli taoizm opracowanie którego przypisane jest Laozi (którego imię tłumaczyć można jako starego mistrza) i rozwijany był przez mistrzów taoistycznych w okresie od 600 do 300 roku p.n.e. Od swojego początku taoizm w znaczący sposób wpływa na chińską kulturę i do dziś pozostaje obok konfucjanizmu jednym z głównych źródeł pozwalających wytłumaczyć odmienną ideę i zachowań chińskich kierowników (Cheung, Chan, 2005), aczkolwiek Tian (2008, s. 439) uważa, że współczesne chińskie życie biznesowe odzwierciedla raczej filozofię daoizmu niż konfucjanizmu. Problematyczne mogą też się okazać próby zrozumienia relacji między taoizmem a podejmowaniem działań. Postulowane odrzucenie działania w połączeniu z taoistycznym przekonaniem o daremności ludzkich starań, wysiłku, mądrości, sprytu i podstępów względem uniwersalnej drogi (Cheung, Chan, 2005, s. 49) może rodzić zarzuty o fatalizm lub defetyzm. Taoistyczne „niedziałanie” (Wu wei) nie oznacza beczynności. Jest raczej „procesem, w którym lider powoduje, że rzeczy dzieją się poprzez zapewnienie zasadniczego stanu harmonii, w którym działanie dzieje się spontanicznie lub naturalnie.” (Ambler, Witzel i Xi, 2008, s. 58). Wysiłek podejmowany w taoizmie to właśnie wysiłek włożony w odnalezienie się w stanie w którym nie trzeba będzie już wkładać wysiłku bowiem rzeczy będą podążać zgodnie z wolą niczym łódka płynąca zgodnie z nurtem wody. Y. Xing i D. Sims (2012) dowodzą, że współcześni Chińczycy kierownicy podążają za taoistyczną koncepcją

Wu Wei na trzy sposoby. Po pierwsze poprzez niewymuszanie sytuacji, ale skuteczne uczestniczenie w niej i koncentrację na przepływach. Po drugie poprzez wykorzystanie wiary w Wu Wei do unikania ryzyka, krytyki i potencjalnej winy, zgodnie z zasadą unikania działań które mogą być zbyt kosztowne, ryzykowne lub zao-wocować przyszłości pozycją narażoną na krytykę. Po trzecie wiara w Wu Wei współczesnych chińskich menedżerów pozwala im na radzenie sobie z porażkami - poprzez przeniesienie odpowiedzialności za brak sukcesu na czynniki zewnętrzne. Przykłady wykorzystania strategii Wu Wei przez współczesnych chińskich kierownikó-w przedstawia Załącznik 8. Jak zauważa D. D. Davis (2004, s. 59) „Taoizm, najstarszy zbiór wierzeń i praktyk w jednej z najstarszych kultur świata, pomaga nam zrozumieć, jak zmienia się świat i nasze miejsce w nim. Praktyka przywództwa zakorzeniona w taoizmie ma charakter transformacyjny i może uczynić zespoły wirtualne bardziej efektywnymi”. Również takie cechy takie otwarty, wręcz naiwny umysł, elastyczność i zdolność do dostrzegania różnych możliwości, których wymaga taoistyczne podejście (Cheung, Chan, 2005, s. 49) zdają się znakomicie wpisywać w potrzeby burzliwego otoczenia współczesnego biznesu. Z drugiej strony taoizm zdaje się również po części tłumaczyć cierpliwość, pokorę i wyrozumiałość chińskich menedżerów (Cheung, Chan, 2005).

Równoległe z myślą taoistyczną w Chinach rozwijała się myśl konfucjańska, która obok taoizmu stanowi fundament kultury chińskiej (Lin, 2013, s. 92). Ponieważ nauki konfucjańskie kładą nacisk na hierarchię, harmonię społeczną i obowiązki związane z pełnieniem przypisanych ról społecznych chińscy przywódcy dostrzegali w konfucjanizmie cenny instrument legitymizujący i umacniający ich władzę i miejsce w społecznej hierarchii (Lin, 2013, s. 92). H. Chee i C. West (2007, s. 46) dopatrują się siły myśli konfucjańskiej w jej utylitarnym zastosowaniu jako uzupełnieniu niedoskonałego systemu kontroli poprzez prawo „system prawny Chin zawsze był słaby w porównaniu z ogromnym zadaniem, jakie przed nim postawiono (kontrolowanie najludniejszego narodu na ziemi); dlatego zawsze istniała potrzeba uzupełnienia go o potężny kodeks stosunków osobistych. Kultura Chin nadal w przeważającej mierze opiera się na ideach Kong Fuzi (Konfucjusza). Etyka konfucjańska pozostaje podstawą myśli i zachowań w Chinach kontynentalnych, a być może nawet bardziej na Tajwanie i w Singapurze”. Podobnie o roli jaką odegrał

konfucjanizm w Chinach wypowiedają się H. Chee i C. West (2004, s. 3), według których wartości konfucjańskie przez ponad 2500 lat wpływały na każdy aspekt życia ludzkiego, a od czasu prezydentury Jiang Zemina znowu „królują” w ChRL.

Szczególne miejsce w etyce konfucjańskiej zajmuje kolektywizm rodzinny, ponieważ rodzina jest najważniejszą i najbardziej cenioną instytucją i formą relacji ludzkich. Jak zauważają M. H. Bond i K. K. Hwang (1986) „zasadnicze aspekty konfucjanizmu w konstruowaniu chińskiej psychologii społecznej są następujące: (a) człowiek istnieje poprzez, i jest definiowany przez swoje relacje z innymi; (b) relacje te są ustrukturyzowane hierarchicznie; (c) porządek społeczny jest zapewniony poprzez honorowanie przez każdą ze stron wymagań w ramach relacji roli.” Ten rodzaj uporządkowania społecznego do dnia dzisiejszego sprzyja relacjom hierarchicznym i prowadzi do preferencji w stronę paternalistycznego stylu zarządzania (Ambler, Witzel i Xi, 2008, s. 60). W konfucjanizmie duże znaczenie przypisuje się wykształceniu. Jak zauważają Ambler, Witzel i Xi (2008, s. 60) „rządzenie to przede wszystkim edukacja i szkolenie, a władca powinien najpierw wykształcić siebie, a następnie rządzić z pomocą Cnót”. Ideał życzliwego paternalistycznego przywódcy konfucjańskiego dla którego istotne są takie cnoty jak lojalnością, harmonią i prawością znajduje odbicie w dzisiejszym biznesie w Chinach (Hennig, 2017, s. 18-19). Chińscy kierownicy cenią wartości zgodne z etyką konfucjańską takie jak życzliwość, lojalność, harmonię, mądrość, dbałość o podwładnych czy prawości (Cheung, Chan, 2005).

Kolejną ważną szkołą filozoficzną, która wpłynęła na chińską kulturę jest wywodzący się z konfucjanizmu legizm. Założony przez Han Fei około 300 lat po Konfucjuszu legizm koncentrował się na kwestiach przywództwa i jego ustanawiania, polityki i tworzenia systemów oraz sprawowaniu i utrzymywaniu władzy (Ma, Tsui, 2015, s. 17). W ujęciu legistów prawo jest jednym z instrumentów w rękach władcy służących utrzymaniu silnej centralistycznej kontroli (Winston, 2005, s. 314). Jak zauważają C. K. Cheung i A. C. F. Chan (2005, s. 50) „najwyższym ideałem w legizmie jest zbudowanie silnego państwa z zamożnym społeczeństwem. Osobista cnota, wada i nienawiść są nieistotne w obliczu tego celu budowania państwa”. Legizm wraz z konfucjanizmem i buddyzmem jest jednym z głównych źródeł tradycji prawnych w Chinach. Chińska tradycja prawna to nie rządy prawa, ale

rządy poprzez prawo, w których prawo zastępuje moralność i służy wzmocnieniu państwa (Winston, 2005, s. 313). Do dziś legizm znajduje swoje odbicie w myśleniu Chińczyków w kwestii władzy państwa nad jednostką (Ambler, Witzel, Xi, 2008, s. 77-78). Legiści odrzucają władzę wynikającą z wzorców osobowych jako nieskuteczną na rzecz tej wynikającej z mocy prawa i możliwości stosowania kar i nagród do jego egzekwowania (Skorupska, 2013, s. 33). Jednocześnie legizm wyklucza dzielenie się władzą z podwładnymi poza niezbędny dla ich autonomii zakres ze względu na ryzyko buntu lub egoistyczne dążenia do realizacji własnych celów (Ma, Tsui, 2015, s. 17-18). Zgodnie z ideami legistycznymi przywódca powinien zarówno hojnie nagradzać jak i surowo karać, przyjmując postać życzliwego dyktatora, którego surowość wynika z miłości do podwładnych (Ma, Tsui, 2015, s. 17-18). Jak zauważają Cheung i Chan (2005, s. 50) „idealnym przywódcą w legizmie jest prawnik”.

Analizując uwarunkowania chińskiej kultury biznesu nie można także pominąć wpływu buddyzmu, który oficjalnie dotarł do Chin z Indii w 70 roku n.e. (Chan, 1957) i po dostosowaniu do lokalnych warunków około 4 wieku n.e. zaczął się gwałtownie rozprzestrzeniać. Chiński buddyzm wykształcił cztery główne szkoły filozoficzne, które stały jednak w sprzeczności z zakorzenionym w Chinach podejściem humanistycznym i koncentracją na rzeczywistości. Ze względu na ścisłe połączenie buddyzmu zarówno z wcześniejszymi nurtami filozoficznymi, na których bazował przechodząc ewolucję w chińską stronę, jak i z późniejszymi, które zainspirował, niemal niemożliwa jest dokładna identyfikacja wpływu, jaki wywarł na chińskie wartości i sposób myślenia (Poceski, 2012, s. 216-218).

Pod wpływem myśli buddyjskiej neokonfucjanizm zaczął poruszać tematy metafizyczne, ontologiczne, kosmologiczne i religijne (Skorupka, 2018, s. 43) zdobywając rosnącą popularność we wszystkich warstwach chińskiego społeczeństwa. Neokonfucjanizm wyrósł na podstawową orientację etyczną w Chinach (Wong, Maher, Evans, Nicholson, 1998, s. 16) co widać również w dzisiejszych chińskich praktykach biznesowych objawiając się zarazem jako źródło jego dysfunkcji, jak i sukcesów (Rarick, 2008). Myśl neokonfucjańska promuje założenie o wrodzonej dobroci ludzkiej natury, wartości ludzkiego rozwoju, uczenia się i wartości wiedzy

samej w sobie. W chińskiej kulturze i praktyce biznesowej często widoczne są jednak inne efekty myśli neokonfucjańskiej (Wong, Maher, Evans, Nicholson, 1998). Można do nich zaliczyć wzmocnienie hierarchicznej struktury i nierówności społecznych, nepotyzm i faworyzowanie członków rodziny, a także istotną rolę osobistych znajomości. Są to również zjawiska sprzyjające korupcji.

Podobnie jak inne nurty myślowe które przysły do Chin z zewnątrz komunizm również musiał dostosować się do specyfiki chińskiej kultury. W rezultacie chiński komunizm wykształcił szereg własnych oryginalnych koncepcji (Sorace, Franceschini, Loubere, 2019). Nieprzypadkowo też przywódców Komunistycznej Partii Chin porównuje się do cesarzy (O'Connor, 1980, Wehrfritz, 1996). Ważną rolę w kształtowaniu kultury Chin odegrały prorynkowe reformy Deng Xiaopinga i otwarcie się Chin na świat. Myśl maoistyczna nie została w pełni porzucona. W rzeczywistości być może ze względu na specyficzną historię i konstrukcję chińskiego systemu gospodarczego ciągle w znacznym stopniu wpływa na myślenie i zachowania chińskich przywódców biznesowych (McDonald, 2011; Li, Yeh 2007). Co prawda idealistyczny maoistowski proletariacki model stylu życia „ciężkiej pracy i prostego życia” (Zhao, 1997, s. 44) szybko odszedł w niepamięć po śmierci Mao zastąpiony wzmoczoną konsumpcją, to jednak wojenne idee Mao znalazły dobry grunt na polu biznesowym. Przywódcy kierujący się myślą maoistyczną mogą wydawać się twardzi i zmotywowani, ich idealny wizerunek obejmuje ciężką pracę i osobiste poświęcenie dla dobra organizacji i państwa. Konkurencję rynkową traktują jak wojnę, którą trzeba wygrać pokonując przeciwności i przeciwników, a własną organizacją kierują z wojskowym rygiorem (McDonald, 2011, s. 636).

Chińczycy akceptują nierówności społeczne i okazywanie wyższego statusu, nad swój interes przedkładają interes grupowy i wykazują preferencyjne zachowania względem członków swojej grupy, a zarazem uznają relacje osobiste za ważniejsze od zawodowych. Chińczycy są zorientowani na sukces i skłonni poświęcić rozrywki i czas spędzony z rodziną na rzecz pracy, jednocześnie są pragmatycznie nastawieni do otaczającego świata, przedsiębiorczy i potrafią się dostosować do zmian uznając prawdę za relatywną.

M. H. Bond (1996) jako istotne wartości kulturowe uznał spójność i tolerancję, etykę konfucjańską, wierność ideałom i człowieczeństwo, umiar i moralność.

G. Hofstede scharakteryzował kulturę chińską jako kulturę wysokiego dystansu władzy, kolektywistyczna, męska, o niskim unikaniu niepewności, orientacji długookresowej i wstrzemięźliwa (Hofstede Insights, 2017).

Normy i wartości chińskiej kultury były badane zarówno w ujęciu międzynarodowym, które można zaliczyć do kręgu tzw. „zachodu” (Hofstede, 2010), jak i z perspektywy chińskiej (Bond, 1996). Na poziomie artefaktów chińskiej kultury biznesu na szczególną uwagę zasługują artefakty behawioralne, których nieznanostwo może utrudnić lub nawet uniemożliwić zagranicznym przedsiębiorcom skuteczne działania z chińskimi partnerami. Są to:

- Guanxi - utrzymywanie sieci relacji;
- Mianzi - dbałość o twarz;
- Renqing - wyświadczanie przysług;
- Xinren – głębokie zaufanie;
- Ganqing – serdeczność wzajemnych relacji;
- Bao - pielęgnowanie wzajemności.

Wymienione artefakty chińskiej kultury biznesu pozostają ze sobą w ścisłym związku. Zostaną one scharakteryzowane w kolejnym podrozdziale.

### **3.3. Kluczowe elementy chińskiej kultury biznesu**

#### **3.3.1. Guanxi (relacje)**

Opisując chińską kulturę biznesu nie można pominąć jej prawdopodobnie najważniejszego elementu - oparcia logiki funkcjonowania biznesowego o sieć relacji guanxi. Zapis guanxi (关系) oznaczający relację łączy w sobie znaki guan (关) – „bariera”/„zamykać” i xi (系) – „wiązać”/„łączyć”. Jest to złożone zjawisko charakterystyczne dla chińskiej kultury, które może być jednocześnie postrzegane jako bariera dla osób spoza sieci jak i element łączący dla jej uczestników.

Bogactwo definicji guanxi raczej utrudnia jednak uchwycenie czym właściwie jest guanxi (Guo, Chang, 2010). Szerokie definicje opisują guanxi jako m.in. przyjaźń (Pye, 1982, s. 88: „guanxi można najlepiej przetłumaczyć jako przyjaźń z podtekstem nieograniczonej wymiany przysług”), specjalne relacje diadyczne (Alston, 1989, s. 28: „guanxi odnosi się do specjalnych relacji, jakie mają ze sobą dwie

osoby”), system relacji sieciowych (Boisot, Child, 1996, s. 612), powiązania interpersonalne (Bian, 1997, s. 369: „zestaw powiązań interpersonalnych, które ułatwiają wymianę przysług między dwiema osobami”), wymianę przysług (Dunfee, Warren, 2001, s. 192: „guanxi obejmuje relacje pomiędzy lub wśród jednostek tworzące zobowiązania do ciągłej wymiany przysług”), wzajemne zobowiązania (Lee, Oh, 2007, s. 98), trwałe osobisty kapitał społeczny (Tung, Worm, Fang, 2008, s. 69: „guanxi, w porównaniu z kapitałem społecznym na Zachodzie, ma tendencję do bycia bardziej osobistym i trwałym oraz wiąże się z większą wymianą przysług”), czy rozszerzoną sieć (Wei, Liu, Chen, Wu, 2009, s. 439: „guanxi odnosi się do ... rozszerzonej sieci relacji interpersonalnych, które obejmują wymianę przysług”). Z kolei wąskie definicje dostarczają zaledwie fragmentarycznej wiedzy o zjawisku guanxi (Chang, Guo, Zolin, Yang, 2014). Warto jednak wspomnieć o takich sposobach definiowania guanxi jak: „hierarchicznie zorganizowana sieć relacji społecznych” (Hwang, 1987, s. 944), „paradygmat relacyjny dla prowadzenia biznesu w Chinach” (Ambler, 1994 s. 73-74), „tradycyjna forma marketingu relacji” (Björkman, Kock, 1995, s. 520), „sprecyzowane i spersonalizowane relacje oparte na wzajemnej wymianie przysług” (Lee, Pae, Wong, 2001, s. 52), czy jako „artefakt kulturowy” (Carlisle, Flynn, 2005, s. 92). Różnorodność rozumienia i definiowania guanxi wynika m.in. z odmiennych przyjętych perspektyw badawczych. Jak zauważyli Ambler, Witzel, Xi i Zou (2008, s. 96) „Istnieje prawie tyle definicji guanxi, ile osób, które obserwowały i pisały o nim” Tabela 17. przedstawia wybrane perspektywy teoretyczne poświęcone guanxi.

**Tabela 17. Perspektywy teoretyczne guanxi**

| <b>Perspektywy teoretyczne</b> | <b>Teoria wymiany społecznej</b>   | <b>Teoria kapitału społecznego</b>  | <b>Konfucjański relacjonizm</b>  |
|--------------------------------|--|---|--|
| Kluczowe zasady                | Guanxi jest wymieniane po rozważeniu kosztów i korzyści. W takiej wymianie społecznej wzmacnia się wzajemność. | Wiarygodność, więzi i sieci guanxi to zasoby społeczne, które należy pielęgnować i wykorzystywać.                       | Guanxi odnosi się do wszystkich relacji osobistych, podkreślając humanitaryzm osoby i społeczeństwa.               |
| Przykład definiowania guanxi   | Szczególne i spersonalizowane relacje oparte na wzajemnej wymianie przysług (Lee i in., 2001).                 | Trwałe połączenia i sieci społeczne, które firma wykorzystuje jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej w prowadzeniu | Bliskie, wysokiej jakości relacje, charakteryzujące się obdarowywaniem i otrzymywaniem korzyści (Chen, Chen, 2004) |

|                        |  |   |  |
|------------------------|--|---|--|
|                        |  | działalności gospodarczej w Chinach (Gu i in., 2008; Tsang, 1998)   |  |
| Cel wymiany            | Uzyskanie korzyści ekonomicznych i utilitarnych, a więc maksymalizacja własnej wygranej. | Osiągnięcie przychylności i korzyści oraz zmniejszenie niepewności otoczenia i zachowań oportunistycznych (Standifird & Marshall, 2000) | Zachowanie się w sposób etyczny, jako osobiste zaangażowanie w stosowność relacji.                 |
| Przykładowa literatura | Lee i in. (2001), Warren i Dunfee (2004) oraz Chen (2001)                                | Park i Luo (2001), Gu i in. (2008), Li, Schulze i Li (2009) oraz Luo i in. (2012)   | Jacobs, 1979, Hwang (1987), Chen i Chen (2004) oraz Zhuang I in. (2010)                            |
| Praktyka Guanxi        | Wzajemna wymiana przysług, dawanie prezentów   | Wymiana przysług<br>Wymiana zaufania<br>Pokazywanie i prezentowanie twarzy  | Angażowanie się we wszelkiego rodzaju normy społeczne, które są uznawane za właściwe i humanitarne |
| Podwymiar Guanxi       | Renqing, twarz   | Xinren, renqing, twarz  | Ganqing, renqing, xinren   |

**Źródło:** Yen, Abosag, Huang, Nguyen, 2017, s. 106.

Zależnie od przyjętej perspektywy guanxi można więc rozumieć jako szczególną relację, połączenie, zasób, wymianę oraz proces (Fan 2002). Dobrą podstawą do budowania guanxi jako relacji jest m.in. bycie członkiem rodziny, kolegą z klasy, współpracownikiem czy przyjacielem, jednak dalszy rozwój relacji wymaga aktywnego zaangażowania w jej budowanie. Guanxi rozumiane jako połączenie, umożliwia dostęp do dalszej sieci powiązań tworzących dynamiczną sieć guanxi, w której rola agentów i ich powiązania zmieniają się w czasie. Z perspektywy zasobu guanxi może być rozumiane jako forma kapitału społecznego objawiającego się poprzez dostęp do pomocy jej członków i możliwości biznesowych. Rozumiane jako wymiana guanxi zapewnia reguły pozwalające na zapewnienie wzajemności wymiany emocji, przysług i prezentów. Specyficzną właściwością tak rozumianej wymiany i zasad sieci guanxi jest jej przechodniość na innych uczestników sieci. Guanxi w ujęciu procesowym jest łańcuch interakcji społecznych. Proces inicjuje prośba o przysługę, a poszczególni członkowie sieci podejmują decyzję o jej udzieleniu lub zainicjowaniu kolejnej interakcji w swojej sieci przekazując tę prośbę dalej. Guanxi może też być postrzegane przez pryzmat poszczególnych diadycznych połączeń uczestników, albo sieci jako całości (Chen, Chen, 2004). Te różne perspektywy oddają wielowymiarowość i złożoność koncepcji guanxi, powodujące

trudność jego uchwycenia i zdefiniowania. Można również zaobserwować bogactwo pojęć i koncepcji związanych z guanxi - A. Kaunonen (2014) wyróżnia aż 28 koncepcji związanych z guanxi – przedstawia je Załącznik 9 .

W praktyce biznesowej guanxi traktowane jest jako pozyskiwanie zasobów, przysług, zaufania i zależności i narzędzie do uzyskania przewagi rynkowej. W porównaniu do Guanxi zachodnie sieci relacji są mniej hierarchiczne, a bardziej otwarte i widoczne. Przynależność do Guanxi wymaga istnienia elementu wspólnego (np. relacji rodzinnych, wspólnej szkoły czy miejsca pracy) i utrzymywania interakcji. Dostęp do Guanxi wiąże się z szeregiem obowiązków i zasad, przypominając skomplikowaną, powtarzalną grę, szacuje się, że koszt uczestnictwa w Guanxi pochłania 3-5% kosztów operacyjnych przedsiębiorstw zagranicznych w ChRL. Ze względu na kontakty z przedstawicielami władz i wymianę podarunków i przysług Guanxi bywa przedstawiane jako platforma dla działań korupcyjnych. (Su, Littlefield, 2001). Jak zauważa Tsang (2014, s. 125) „w Chinach guanxi jest cenione nie tylko ze względu na swoją ekspresyjną użyteczność w budowaniu relacji i pielęgnowaniu ganqing (uczucie, sympatii); jest instrumentalne w rozwiązywaniu wielu problemów strukturalnych i infrastrukturalnych w całej gospodarce. Ponadto guanxi poszerza granice działalności gospodarczej. W Chinach guanxi jest zarówno środkiem do celu, jak i celem samym w sobie. Na poziomie międzyludzkim guanxi cementuje sentymenty; na poziomie makroekonomicznym wykorzystuje wrogie, ciągle zmieniające się środowisko”.

### **3.3.2. Ganqing (emocje)**

Pojęcie ganqing bywa tłumaczone jako „czułość” lub „uczucie emocjonalne”, emocjonalne zaangażowanie w długotrwałe i intymne więzi (Ruan, 2016, s. 42-43), bywa również określane jako sympatia, przywiązanie, lub bardziej szczegółowo jako przywiązanie emocjonalne (Tong, 2014, s. 14), lub afekt (Barbalet, 2021b, s. 4). Inne tłumaczenie ganqing to uczucia obejmujące przywiązanie, sentyment i emocje (Yen, Barnes, Wang, 2011, s. 7). Sam chiński zapis ganqing (感情) jest połączeniem znaków odczuwania i sentymentu/emocji (Yen, Abosag, Huang, Nguyen, 2017, s. 106). J. Barbalet (2021b, s. 4) identyfikuje ganqing jako kompleks emocji – wielopłaszczyznowe uczucia łączące afektywną dyspozycję i moralną

wrażliwość danej osoby. M. M. H. Yang (1994, s.121) definiuje ganqing jako emocjonalne zaangażowanie w trwałą intymną więź społeczną. Na problemy z przetłumaczeniem pojęcia ganqing zwraca uwagę Tong (2014, s. 13), jednocześnie sugerując że jest ono utożsamiane z emocjonalnym przywiązaniem i komfortem w interakcjach. Fried (Barbalet, 2021b, s. 65) opisuje ganqing jako „relacyjną jakość więzi afektywnej wywodzącą się ze wspólnych działań lub doświadczeń i mobilizowaną w celu osiągnięcia wspólnego celu”. Chen i Chen (2004, s.315) twierdzą, że „ganqing odnosi się do stopnia emocjonalnego zrozumienia, powiązań i dzielenia uczuć zarówno szczęścia, jak i obaw. Dodatkowo odnosi się do poczucia lojalności i solidarności, gotowości do dbania o siebie nawzajem w każdych okolicznościach”. Kipnis (2002, s. 24) postrzega ganqing dwojako – jednocześnie jako stan wewnętrzny jakim są ludzkie uczucia i jako medium komunikacji, przywołując za antropologiem Sun Lung-kee, metaforę „magnetycznego pola ludzkich uczuć”. W tym rozumieniu budowanie guanxi jest praktyką komunikacyjną wpływającą na „serca i umysły” zaangażowanych osób. Jak zauważa Barbalet (2021b, s. 4) „w kontekście guanxi [ganqing] odnosi się nie tylko do przyciągania między osobami, ale, co ważniejsze, do ich wzajemnego afektywnego przywiązania do związku, w który każda z nich jest zaangażowana”. Ganqing może być użyte do opisywania uczuć w relacjach pomiędzy ludźmi – dobrej przyjaźni, silnych relacji w pracy, lub silnej miłości w związku (Yen, Barnes, Wang, 2011, s. 8). Podobnie Yen, Abosag, Huang i Nguyen (2017, s. 106) podkreślają, że; „ganqing opisuje stopień emocjonalnego zrozumienia, powiązania i dzielenia się uczuciami szczęścia i strachu”. Trzeba jednak zauważyć, że Yen, Barnes i Wang (2011, s. 7) uwzględniają również możliwość istnienia ganqing pomiędzy organizacjami.

Ganqing jest jednym z kluczowych aspektów czyniących z guanxi rdzennie chińską kategorię i odróżniających ją od szeroko rozumianego pojęcia kapitału społecznego (Gold, Guthrie, Wank, 2002, s. 7). Yen, Barnes i Wang (2011, s. 9) zauważają, że w relacjach biznesowych koncepcja ganqing jest powiązana z budowaniem więzi społecznej – przyjaźni i sympatii między stronami. Te relacje osobiste wpływają na relacje biznesowe między partnerami. Wraz z rozwojem ganqing partner biznesowy staje się przyjacielem co z kolei ułatwia dalszą współpracę biznesową i zmniejsza potencjalne napięcia i konflikty (Yen, Abosag, Huang i Nguyen,

2017, s. 106). Jak zauważa Ruan (2016, s. 42-43) „ganqing różni się od zachodniej koncepcji przywiązania, ponieważ w Chinach ganqing zawsze idzie w parze z materialnym zobowiązaniem”. Jednak to element emocjonalny wprowadzany do guanxi poprzez ganqing równoważy zobowiązania materialne (przysługi, pieniądze, prezenty) zmieniając prostą kalkulację ekonomiczną w relację łączącą element materialny i uczuciowy (Kipnis, 2002, s. 24). Trwałe emocjonalne zaangażowanie stron w relację jest też aspektem wyraźnie odróżniającym guanxi od typowych relacji korupcyjnych (Barbalet, 2018, s. 8).

Ganqing wyraża głęboko zakorzenione w chińskiej kulturze pragnienie personalizacji relacji biznesowych (Tong, 2014, s. 14). Z chińskiej perspektywy relacje biznesowe są relacjami społecznymi, a ich oderwanie emocjonalne zdaje się czymś nienaturalnym. Stąd budowaniu relacji biznesowej towarzyszy rozwój osobistej relacji emocjonalnej i oczekiwanie, że partner biznesowy również zaangażuje się emocjonalnie w taką relację. Ganqing nie jest pojęciem tożsamym z przyjaźnią, może być jednak jej podstawą (Barbalet, 2021b, s. 65). W chińskiej rzeczywistości biznesowej znaczenie przyjaźni jest nie do przecenienia, zapewniając bliskie guanxi (Tong, 2014, s. 45). Ważne jest tu jednak zastrzeżenie, że to nie przyjaźń jest bazą do nawiązywania guanxi, ale raczej podstawy do nawiązywania guanxi są warunkiem do budowania przyjaźni. Chińscy menedżerowie wykazują większą skłonność do pomocy tym, z którymi łączy ich dobre ganqing, z drugiej strony oznacza to również większe zobowiązania względem innych, bowiem oczekiwanie pomocy jest w takim przypadku obustronne (Ruan, 2016, s. 94). Ganqing umożliwia również budowanie bliskich relacji przekraczających typowe podziały społeczne wynikające z różnej pozycji w hierarchii (Barbalet, 2018, s. 10). Chociaż budowanie osobistych relacji emocjonalnych w biznesie było w chińskiej kulturze odpowiedzią na brak zaufania i wysoką niepewność (Tong, 2014, s. 14), to ganqing jest też wartością cenioną samą w sobie – jako emanacja dobrych emocji, a życzliwość i pomoc świadczona przyjaciołom postrzegana jest w chińskiej kulturze jako cnota (Ruan, 2016, s. 95).

Ganqing jest zmienne w czasie i zależy od prowadzonych interakcji społecznych, transakcji i wzajemnej pomocy (Tong, 2014, s. 46). Oznacza to konieczność ciągłego budowania i podtrzymywania ganqing poprzez interakcje społeczne. Do

budowania Ganqing nie są niezbędne tylko relacje zawodowe, pomocne są również wspólne działania uznawane za zaliczane do strefy prywatnej (Barbalet, 2018, s. 7). Yen, Barnes i Wang (2011, s. 8) zwracają uwagę na rolę takich interakcji społecznych jak wspólne spożywanie posiłków, wzajemne odwiedziny i wspólne uczestnictwo w wydarzeniach społecznych w budowaniu ganqing. Do wymienianych praktyk budowania i pielęgnowania ganqing zaliczane są również odwiedziny w chorobie i okazywanie troski, wręczanie prezentów, pomaganie, zapewnianie rozrywki, jak również codzienne rytuały, maniery i etykieta, w tym składanie gratulacji z okazji narodzin nowego dziecka, czy składanie kondolencji na pogrzebie (Ruan, 2016, s. 47). Poza wręczaniem prezentów i zapraszaniem na posiłki, w budowaniu ganqing pomoc mogą m.in. rozmowy telefoniczne, odwiedziny, wspólne uprawianie sportu, wyjazdy wakacyjne (Ruan, 2016, s. 160). Jak zauważa Tong (2014, s. 14) „jedzenie, rozmowy, picie, rozrywki i spotkania towarzyskie są nieodłączną częścią chińskiej kultury biznesowej”. W praktyce biznesowej ganqing bywa również budowane poprzez uczestnictwo w spotkaniach, którym towarzyszy wspólna konsumpcja alkoholu (toasty, gry alkoholowe), praktyki sprzyjające rozluźnieniu formalnej atmosfery (Osburg, 2013). W przypadku ganqing normy społeczne nie odgrywają aż takiej roli jak w przypadku renqing, ważniejsze są osobiste doświadczenia i kontekst sytuacyjny (Barbalet, 2018, s. 7). Ruan (2016, s. 84) opisuje działania pomagające budować ganqing następująco: „wszystkie te działania - dawanie prezentów, zabawianie, tworzenie renqing, dawanie twarzy i stosowanie zrytualizowanych wzorców i etykiet - wytwarzają efekt emocjonalny, jak poczucie renqing i ganqing”.

Ganqing może wyrażać autentyczną troskę i uczucia względem innych, ale z perspektywy społecznej wystarczające bywają praktyki wpisujące się w lokalne normy, rytuały i etykietę (Ruan, 2016, s. 48). Trudno jednak wtedy o zbudowanie prawdziwej głębokiej relacji i bardziej zasadne zdaje się mówienie w takim przypadku o renqing i związanym z nim poczuciu zadłużenia. Wykorzystywanie takich czynności rytualnych jak wesela i przyjęcia urodzinowe sprzyja budowaniu ganqing niezależnie od tego czy faktycznie mają charakter ekspresyjny, czy tylko instrumentalny. Ruan (2016, s. 84) zwraca jednak uwagę, że budowanie relacji w oparciu o oczekiwanie korzyści bez faktycznego emocjonalnego zaangażowania,

choć nazywane inwestowaniem w ganqing, ma więcej wspólnego z poczuciem długu i określane jest też fałszywym ganqing.

Częstym błędem popełnianym przez obcokrajowców, a w szczególności przez zagranicznych biznesmenów jest niedocenianie roli ganqing w budowaniu relacji i redukowaniu guanxi wyłącznie do celów instrumentalnych, podczas gdy aspekt emocjonalnego zaangażowania jest niezbędny w budowaniu głębokiego guanxi (Gold, Guthrie, Wank, 2002, s. 7). W relacjach biznesowych ganqing znacząco zmniejsza konflikt emocjonalny i zadaniowy (Yen, Abosag, Huang, Nguyen, 2017, s. 112). Pozwala tym samym unikać skutków tego typu konfliktów, jak i nieporozumień operacyjnych. Z tej perspektywy aktywne uczestnictwo w chińskich sieciach społecznych i budowanie autentycznych relacji z chińskimi partnerami może przynieść zagranicznym menedżerom wymierne korzyści. Wyraźny wpływ ganqing na jakość relacji objawia się m.in. poprzez ułatwianie współpracy i zmniejszanie niezgody (Barbalet, 2018, s. 7). W praktyce emocjonalne zaangażowanie może być samo w sobie wystarczającym powodem nawiązywania guanxi (Gold, Guthrie, Wank, 2002, s. 8). Aspekt instrumentalny i emocjonalny relacji stanowią w Chinach uzupełnienie, a nie przeciwieństwo, co może być trudne do zrozumienia z perspektywy zachodniej. Jak zauważa Tong (2014, s. 14) „dobre ganqing wzmacnia relacje guanxi pomiędzy biznesmenami i jest integralną częścią sposobu, w jaki Chińczycy prowadzą interesy”. Podobnie zauważa Ruan (2016, s. 42-43) podkreślając że Chińczycy rozwijają ganqing, aby utrzymać lub wzmocnić swoje guanxi.

Silny związek pomiędzy guanxi a ganqing opisują Yen, Barnes i Wang (2011, s. 8): „im lepszy ganqing, tym lepsze i bliższe guanxi - i na odwrót. Krótko mówiąc, współzależność pomiędzy ganqing i guanxi stworzyła wzajemny wpływ na każdy z atrybutów i to wyjaśnia, dlaczego ganqing jest często używany jako wskaźnik tego, jak bliskie jest guanxi pomiędzy dwoma stronami”. A. Smart (1993, s. 399) zauważa, że ganqing może być postrzegane wprost jako miara siły więzi guanxi. Znaczenie ganqing w budowaniu bardziej wartościowego, bliskiego guanxi podkreśla również C. K. Tong (2014, s. 46): „podczas gdy obecność guanxi zależy od istnienia bazy guanxi, wartość guanxi - to, jak blisko jest guanxi - zależy od elementu ganqing lub uczucia. Tak więc, jeżeli ganqing może być rozwinięty, guanxi

staje się bliższe, bardziej niezawodne i wartościowe. Bez ganqing, guanxi jest bardziej odległe i mniej pewne. Szanse na uzyskanie przysługi będą częściowo zależały od bliskości guanxi”.

Trzeba jednak zwrócić uwagę na potencjalne problemy związane z emocjonalną stroną relacji biznesowych. Po pierwsze jak zauważają Yen, Barnes i Wang (2011, s. 7) podobnie jak odczuwane emocje w relacji ganqing może występować również w postaci negatywnej. W takim wypadku odczuwane efekty biznesowe również mogą być negatywne. Drugim problematycznym obszarem jest nadużywanie ganqing przez partnerów biznesowych. Ganqing może być źródłem dylematów związanych ze sferą emocjonalną relacji, kiedy stoi ona w sprzeczności z racjonalnością biznesową, etyką, prawem, lub otwiera pole do nadużyć emocjonalnych (Tong, 2014, s. 126).

### **3.3.3. Xinren (zaufanie)**

Pojęcie xinren tłumaczyć można jako zaufanie, wiara, pewność, zależność, wiarygodność, lub poleganie na kimś, (Yen, Barnes, Wang, 2011, s. 12). Z perspektywy guanxi jest to pojęcie odnoszące się do głębokiego zaufania istniejącego w relacji pomiędzy stronami (Kriz, Fang, 2003). Sam zapis xinren (信任) składa się ze znaków oznaczających zaufanie i odpowiedzialność (Yen, Abosag, Huang, Nguyen, 2017, s. 106). Różnica pomiędzy xinren a zachodnim pojmowanym zaufania dotyczy głównie jego poziomu i głębokości (Kriz, Fang, 2003, s. 4). W chińskiej kulturze zaufanie oparte jest o więź emocjonalną istniejącą w relacji i może tym samym osiągnąć poziomy trudne do wyobrażenia z zachodniej perspektywy. Zachodnie relacje biznesowe często pozbawione są osobistego, emocjonalnego elementu, tym samym trudne może być zrozumienie początkowych oporów chińskich partnerów do obdarzenia zaufaniem ludzi z poza swojego kręgu społecznego (Luo, 2007, s. 16). Równie istotne jest rozróżnienie, że xinren może być budowane wyłącznie na poziomie interpersonalnym, koncepcja ta nie obejmuje zaufania do organizacji i między nimi (Yen, Abosag, Huang, Nguyen, 2017, s. 106-107). Chińscy przedsiębiorcy cenią zaufanie osobiste ponad systemowe (Luo, 2007, s. 17)

Xinren postrzegany jest jako jeden z najważniejszych elementów budowania partnerstwa biznesowego w Chinach (Kriz, Fang, 2003). Na rolę wiarygodności i zaufania jako kluczowych czynników dla sukcesu w Chinach uwagę zwracają m.in.

T. Menkhoff i C.E. Labig (1996), E. K. Clemons i in. (2013), H. X. Shi (2015), czy J. Child i G. Möllering (2003). Duża rola, którą pełni zaufanie w chińskiej kulturze biznesowej w dużej mierze wynika z wysokiej niepewności środowiska oraz niedoskonałości funkcjonowania regulacji prawnych (Yen, Barnes, Wang, 2011, s. 13) i służy ograniczaniu zachowań oportunistycznych, jak i redukcji ryzyka w systemie. Nieetyczne zachowania oportunistyczne wiążą się z utratą twarzy i kapitału reputacji (Clemons i in. 2013, s. 4003). Jak zauważa Luo (2007, s. 16) „Zaufanie jest szczególnie ważnym elementem trwałej relacji guanxi, ponieważ ogranicza prawdopodobieństwo zachowań oportunistycznych w środowisku biznesowym, w którym brakuje ustalonych zasad prawa lub które tradycyjnie nie egzekwuje ściśle przepisów. Kiedy dwie strony ufają, że każda z nich będzie traktować drugą w sposób uczciwy, rzetelny i kompetentny, wówczas ich dalsze transakcje będą ułatwione nawet przy braku prawnych i umownych mechanizmów monitorowania prawdomówności. Na przykład chiński przedsiębiorca, który zyskał reputację osoby łamiącej obietnice sprzedaży po określonej cenie, będzie zmuszony do zawierania transakcji gotówkowych z dostawcami”. Zaufanie jest niezbędnym elementem funkcjonowania na rynku chińskim, ważniejszym od zobowiązań kontraktowych. Z chińskiej perspektywy najpierw musi pojawić się współpraca budująca zaufanie, a dopiero w dalszej kolejności możliwe będzie podpisanie wiążącego kontraktu (Yen, Barnes, Wang, 2011, s. 13). Zaufanie jest też głównym wyznacznikiem zachowania chińskich biznesmenów względem ich partnerów biznesowych (Fang, 1999). To od postrzeganego zaufania zależy czy przyjmą postawę „dżentelmeńską”, „biurokratyczną”, czy też „stratega”, w której dozwolone będą wszelkie działania pozwalające uzyskać przewagę (Kriz, Fang, 2003, s. 4).

Kluczowym elementem zaufania jest osobista wiarygodność (xinyong) (Chen, Chen, 2004), ale Kriz i Fang (2003, s. 4-5), zwracają uwagę na rolę którą w budowaniu xinren pełnią również takie terminy jak wzajemne pozytywne emocje (ganqing), pewność (yuan), pewność siebie (xinxin), wiara (xinnian) bycie szczerym (zhenxin lub zhencheng), bycie uczciwym (zhong) i bycie lojalnym (zhongxin). Budowanie xinren wymaga czasu i jest zwykle rezultatem powtarzanego procesu wzajemnej wymiany przysług, co pozwala partnerom zbudować wzajemną

wiarygodność (Yen, Barnes, Wang, 2011, s. 12; Wong i Chan, 1999). Blau (Barbalet, 2018, s. 5) zauważa, że kluczowym problemem jest tu początkowe udowodnienie, że jest się godnym zaufania zanim można będzie przystąpić do dalszego procesu budowania wiarygodności. Problem ten jest szczególnie istotny, bowiem jak zauważa Luo (2007, s. 16) „Chińczycy generalnie nie ufają osobom spoza swojej rodziny”. Przełamanie początkowej nieufności może więc wiązać się z koniecznością zaangażowania pośrednika, który posiada przyjaźń i zaufanie obu stron.

Xinren można też traktować jako miarę jakości guanxi – im wyższe zaufanie w relacji tym lepsze guanxi (Yen, Barnes, Wang, 2011, s. 13; Chen, Chen, 2004). Z drugiej strony jednak Kriz i Fang (2003) postulują, że xinren jest w istocie koncepcją lepiej oddającą naturę relacji biznesowych w Chinach niż guanxi – poniekąd kolejnym krokiem w rozwijaniu tych relacji. Jak zauważają (Kriz, Fang, 2003, s. 1) „na chińskich rynkach staje się oczywiste, że guanxi otwiera drzwi, ale to xinren decyduje o tym, jak dobrze będziesz traktowany, gdy już wejdiesz.”. Luo (2007, s.16) zauważa też pozytywny związek pomiędzy ganqing a xinren – pozytywne emocje w relacji sprzyjają budowaniu zaufania partnerów biznesowych.

#### **3.3.4. Mianzi (twarz)**

Kolejnym kluczowym elementem chińskiej kultury biznesu jest twarz - Mianzi. bez zrozumienia tej koncepcji nie można w pełni zrozumieć zachowań chińskich biznesmenów. Jak zauważają M. A. Santoro i R. Shanklin (2021, s. 55) „zrozumienie, jak tworzyć i utrzymywać guanxi wymaga najpierw zrozumienia twarzy”. Twarz ma dwuwymiarowe znaczenie, ponieważ obejmuje nie tylko aspekt emocjonalny - poczucie godności, szacunku do siebie czy poczucie wstydu, ale przede wszystkim aspekt społeczny - dotyczący prestiżu i pozycji w grupie. Co istotne i trudne do uchwycenia z zachodniej perspektywy to zdecydowany prymat twarzy jako wyglądu publicznego niż jej emocjonalnego, prywatnego aspektu. W kolektywistycznej chińskiej kulturze funkcja spajania społeczeństwa, która pełni twarz jest ważniejsza od prywatnych odczuć (Chee, West, 2004, s. 51). Co ważne twarz dotyczy nie tylko poszczególnych ludzi - zarówno przedsiębiorstwa, urzędy, jak i nawet państwa też mają własną zbiorową twarz i muszą martwić się o własną reputację.

De Mente, B. L. (2011, s. 159) dzieli twarz na cztery kategorie

- związaną z dobrą reputacją, którą zdobywa się poprzez unikanie błędów i podejmowanie mądrych decyzji,
- obejmującą wszystkie działania podejmowane w celu „nadania twarzy” innym poprzez okazywanie im szacunku i prawienie komplementów,
- odnoszącą się do innych, którzy analogicznie dają twarz,
- „twarz”, która odnosi się do działań lub wydarzeń znanych innym, które są żenujące lub szkodliwe - utrata twarzy.

Jak zauważają H. Cheese i Ch. West (2004, s. 51) „Twarz jest kluczowym elementem dynamiki guanxi (...), „utrata „twarzy” oznacza zmniejszenie zasobów społecznych, które można wykorzystać do kultywowania i rozwijania swojej sieci powiązań. Twarz zdobywa się dzięki dobrym koneksjom, bogactwu, władzy, inteligencji, a nawet (we współczesnych Chinach) atrakcyjności. Twarz można porównać do karty kredytowej, im więcej masz na koncie, tym większy kredyt otrzymujesz. Można to jednak rozciągnąć za daleko, „przedobrzyc z twarzą” i znaleźć się w długach. W dłuższej perspektywie konto twarzy musi być w równowadze. Trudno byłoby oszacować, ilu ludzi zostało odsuniętych od władzy lub ile przyjaźni zostało zniszczonych przez twarz”.

Ze względu na wagę społeczną „twarzy”, jak i korzyści biznesowe które można dzięki niej osiągnąć nie dziwi fakt, że w chińskim biznesie występuje zjawisko konsumpcji na pokaz. Wiąże się to z ponoszeniem wysokich nakładów na budowanie własnego wizerunku. Pozorna manifestacja bogactwa nie ma jednak źródeł wyłącznie w próżności czy próbie polectania własnego ego, a raczej w próbie wypełnienia określonych wymagań społecznych związanych z własną twarzą. Dbałość o budowanie i zachowanie twarzy wymaga dyplomatycznego zachowania i szczególnej uwagi ze strony osób wywodzących się spoza chińskiego kręgu kulturowego (Santoro i Shanklin, 2021, s. 58-60). Elementem budowania twarzy jest przynależność do określonej sieci społecznej, co oznacza konieczność umiejscowienia się w określonym kontekście społecznym, który posłuży do wstępnego oszacowania twarzy. Może to wiązać się z oparciem się o już istniejące znajomości (można to uznać za pewną formę poręczenia twarzy) i sieci społeczne, czy to zawodowe, czy prywatne. Ze względu na względnie zamknięty charakter sieci guanxi

dla osób z zewnątrz - domyślnie postrzeganych jako bez twarzy, dużo łatwiejszym sposobem jest „transfer” twarzy poprzez już istniejące znajomości. W oszacowaniu statusu społecznego pomocne jest też wzajemne udostępnianie istotnych informacji zawodowych i prywatnych. Stąd też wynika wysoka rola wizytówek w chińskiej kulturze biznesu i przypisany im ceremoniał ich wzajemnej wymiany.

Twarz nie jest zasobem stałym - jej wartość zmienia się w czasie - można ją nie tylko budować, otrzymywać i dawać, ale również można ją stracić. Utrata twarzy zwykle wiąże się z naruszeniem norm społecznych, zaburzeniem harmonii - czy to poprzez utratę kontroli nad sobą i otwarte okazywanie gniewu i innych negatywnych emocji, czy wręcz publiczne obrażanie kogoś. Częstą sytuacją utraty twarzy jest też odmowa prośby, zaproszenia lub przyjęcia prezentu. Szczególnie odmowa pomocy w przysłudze może stanowić poważne naruszenie twarzy ponieważ sieci guanxi oparte są o wymianę przysług. Wreszcie istnieje też możliwość utraty twarzy w wyniku własnej nieświadomości kulturowej bądź ignorancji (Santoro, Shanklin, 2021, s. 60-61). Łamiąc zasady społeczne, o których nie wiemy, też ponosimy tego konsekwencje, co gorsza można w ten sposób narazić na utratę twarzy również i partnera biznesowego. Z tego powodu kontakty z obcokrajowcami są w pewnym stopniu niebezpieczne z chińskiej perspektywy zachowania twarzy. Odbudowa relacji nadszarpniętej takim odebraniem komuś twarzy jest procesem trudnym i długotrwałym, często wymagającym zaangażowania pośredników.

### **3.3.5. Renqing (przysługa)**

Koncepcja renqing odnosi się do nieformalnych zobowiązań społecznych wobec drugiej strony w wyniku powołania się na relację guanxi (Yen i in., 2011, s. 99-100). Renqing bywa też określane jako „specjalne traktowanie jednostki, przydzielenie zasobów innej stronie jako 'prezent' w procesie transakcji rynkowej, w celu zacieśnienia więzi między stronami” (Kaynak, Wong, Leung, 2001, s.13). Można więc określić renqing jako „ukrytą normę społeczną regulującą wymianę przysług z empatią” (Yen i in., 2017, s. 106). Luo definiuje renqing jako „niespłacone zobowiązania wynikające z powoływania się na relacje guanxi” (Luo, 2007, s. 14), jednocześnie dostrzegając w nim formę kapitału społecznego, dźwignię przy wymianie przysług i podstawę wzajemności i sprawiedliwości w relacjach guanxi.

Wang (2007, s. 82) rozumie renqing jako termin unikalny dla kultury chińskiej odnoszący się do emocjonalnej reakcji „w obliczu różnych sytuacji życia codziennego”, jak również jako „zasób, który można przekazać innej osobie jako dar w procesie wymiany społecznej, a także zestaw norm społecznych, których należy przestrzegać, aby dobrze dogadywać się z innymi ludźmi”. Sam zapis renqing (人情) oznacza istotę ludzką i ganqing (uczucie, sympatię), informując razem o „ukrytej normie społecznej, która reguluje wymianę przysług z empatią” (Yen, Abosag, Huang, Nguyen, 2017, s. 106). Już na poziomie zapisu widoczny jest związek koncepcji renqing z ganqing.

L. T. Lu (2015, s. 139) sugeruje, że koncept renqing można wytłumaczyć na trzy sposoby - jako wskaźnik reakcji afektywnych jednostki w określonych sytuacjach, jako reprezentację zasobów dostępnych do wymiany, jako dar w trakcie interakcji społecznych, oraz jako źródło norm społecznych, dzięki którym człowiek dobrze współżyje z innymi ludźmi. E. A. Langenberg (2007, s. 45-52) traktuje renqing jako zasób podlegający wymianie w sieciach guanxi. Niektórzy z badaczy traktują renqing jako niemal synonimiczny z guanxi (Yan, 1996), warunek ustanowienia guanxi (Luo, 2007), czy sieć równoległą do sieci guanxi (Hwang, 1987).

Renqing usadowione jest w ramach wymiany społecznej, oraz oparte o reguły wzajemności i empatii, sprzyja również budowaniu długookresowego zaangażowania stron (Wang, 2007, s. 85). Istotą renqing jest konieczność spłaty zobowiązań w przyszłości. Niezdolność do zapewnienia sprawiedliwej wymiany przysług w ramach renqing może skutkować utratą twarzy i narażeniem swojej sieci guanxi (Luo, 2007, s. 15). Zwrot renqing następuje przez proces pomocy, wyświadczenia przysługi, większej staranności, lub podarowania prezentu. Samo renqing można podzielić na kategorię renqing ciała i renqing materialnego (Yang, 1994), czyli czas i energię poświęcone na realizację przysług, oraz wymierne wartości materialne przeznaczone jako podarki. Materialne prezenty wiążą się z bezpośrednim obowiązkiem wdzięczności, przysługi mają bardziej subtelny charakter budując wzajemne przywiązanie i troskę (Luo, 2007, s. 59). Wymiana podarunków i przysług ma przy tym również aspekt emocjonalny, a nie tylko instrumentalny. Zwrot renqing jest obowiązkowy, ale w przeciwieństwie do norm zachodnich podlega ne-

gocjacom (Yen i in., 2017, s. 106). Jak zauważa Wang (2007, s. 84) „w rzeczywistości renqing nigdy nie może być obiektywnie obliczony. Podczas gdy dług pieniężny jest łatwo spłacany, spłata długów renqing jest prawie niemożliwa. Oczekuje się zatem, że długoterminowy związek będzie trwał wiecznie w oparciu o taki krąg, jeśli tylko zaangażowane strony będą przestrzegać reguły wzajemności. Z drugiej strony, związek byłby zagrożony, gdyby reguła ta została naruszona.”

Różnica pomiędzy chińskim i zachodnim postrzeganiem wzajemności widoczna jest też w oczekiwanym czasie spłaty renqing. Chińska kultura zakłada oczekiwaną długotrwałość wzajemnych relacji, co pozwala na przyjęcie dłuższej perspektywy spłaty i traktowanie renqing jako zasobu, który można przechowywać (Wang, 2007, s. 84). Oczekiwanie spłaty staje się tym samym główną przyczyną udzielenia renqing innej osobie (Hwang, 1987). W praktyce biznesowej renqing wiąże się z ponoszeniem dodatkowych kosztów związanych z prezentami i przysługami (Luo, 2007, s. 85).

Renqing jest równocześnie warunkiem powstania i rezultatem wykorzystywania guanxi. Luo (2007, s. 32) zauważa, że „guanxi jest osadzone w formułowaniu renqing jako niekończący się przepływ interpersonalnych wymian i wzajemnych zobowiązań. Dyskurs renqing artykułuje moralny i godny charakter zachowań społecznych. Implikuje konieczność wzajemności, obowiązku i zadłużenia w relacjach międzyludzkich. Tym, co aktywizuje wzajemne relacje i nasycza te relacje poczuciem obowiązku i zadłużenia, są uczucia relacyjne i etyka”. Relacja renqing i zaufania jest bardziej skomplikowana. Jak zauważa Wang (2007) zasady renqing regulują zachowania stron wymiany poprzez normy i chęć zachowania twarzy niż faktyczną wiarę w uczciwość partnera. Renqing jest też silnie związany z ideą wzajemności (bao) – o wiele mocniej niż ma to miejsce w przypadku związku przysługi i wzajemności w innych kulturach (Hwang, 1987, s. 946).

### **3.3.6. Bao (wzajemność)**

Koncepcja bao może być bezpośrednio tłumaczona na wiele sposobów – jako odpowiedź, zapłata, odpłata, zwrot, rewanż, czy odwdzięczenie się (Yang, 1957, s. 291), lub jako „wzajemność społeczna” (De Mente, 2011, s. 131). Proste tłumaczenie bao jako wzajemności jest jednak nadmiernym uproszczeniem (Barbalet, 2021,

s. 2). Bao odnosi się zarówno do pozytywnych (przychylność, nagroda), jak i negatywnych (nienawiść, kara) aspektów interakcji pomiędzy ludźmi. Jednak to szczególnie oczekiwanie odpłaty za przysługę ma szczególne znaczenie dla relacji w chińskim społeczeństwie. Jak zauważa R. Holt (2015, s. 4) „[dług] musi zostać spłacony, czy to materialnie, czy duchowo. Dążenie do równowagi lub do spłacenia tego „długu” przenika chińską kulturę, wpływając na wszystkie interakcje. Interakcja staje się „negocjacją długu” między ludźmi, ponieważ treść bao przejawia się dalej poprzez związane z nią ludowe pojęcia yuan, guanxi i renqingzai”. Bao i renqing są ze sobą nierozzerwalnie związane - zgodnie ze starym chińskim powiedzeniem „(spłata) renqing jest pilniejsza niż (spłata) długu” (Chan, 2006, s. 3). W kulturze chińskiej oczekiwanie wzajemności jest naturalnym elementem przy podejmowaniu działań (Yang, 1957, s. 291). Również w szerszym sensie konieczność odpłaty „długu” jest budulcem wszelkich relacji – bez tej konieczności znika podstawa do zaangażowania w relację i jej funkcjonowania. Koncepcja bao jest na tyle mocno zakorzeniona, że za jej pomocą oddanie dzieci wobec rodziców traktowane jest jako odwzajemnienie okazywanej miłości rodzicielskiej (Holt, 2015, s. 1). Kształtując relacje nawet na poziomie najbliższych członków rodziny oczekiwanie wzajemności wyrażone w bao znajduje jeszcze mocniejsze odzwierciedlenie w relacjach społecznych i biznesowych (Taormina, Gao, 2010).

Yang (1957, s. 301) zauważa, że pośród licznych wpływów jakie koncepcja bao wywarła na funkcjonowanie chińskiego społeczeństwa na szczególną uwagę zasługują familizm, doczesny racjonalizm i etyczny partykularyzm. Różnica pomiędzy bao a zachodnio pojmowaną koncepcją wzajemności obrazuje różnicę pomiędzy zachodnim indywidualizmem a chińskim kolektywizmem. Bao nie ogranicza się wyłącznie do wzajemności pomiędzy dwiema osobami, tradycyjnie odnosi się do relacji pomiędzy rodzinami. Co istotne - oznacza to, że możliwy jest zwrot renqing do innych członków rodziny, lub znajomych a nie tylko względem oryginalnego dawcy (Yang, 1989). Oparcie bao o rodzinę wzmocniło jej rolę w funkcjonowaniu społeczeństwa i biznesie. Skutkuje również tym, że natychmiastowa wzajemność nie jest wymagana i spłata może być znacząco opóźniona (Qi, 2013, s. 10) – rodzina jest tu traktowana jako podmiot gwarantujący ciągłość zobowiązań. Ta

właściwość bao umożliwia traktowanie renqing jako zasobu i cementuje sieci guanxi. Jak zauważa Holt (2015, s. 3) „bardziej niż zwykle „odwzajemnianie” przysług, bao tworzy środowisko do testowania lojalności, a skupienie się na własnej grupie wewnętrznej zapobiega również zbliżaniu się obcych”. Z kolei pewność wzajemności zapewniona przez powszechność stosowania bao skutkuje tym, że przysługi są traktowane jako „inwestycja społeczna” realizowane w oczekiwaniu przyszłych korzyści (Yang, 1957, s. 291).

W praktyce biznesowej zasada wzajemności bao nie należy jednak do prostych - spłata długu renqing zależna jest od natury guanxi, zaangażowania emocjonalnego stron, zachowania twarzy i innych czynników kontekstowych (Zhang, Yang, 1998). W rezultacie dawanie, otrzymywanie, spłacanie i balansowanie renqing w relacjach guanxi wymaga ciągłych i złożonych kalkulacji podtrzymując dynamiczne sieci społecznych interakcji (Holt, 2015, s.4 ). Dzięki pewności wzajemności zapewnionej przez bao wzajemne przysługi, takie jak zapewnianie twarzy są łatwiej realizowane jako przynoszące korzyści wszystkim zaangażowanym stronom. Bao pomaga utrzymać sprawiedliwość wzajemnej wymiany, tym samym pomagając utrzymać więzi guanxi (Holt, 2015, s.3). Pozostawanie we wzajemnych zobowiązaniach i ich wzajemna spłata, oraz ponowne zaciągnięcie sprzyja również budowaniu bliższych emocjonalnych relacji.

Relację pomiędzy guanxi, bao i mianzi opisuje również A. Chan (2006, s. 5) - „w społeczeństwie chińskim i podobnych mu społeczeństwach kolektywistycznych normy wzajemności (bao) są intensywne, a normy te są silnie kształtowane przez hierarchicznie ustrukturyzowaną sieć relacji społecznych (guanxi), w których ludzie są osadzeni, przez publiczny charakter zobowiązań oraz przez długi okres, w którym zobowiązania są zaciągane poprzez świadomą manipulację twarzą (mianzi) i związanymi z nią symbolami”. W tym ujęciu zarówno mianzi, jak i renqing interpretowane są jako zasób – kapitał społeczny- niezbędny do budowania guanxi, bez którego poruszanie się w chińskich sieciach społecznych i biznesowych staje się niezwykle trudnym zadaniem. Bao można zaś traktować jako mechanizm regulujący wymianę na poziomie emocjonalnym i instrumentalnym, umożliwiający sprawne funkcjonowanie nieformalnych sieci relacji. Jak zauważa Qi (2013, s.10)

„rozwój renqing może zainicjować relację guanxi; jakość wymiany renqing i stopień wzajemności [bao], który z niej wynika, wspólnie decydują o sile przyszłych relacji guanxi”. Z kolei De Mente (2011, s. 131-132) wprost zaleca zagranicznym przedsiębiorcom wykorzystanie bao do budowania relacji z chińskimi partnerami biznesowymi i urzędnikami, poprzez organizację przyjęć i zapraszanie na ich kolację.

### **3.4. Znaczenie chińskiej kultury biznesu w procesie wejścia na rynek ChRL**

#### **3.4.1. Rola kultury biznesu w procesach internacjonalizacji przedsiębiorstwa**

Internacjonalizację działalności przedsiębiorstwa w najprostszy sposób można rozumieć jako „rozszerzanie działalności na rynki zagraniczne w celu zapewnienia sobie lepszej pozycji konkurencyjnej” (Kuraś, 2012, s. 18). Jednak bogactwo definicji, podejść i teorii internacjonalizacji (López Morales, 2020; Przybylska, 2018; Gorynia, Jankowska, 2007) wskazuje na to, że jest to zjawisko złożone i wieloznaczne. Brakuje zgody zarówno co do definicji, jak i samego przebiegu procesu internacjonalizacji. Różnorodność definicji pojęcia internacjonalizacji prezentuje Tabela 18. Do często powtarzających się elementów różnych definicji internacjonalizacji można zaliczyć jej procesowe postrzeganie, wyróżnianie sekwencyjnie następujących po sobie etapów i traktowanie jej jako elementu strategii przedsiębiorstwa (Przybylska, 2018, s. 20).

**Tabela 18. Przegląd definicji internacjonalizacji przedsiębiorstwa**

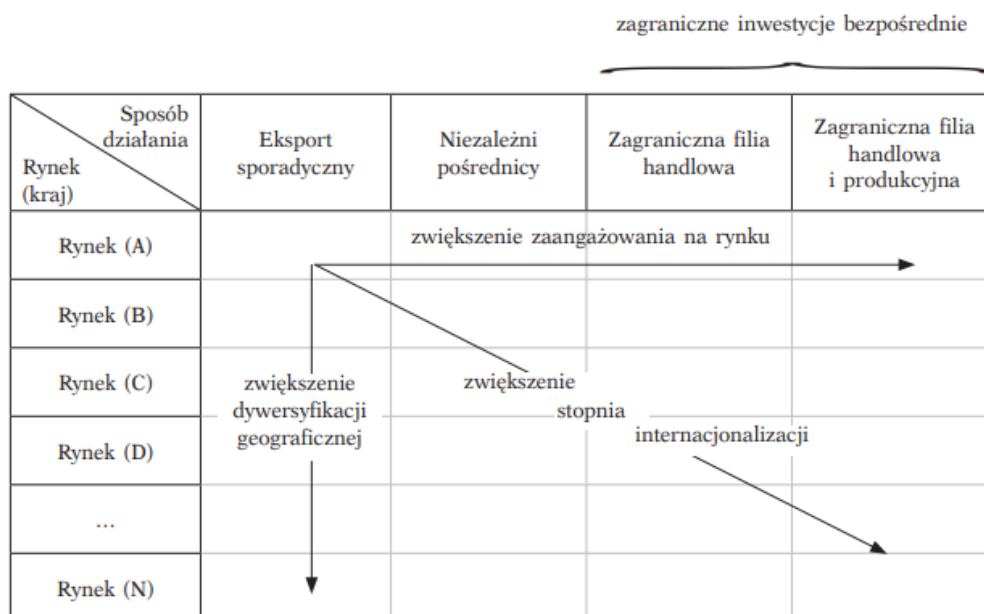
| <b>Autor</b>  | <b>Definicja</b>  |
|---|---|
| Johanson i Wiedersheim-Paul [1975]; Johanson i Vahlne [1977]; Korth [1985]          | Etapowy i sekwencyjny proces, w trakcie którego firma zwiększa swoje zaangażowanie na międzynarodowych rynkach w marę wzrostu wiedzy o nich.  |
| Bilkey i Tesar [1977]; Cavusgil [1980]; Raid [1981]; Czinkota [1982]; Gankem [2000] | Innowacyjny proces etapowego rozwoju działalności eksportowej przedsiębiorstwa.   |
| Cieślik [1987]  | Ciągły i kumulatywny proces, który przejawia się w rosnącym udziale operacji zagranicznych przedsiębiorstwa w całokształcie jego działalności, rosnącej liczbie krajów ekspansji zagranicznej oraz przechodzeniu od stosunkowo prostych do bardziej złożonych form internacjonalizacji. |
| Welch i Luostarinen [1988, s. 156]  | Proces zwiększania stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową.   |

|  |  |
|--|--|
| Johanson i Vahlne [1990, s. 20]          | Proces rozwoju sieci biznesowych na międzynarodowych rynkach poprzez zwiększanie ich zasięgu, penetrację rynków i integrację sieci.  |
| Beamish [1990, s. 77]                    | Proces, w trakcie którego przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zdają sobie sprawę z bezpośredniego i pośredniego wpływu międzynarodowych transakcji biznesowych na ich rozwój w przyszłości oraz nabywają zdolności do zawierania i przeprowadzania transakcji z firmami z innych krajów. |
| Melin [1992, s. 101]                     | Ewolucyjny proces zmian, powodujący zwiększanie się stopnia międzynarodowego zaangażowania się przedsiębiorstwa, który jest funkcją wzrostu wiedzy o zagranicznych rynkach.  |
| Johanson i Mattsson [1993, s. 306]       | Kumulatywny proces, w którym relacje w sieci biznesowej są utrzymywane, tworzone, rozwijane i likwidowane zgodnie z celami realizowanymi przez firmę.  |
| Calof i Beamish [1995, s. 116]           | Proces adaptacji operacji firmy (strategii, struktury, zasobów) do międzynarodowego otoczenia.   |
| Andersen [1997, s. 27]                   | Proces dostosowania transakcji przedsiębiorstwa do wymogów międzynarodowych rynków.  |
| Naidu i in. [1997, s. 115]               | Etapowy proces, w trakcie którego firma rozwija sieć globalnych relacji handlowych.  |
| Ahokangas [1998]                         | Proces mobilizacji, akumulacji i rozwoju zasobów przedsiębiorstwa w celu międzynarodowej działalności.   |
| Lehtinen i Penttinen [1999]              | Proces rozwoju sieci biznesowych ponad granicami krajów poprzez ich rozbudowę, penetrację i integrację.  |
| Fonfara i in. [2000]                     | Strategia rozwoju przedsiębiorstwa związana z jego zagraniczną ekspansją.  |
| Javalgi, Griffith i White [2003, s. 186] | Proces przenoszenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa z rynku krajowego na zagraniczne.   |
| Pierścionek [2003, s. 454]               | Każda forma i zakres powiązań różnych działalności przedsiębiorstwa z rynkami zagranicznymi.   |
| Rymarczyk [2004, s. 19]                  | Każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą.   |
| Plawgo [2004, s. 47]                     | Proces obejmujący szereg zachowań przedsiębiorstwa, poczynając od prostych zagranicznych transakcji handlowych do podejmowania działalności produkcyjnej w wielu krajach.  |
| Przybylska [2005, s. 74]                 | Proces przekształcenia krajowego przedsiębiorstwa w międzynarodowe, którego intensywność, zasięg i formy zależą od strategii jego rozwoju oraz uwarunkowań zewnętrznych.   |
| Gorynia [2007, s. 35]                    | O internacjonalizacji można mówić wtedy, gdy choć jeden produkt w portfelu produktów-rynków firmy jest związany z rynkiem zagranicznym.  |

**Źródło:** Przybylska, 2018, s. 19-20.

Największą popularnością wśród modeli przedstawiających proces internacjonalizacji cieszy się model uppsalski (Gorynia, Jankowska, 2007), oryginalny model opublikowany w roku 1977 (Johanson, Vahlne, 1977) był wielokrotnie dostosowywany wraz z pojawiającą się krytyką i zmianami zachodzącymi w globalizującej się gospodarce (Wach, 2017). Zgodnie z założeniami modelu uppsalskiego, zaprezentowanego na Rysunku 20, ekspansja zagraniczna firm poprzedzona jest sukcesem na rynku krajowym, rozpoczyna się od pobliskich rynków zagranicznych

i działalności eksportowej i stopniowo rozwija się w kierunku działań wymagających większego zaangażowanie i bardziej odległych rynków (Gorynia, Jankowska, 2007, s. 22). Przedsiębiorstwa dokonują ekspansji na rynkach które są podobne do rynków macierzystych, lub są im geograficznie bliskie (Vahlne, Johanson, 2017, s. 4) – obie te cechy mogą zwiększać prawdopodobieństwo również bliskości kulturowej tych rynków. Podobieństwa kulturowe w ramach regionu mogą być tym samym jedną z przyczyn wyboru przez przedsiębiorstwa strategii internacjonalizacji opartej na początkowej ekspansji skoncentrowanej na integracji regionalnej (Verbeke, Asmussen, 2016). Wyjaśnieniem takiej preferencji wyboru rynków w modelu uppsalskim są pojęcia dystansu psychicznego i dystansu kulturowego (Håkanson, Ambos, 2010). Oba te pojęcia odnoszą się do „sumy czynników uniemożliwiających lub hamujących przepływ informacji do i z rynku” (Sousa, Bradley, 2008).

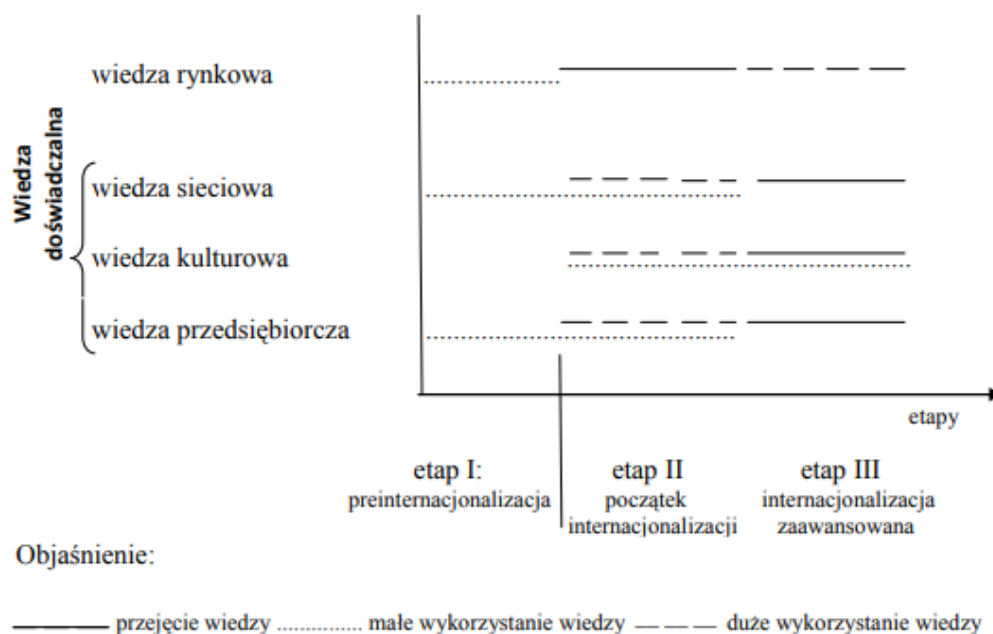


**Rysunek 20. Model uppsalski internacjonalizacji przedsiębiorstwa**

**Źródło:** Gorynia, Jankowska, 2007, s. 23.

Znaczenie podobieństwa kulturowego przy wyborze rynków zagranicznych pojawia się również w przypadku innych modeli internacjonalizacji. Zarówno innowacyjny model internacjonalizacji W. J. Bilkeya i G. Tesara (1977), jak i S. T. Cavusgila (1980) zakładają, że w ramach procesu internacjonalizacji przedsiębior-

stwa w pierwszej kolejności wybierać będą państwa zbliżone kulturowo, o niewielkim dystansie psychicznym, a z czasem i zdobywym doświadczeniem wybierać będą rynki bardziej odległe kulturowo (Przybylska, 2018, s. 37-38). Również w przypadku zasobowej koncepcji internacjonalizacji przedsiębiorstwa model internacjonalizacji oparty na wiedzy jako podstawowym zasobie firmy wyróżnia wiedzę kulturową jako jeden z głównych czynników (obok wiedzy rynkowej, sieciowej i przedsiębiorczej) determinujących internacjonalizację (Mejri, Umemoto, 2010, s. 7-8). Wiedza kulturowa obejmuje wiedzę o kulturze państwa, na którego rynek wchodzi przedsiębiorstwo, znajomość lokalnego języka, kultury biznesowej, oraz sposobów myślenia i preferencji klientów. Zdobywanie wiedzy kulturowej w tym modelu następuje wraz z początkiem procesu internacjonalizacji, a wraz z jej gromadzeniem i postępem zaawansowania internacjonalizacji zasób ten jest coraz intensywniej wykorzystywany. K. Przybylska (2018, s. 47) krytykując etapowe modele internacjonalizacji przedsiębiorstwa zwraca jednak uwagę, że „obecnie wybór formy i rynków zagranicznych w większym stopniu zależy od ilości i jakości zasobów firmy, jej strategii rozwoju niż od dystansu psychicznego”. Model internacjonalizacji przedsiębiorstwa oparty na wiedzy prezentuje Rysunek 21.



**Rysunek 221. Model internacjonalizacji przedsiębiorstwa oparty na wiedzy**

**Źródło:** Przybylska, 2018, s. 69.

Wpływ lokalnej kultury biznesowej państwa na rynek którego wchodzi przedsiębiorstwo na jego proces internacjonalizacji jest jednak niezaprzeczalny. R. Gesteland (2002, s. 15-16) formułuje dwie „żelazne zasady” biznesu międzynarodowego – po pierwsze sprzedawca dostosowuje się do kupującego, a po drugie oczekuje się, że gość będzie przestrzegał lokalnych zwyczajów. Podobnie C.M.P. Sousa i F. Bradley (2006) zauważają, że „w literaturze panuje ogólna zgoda co do tego, że kiedy firmy decydują się wejść na rynki zagraniczne, muszą dostosować się do obcej kultury narodowej i być przygotowane na wyzwania, takie jak różnice w języku, stylu życia, normach kulturowych, preferencjach konsumentów i sile nabywczej”. Różnice kulturowe związane są nie tylko z różnicami w zakresie wymaganych zachowań w praktyce biznesowej, ale odnoszą się nawet do samego postrzegania rzeczywistości (Steers, Sanchez-Runde, Nardon, 2010, s. 367). G. P Ferraro i E. K. Briody (2015, s.25) wskazują, że źródłem niepowodzeń biznesowych w działalności zagranicznej częściej niż niekompetencja menedżerów jest niezdolność do zrozumienia i dostosowania się do odmiennych sposobów działania i myślenia obowiązujących w danej kulturze. Niedopasowanie do lokalnych warunków może być przyczyną powstawania konfliktów międzykulturowych utrudniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa i zagrażających powodzeniu internacjonalizacji. R. M. Steers, C. J. Sanchez-Runde i L. Nardon (2010, s. 367) zauważają, że konflikty międzykulturowe w zagranicznej działalności przedsiębiorstw można zakwalifikować do jednej z trzech kategorii: 1) związanych z pytaniem co jest etyczne, 2) związanych z pytaniem o to co jest sprawiedliwe, 3) dotyczących pytania czym jest właściwe zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa. Różnice kulturowe wpływają też na preferowane metody wejścia na rynek zagraniczny. S. Agarwal (1994) stwierdził istnienie związku pomiędzy dystansem społeczno-kulturowym a preferowanym przez przedsiębiorstwo modelem wejścia na rynek zagraniczny. Im bardziej odmiennie jest otoczenie na rynku, na który wchodzi przedsiębiorstwo od tego, w którym działało na rynku krajowym tym bardziej „przedsiębiorczy jest charakter ekspansji” (Lu, Beamish, 2001, s. 573).

Sousa i Bradley (2006) zwracają uwagę, że koncepcje dystansu psychicznego i kulturowego, chociaż powiązane odnoszą się do różnych fenomenów i niesłusznie używane są przez niektórych badaczy zamiennie. Dystans psychiczny związany jest

z indywidualnym postrzeganiem różnic pomiędzy krajem pochodzenia i zagranicznym, jest więc związany z osobistymi, subiektywnymi odczuciami danej jednostki co wyklucza stosowanie zewnętrznych danych gospodarczych do jego pomiaru. Z tego względu najlepszym rozwiązaniem jest mierzenie dystansu psychicznego na poziomie indywidualnym (menedżerów podejmujących decyzje związane z internacjonalizacją), gdyż analiza zarówno na poziomie organizacji, jak i państwa nie oddaje w pełni subiektywnego charakteru tego fenomenu. Przybylska (2018, s. 24, 33) do czynników wpływających na dystans psychiczny zalicza różnice w poziomie rozwoju gospodarczego pomiędzy rynkiem macierzystym a zagranicznym, zróżnicowanie praktyk biznesowych, różnice w poziomie edukacji, różnice kulturowe, oraz różnice językowe (szczególnie w zakresie języka biznesu). Przy powszechnym dostępie do informacji dystans psychiczny można również rozumieć jako czynniki które utrudniają uczenie się przez firmę działania na zagranicznym rynku i zrozumienie przez nią nowego otoczenia (Przybylska, 2018, s. 32). Zdobyta wiedza i doświadczenie mogą być jednak przydatne przy dalszej ekspansji na bardziej odległe rynki.

Liczne badania podkreślają rolę dystansu psychicznego w procesie internacjonalizacji – wpływa on nie tylko na decyzje dotyczące wyboru rynków docelowych i strategii internacjonalizacji, ale również na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Rola dystansu psychicznego jako kluczowej zmiennej w wyborze rynku i strategii ekspansji przedsiębiorstwa pojawia się w badaniach m.in. A. Shohama, G. M. Rosea, G. Albauma (1995), R. Fletchera i J. Bohna (1998), oraz J. Johansona i F. Wiedersheim-Paula (1975). Ekspansja na rynki o niskim dystansie psychicznym względem rynku rodzimego zmniejsza poziom niepewności, a potrzebna do sprawnego operowania na takim rynku wiedza jest łatwiejsza do pozyskania (Sousa, Bradley, 2005, s. 44). Dystans psychiczny jest też ważnym konstruktym wyjaśniającym w znacznej części międzynarodową strategię marketingową przedsiębiorstwa, szczególnie w zakresie adaptacji ceny i promocji (Sousa, Bradley, 2005). Odpowiada również w znacznym stopniu wariację wyników finansowych i strategicznej efektywności przedsiębiorstw wchodzących na odległe rynki zagraniczne (Evans, Mavondo, 2002). Sousa i Bradley (2006, s. 469) przytaczają liczne badania (m.in. Shoham 1996; Lee 1998; Li, Karakowsky,

Lam, 2002; Pothukuchi i in., 2002) potwierdzające że przedsiębiorstwa lepiej radzą sobie na rynkach zagranicznych zbliżonych do rynku krajowego. Przybylska (2018, s. 31-33) zwraca jednak uwagę na niebezpieczeństwo wystąpienia „paradoksu dystansu psychicznego” – sytuacji w której postrzegana bliskość dystansu psychicznego pomiędzy rynkami może skutkować nierozpoznaniami lub pomijaniem faktycznie istniejących różnic i w rezultacie nieprzygotowaniem się na ich wystąpienie prowadzącym do utrudnień lub nawet niepowodzenia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

Dystans kulturowy w przeciwieństwie do psychicznego odnosi się do różnic pomiędzy wartościami kulturowymi między poszczególnymi kulturami, a nie indywidualnych percepcji. Ułatwia to proces jego pomiaru, umożliwiając oparcie się o mierzalne wartości. Wychodząc z tego założenia B. Kogut i H. Singh (1988) zaproponowali powszechnie przyjęty zagregowany wskaźnik oparty na wymiarach kulturowych G. Hofstedeego służący do pomiaru dystansu kulturowego pomiędzy poszczególnymi kulturami. Obiektywne różnice pomiędzy kulturami wpływają jednak również na ich subiektywne postrzeganie więc dystans kulturowy analizowany na poziomie krajów ma wpływ na dystans psychiczny na poziomie jednostek (Sousa, Bradley, 2006, s. 53). Różnice te utrudniają też proces nauki nowej kultury i sprzyjają powstawaniu nieporozumień co sprzyja zwiększonej percepcji dystansu psychicznego. K. Przybylska (2016, s. 286-288) zwraca uwagę, że duży dystans kulturowy wiąże się z wyższymi kosztami internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa i wyższą potrzebą kontroli działalności za granicą, co skłania przedsiębiorstwa do wyboru kapitałowych form wejścia na rynek, ze szczególnym wskazaniem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Dystans kulturowy może też tłumaczyć zjawisko szoku kulturowego – dezorientacji i dyskomfortu spowodowanych odmiennością lub nawet konfliktem oczekiwanych zachowań, motywów i wartości pomiędzy kulturą macierzystą a nowym środowiskiem zagranicznym (Zeitlin, 1996).

#### **3.4.2. Strategie wejścia zagranicznych przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej**

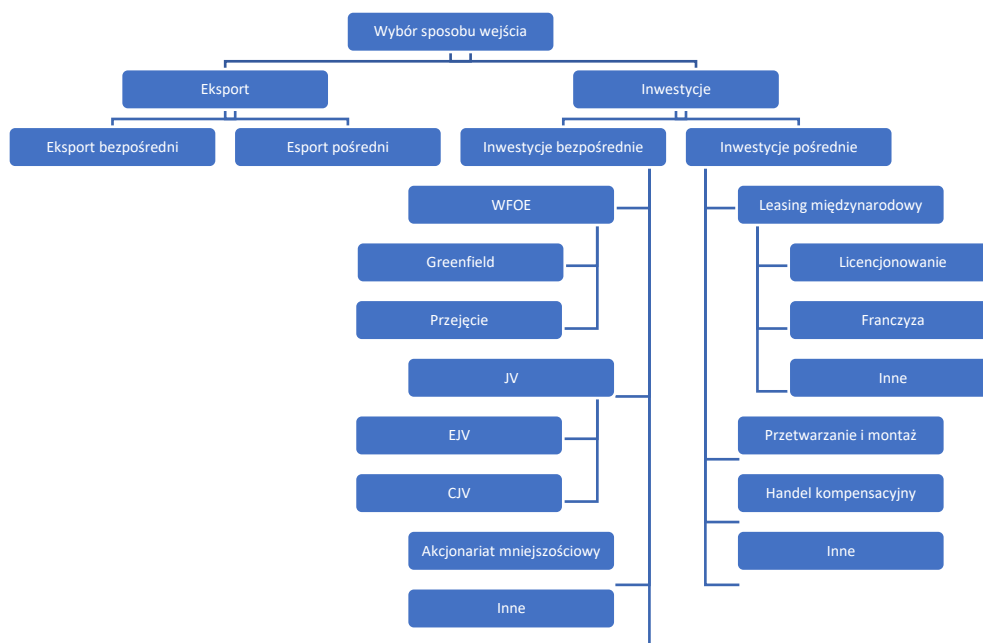
V. Kumar i V. Subramanian (1997, s. 53) identyfikują sposób wejścia na rynek jako „instytucjonalne rozwiązanie wybrane przez firmę w celu prowadzenia działalności na rynku zagranicznym”, zauważają przy tym, że wybór ten wiąże się

z ponoszeniem określonych kosztów i jest tym samym trudny do zmiany bez poświęcenia znacznego czasu i środków. Wybrany sposób wejścia na rynek w istotny sposób określa też zakres działań przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym. Jak zauważa X. Tian (2016, s. 89) „wybór trybu wejścia jest jedną z najważniejszych decyzji strategicznych, które KTN musi podjąć, gdy wchodzi na rynek chiński, tak ważną, że może ona decydować o jej sukcesie lub porażce w Chinach.” Wybór sposobu wejścia na rynek chiński przez firmę zagraniczną związany jest m.in. z kwestiami posiadanych i zaangażowanych zasobów, ekspozycji na ryzyko, skali kontroli nad działalnością na rynku chińskim i ponoszonych kosztów internacjonalizacji (Tian, 2016, 89-90). Konieczność zaangażowania kapitałowego przy wejściu na rynek chiński wynika nie tylko ze skali i kosztów ekspansji, ale jest również regulowana przez przepisy prawne w zależności od sposobu wejścia. Dodatkowo wymagania te podlegają interpretacji poprzez władze lokalne co oznacza dalsze zróżnicowanie w zależności od regionu i branży (Randau, Medinskaya, 2016, s. 117-118).

Przez długi czas inwestycje zagraniczne w Chinach były prawnie ograniczone wyłącznie do spółek joint venture z chińskim partnerem, jednak wraz z liberalizacją chińskiego podejścia wachlarz możliwych sposobów wejścia na rynek ChRL systematycznie ulegał poszerzeniu. W praktyce swoboda zależna jest od branży - w przypadku wybranych branż (m.in. media, telekomunikacja, czy motoryzacja) pojawiają się ograniczenia możliwego sposobu wejścia na rynek wyłącznie do spółek joint venture z udziałem partnera chińskiego. Pomimo postępujących ułatwień i rozszerzania dostępnymi możliwościami proces wejścia na rynek chiński w dalszym ciągu charakteryzuje się wysokim stopniem skomplikowania, długim okresem trwania i znacznymi wymaganiami biurokratycznymi wiążącymi się z koniecznością licznych kontaktów z władzami i przygotowaniem dokumentacji w języku chińskim (Randau, Medinskaya, 2016, s. 117).

X. Tian (2016, s. 91-94) proponuje hierarchiczną klasyfikację sposobów wejścia na rynek ChRL zaprezentowaną na Rysunku 22. Zgodnie z tą klasyfikacją pierwszym rozróżnieniem jest decyzja przedsiębiorstwa o ograniczeniu obecności na rynku chińskim wyłącznie do eksportu, lub o podjęciu się inwestycji. Na kolejnym poziomie pojawia się rozróżnienie pomiędzy eksportem bezpośrednimi a z

wykorzystaniem agenta, o raz pomiędzy inwestycjami bezpośrednimi – wiążącymi się z nabyciem trwałego udziału w przedsiębiorstwie działającym w Chinach i inwestycjami pośrednimi – nie mającymi charakteru kapitałowego. Przykładami inwestycji pośrednich są licencjonowanie (np. technologii, praw autorskich, znaku towarowego), franczyza systemu zarządzania lub dostarczanie komponentów i sprzętu montażowego. Tego typu podział inwestycji zagranicznych jest zgodny z klasyfikacją przyjętą oficjalnie w chińskiej statystyce, w której do bezpośrednich inwestycji zagranicznych zaliczono wspólne przedsięwzięcia kapitałowe (equity joint ventures/EJV), wspólne przedsięwzięcia kooperacyjne (co-operative joint ventures/CJV), przedsiębiorstwa całkowicie zagraniczne (wholly foreign-owned enterprises/WFOE), zagraniczne spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (foreign companies limited by shares /FCLS) i przedsięwzięcia kooperacyjne (co-operative developments /CD), a do innych inwestycji zagranicznych leasing międzynarodowy, obrót udziałami, handel kompensacyjny oraz przetwarzanie i montaż. W strukturze inwestycji zagranicznych w ChRL inne inwestycje zagraniczne mają jednak marginalną wartość względem wartości inwestycji bezpośrednich.



**Rysunek 22. Hierarchiczna klasyfikacja sposobów wejścia na rynek w Chinach**

**Źródło:** Tian, 2016, s. 92.

Tego typu podział nie wyczerpuje jednak wszystkich możliwości obecności na rynku ChRL. Luo (2018, s. 189-207) wyróżnia sześć głównych sposobów wejścia zagranicznych przedsiębiorstw na rynek ChRL zaliczając do nich wspólne przedsięwzięcia kapitałowe (EJV), przedsiębiorstwa stanowiące w całości własność zagraniczną (WFOE), wspólne przedsięwzięcia kontraktowe (Contractual joint ventures), spółki parasolowe, nabywanie istniejących firm oraz zakładanie biur przedstawicielskich. Poza wspomnianymi Luo wymienia również możliwość założenia biura oddziału pozbawionego osobowości prawnej, skorzystania z projektu typu BOT (Build-Operate-Transfer), oraz wykorzystania franchisingu lub licencjonowania.

Do najczęściej wykorzystywanych form obecności przedsiębiorstw zagranicznych na rynku ChRL należą (Pyffel, 2013):

- Biuro Przedstawicielskie (Representative Office)
- Spółka Joint Venture (JV)
- Przedsiębiorstwo ze 100% kapitałem zagranicznym (Wholly Owned Foreign Enterprise/WOFE)

Z pośród nich biuro przedstawicielskie jest najprostszą, najszybszą (okres zakładania wynosi od miesiąca do trzech) i najtańszą (brak wymagań kapitałowych) w założeniu formą, nie posiada jednak własnej osobowości prawnej, a odpowiedzialność za jego działania przechodzi na przedsiębiorstwo macierzyste. Z tego powodu nie może wystawiać faktur we własnym imieniu i prowadzić działalności nastawionej na bezpośredni zysk. Również zatrudnienie w biurze przedstawicielskim zgodnie z chińskim prawem ograniczone jest do czterech osób (jeden przedstawiciel główny i trzech przedstawicieli), zatrudnionych za pośrednictwem lokalnych agencji rządowych. Ze względu na ograniczenia forma ta wykorzystywana jest głównie do działań marketingowych, badania rynku, budowania sieci kontaktów i kontroli partnerów biznesowych. Biuro przedstawicielskie jest tym samym dobrą opcją dla przedsiębiorstw dopiero wchodzących na rynek ChRL (Shi, 2019; Pyffel, 2013, s. 11-12). Funkcjonowanie biur przedstawicielskich umożliwia też m.in. prowadzenie negocjacji w imieniu centrali, czy promowanie produktów. Biura przedstawicielskie cechuje również wysoka elastyczność funkcjonowania (również w

sektorach zamkniętych dla przedsiębiorstw zagranicznych), brak prawnych wymogów kapitałowych, oraz łatwość likwidacji lub przekształcenia w bardziej dojrzałe formy obecności na rynku (Luo, 2018, s. 202-204).

Spółka joint venture, czyli spółka z ograniczoną odpowiedzialnością założona przez partnerów chińskich i zagranicznych, w której zagraniczni partnerzy posiadają przynajmniej 25% udziałów (ograniczenia dotyczące minimalnych, jaki maksymalnych udziałów zagranicznych zależne są od sektora, w którym działa spółka JV), jest historycznie najstarszą formą wejścia na rynek ChRL. Kluczowa dla rozwoju ChRL rola JV wynika z wykorzystywania tej formy prawnej do transferu technologii, know-how i doświadczenia. W zamian za dostęp do ograniczonych i inaczej niedostępnych dla inwestorów zagranicznych rynków (budowlanego, gastronomicznego, motoryzacyjnego, kosmetycznego) chińskie władze przyciągały zagraniczny kapitał równocześnie uzyskując nad nim znaczną kontrolę. Nie jest więc dziwne, że JV jest formą preferowaną przez chińskie władze. Założenie spółki JV to proces skomplikowany (wymaga znalezienia odpowiedniego partnera, negocjowania warunków i dostosowania strategicznego), długi i kosztowny (minimum 30 000 RMB kapitału zakładowego na każdego inwestora). Spółka posiada osobowość prawną i ograniczoną odpowiedzialność, dodatkowo chiński inwestor potrafi znacząco ułatwić interakcję z urzędnikami państwowymi, dostęp do źródeł zaopatrzenia, czy kanałów dystrybucji. Z drugiej strony jest trudniejsza w prowadzeniu, występuje w niej wyższe ryzyko kradzieży własności intelektualnej i oczywiście konieczność podziału wypracowanych zysków (Shi, 2019; Pyffel, 2013, s. 12-13).

Spółki JV w ChRL można podzielić na kontraktowe (umowne) oraz kapitałowe. Zgodnie z prawem ChRL kapitałowa spółka joint venture (Equity Joint Ventures/EJV) musi wspierać rozwój gospodarki i spełnić przynajmniej jeden z wymogów (Shi, 2019):

- wykorzystywać nowoczesną technologię i zarządzanie naukowe w celu zwiększenia różnorodności produktów, ich jakości, wydajności, energii lub oszczędności materiałów,

- promować rozwój technologiczny przedsiębiorstw, osiągnięcie dobrych wyników ekonomicznych przy mniejszych inwestycjach, szybszych zwrotach i większej rentowności,
- wytwarzać produkty zorientowane na eksport i zwiększać przychody w walutach obcych,
- umożliwić szkolenie personelu technicznego i kierowniczego.

Tradycyjnie wspólne przedsięwzięcia kapitałowe (EJV) należały do najbardziej popularnych form wejścia na rynek chiński (Tian, 2016, s. 96). Udział w zyskach, ale również ponoszenie ryzyka i strat w EJV jest proporcjonalny do wniesionych przez wspólników wkładów kapitałowych. Samego kapitału nie można przenieść ani wycofać bez zgody rządu. Przy wycenie wnoszonych do spółki udziałów mogą jednak pojawić się pewne charakterystyczne dla rynku chińskiego trudności. Często partnerzy chińscy wnoszą do spółki aktywa trudne do wyceny w chińskich realiach takie jak prawo do użytkowania ziemi, lub istniejące budynki dążąc do zawyżania ich wartości przy jednoczesnym oczekiwaniu wniesienia do niej przez partnera zagranicznego najnowocześniejszych technologii (Luo, 2018, s. 190-193). Problemy z rzetelną wyceną udziałów w spółce są jedną z przyczyn, dla których negocjacje z chińskim partnerem należą zwykle do czasochłonnych i skomplikowanych, wymagających tych samych zaangażowania skutecznych negocjatorów, mogą one jednak trwać nawet po podpisaniu umowy joint venture. Pomimo tendencji do stosowania przez stronę chińską w okresie negocjacji umowy spółki wszelkiego rodzaju możliwych strategii i chwytów negocjacyjnych (uwzględniając te które z zachodniej perspektywy mogłyby zostać uznane za nie do końca etyczne), domyślną ideą stojącą za EJV jest długookresowe powiązanie z rynkiem chińskim i tym samym zbudowanie trwałej współzależności z partnerem chińskim która ograniczyć ma skłonność do zachowań oportunistycznych zwiększając bezpieczeństwo we wzajemnej relacji. Wyraźne są również korzyści wynikające z przyjęcia tego sposobu wejścia na rynek chiński dla firmy zagranicznej – chiński partner może zapewnić unikalne umiejętności, kontakty i wiedzę o rynku niemożliwe do uzyskania w inny sposób. Jak zauważają H. R. Randau i O. Medinskaya (2016, s. 118) „nawiązanie partnerstwa z lokalnymi firmami, jak np. spółki joint venture,

może pomóc firmom w zdobyciu wiedzy o rynku i zbudowaniu kontaktów z kluczowymi władzami, zapewniając w ten sposób użyteczne korzyści, które byłyby trudne do osiągnięcia przez zagraniczne przedsiębiorstwo na własną rękę”. Równie ważnymi korzyściami może być natychmiastowy dostęp do sieci dystrybucji lub nawet własna lojalna baza lokalnych klientów. Współpraca w ramach EJV sprzyja również uczeniu się i transferowi wiedzy i umiejętności potrzebnych aby sprawnie funkcjonować na chińskim rynku. Nie bez znaczenia pozostaje też preferencyjne podejście władz do EJV względem przedsiębiorstw będących w całości własnością zagraniczną. Nawet jeśli chińskie przedsiębiorstwo nie posiada relacji z przedstawicielami władz, które ułatwiłyby zdobycie pozwoleń lub przydzielenie kredytu samo partnerstwo może zwiększyć prawdopodobieństwo pozytywnego wyniku takich działań ze względu na pozytywny wizerunek EJV jako instrumentu transferu technologii i wiedzy do Chin. W rezultacie joint ventures mają wyższą szansę na szybsze osiągnięcie zysków niż inne sposoby wejścia na rynek ChRL, wiążą się też z niższymi kosztami i mniejszym ryzykiem (Ambler, Witzel, Xi, 2008, s. 147). Współpraca z partnerem chińskim może być też źródłem trudności i kłopotów, jak zauważa Y. Luo (2018, s. 191) „skuteczność EJV zależy w dużym stopniu od zmiennych jakościowych, takich jak osobowość jednostek, kultura organizacyjna, styl administrowania i filozofia zarządzania”. Złe dopasowanie partnerów, brak zaufania, zaangażowania lub komunikacji są zwykle najczęstszymi przyczynami niepowodzeń tego sposobu wejścia na rynek (Ambler, Witzel, Xi, 2008, s. 144). Źródłem kłopotów może być też próba ekspansji joint venture poza terytorium, na którym spółka chińska dysponuje dobrymi relacjami z władzami lokalnymi i zderzenie z odmienną interpretacją tych samych przepisów przez inne władze lokalne (Luo, 2018, s. 192).

Kontraktowa spółka joint venture (Contractual Joint Venture/CJV) zawiązywana jest w celu opracowanie projektu o ograniczonym czasie trwania, po jego zakończeniu i po „uzyskaniu sprawiedliwego zwrotu z inwestycji lub premii inwestor zagraniczny zwraca większość lub pełną własność przedsiębiorstwa chińskiemu partnerowi”(Shi, 2019). CJV zapewnia inwestorom większą swobodę niż kapitałowe JV zarówno w zakresie struktury nakładów inwestycyjnych, jak i podziału zysków (wspólnicy mogą uzgodnić różne współczynniki podziału zysku niezależne

od udziałów w spółce, mogą one też być zmienne w czasie). Skutkiem takiego rozwiązania jest możliwość założenia spółki z mniejszym kapitałem niż w przypadku EJV, uzyskanie szybszego zwrotu i niższe ryzyko. Obecnie władze ChRL niechętnie jednak zezwalają na zakładanie CJV, silnie skłaniając się ku EJV (Shi, 2019; Pyffel, 2013, s. 12-13). W przypadku CJV, podobnie jak w przypadku EJV w wyniku współpracy przedsiębiorstwa zagranicznego i krajowego i za pomocą wniesionych przez partnerów udziałów powoływane jest nowe przedsiębiorstwo. Status prawny nowo powołanego przedsiębiorstwa domyślnie określony jest jako osoba niebędąca osobą prawną – w takim przypadku odpowiedzialność inwestorów za CJV jest nieograniczona, jednak istnieje też możliwość rejestracji CJV ze statusem osoby prawnej w celu ograniczenia odpowiedzialności (Tian, 2016, s. 96). Forma CJV charakteryzuje się wysoką elastycznością w zarządzaniu zainwestowanym kapitałem w porównaniu do EJV – pozwala m.in. na jego szybsze wycofanie, nie jest również objęta obowiązkiem szukania chińskich źródeł przed sprowadzeniem dostaw z zagranicy (Luo, 2018, s. 195-197).

Drugą najpopularniejszą formą wejścia na rynek ChRL jest założenie przedsiębiorstwa będącego w całości własnością zagraniczną (WFOE), a więc bez udziału partnera chińskiego. Takie przedsiębiorstwo samodzielnie operuje wniesionym kapitałem i odpowiada do wysokości własnego majątku (Tian, 2016, s. 96). Pozostając w całości własnością zagranicznego przedsiębiorstwa zapewnia pełną swobodę prowadzenia działalności gospodarczej w ramach prawa. WFOE mogą też łatwo wymieniać wypracowane w RMB zyski na waluty obce i dokonywać ich transferu za granicę. Proces założenia WFOE trwa od dwóch do czterech miesięcy, a wymagany kapitał zakładowy różni się w zależności od deklarowanej działalności i w niektórych wypadkach nie jest wymagany (Shi, 2019; Pyffel, 2013, s. 13). Z powodu reform ułatwiających funkcjonowanie na rynku ChRL i rosnącej znajomości zasad i norm zagraniczni inwestorzy coraz częściej zakładają WFOE zamiast JV (Sardana, Zhu, 2017, s. 162). Forma ta pozwala na większą elastyczność i kontrolę nad działalnością niż w przypadku spółki. Brak konieczności współpracy w ramach spółki z chińskim partnerem pozwala na unikanie konfliktów i wyzwań które mogłyby się pojawić w jej ramach, przyspiesza zakładanie przedsiębiorstwa i umożliwia również potencjalnie lepszą ochronę własności intelektualnej. Brak

chińskiego partnera nie zwalnia jednak z budowania i pielęgnowania guanxi, a wręcz przerzuca cały ciężar wyzwania na barki zagranicznego przedsiębiorstwa, w praktyce wymuszając zaangażowanie chińskich agentów jako doradców do budowania relacji. Chociaż samo zarejestrowanie nowego przedsiębiorstwa jest szybkim procesem, to jego fizyczne budowanie od podstaw w Chinach może okazać się już bardzo czasochłonne. Specyficzne wyzwania operacyjne mogą jeszcze dodatkowo wydłużyć proces. Szybszą metodą niż inwestycje typu greenfield jest utworzenie WFOE poprzez zakup już funkcjonującego chińskiego przedsiębiorstwa. Tego typu rozwiązanie chociaż szybsze i potencjalnie mniej ryzykowne, może jednak wiązać się z powstaniem wewnętrznych konfliktów kulturowych. Zmiana i dostosowywanie istniejących procedur oraz kultury organizacyjnej w już istniejącym przedsiębiorstwie są nie tylko sporym wyzwaniem, ale mogą również doprowadzić do kryzysu w jego funkcjonowaniu podważając sens tego typu inwestycji (Tian, 2016. s. 106). Przedsiębiorstwa będące w całości własnością zagraniczną muszą jednak mierzyć się z mniej przyjaznym podejściem władz – może to wiązać się z większymi trudnościami w uzyskiwaniu pozwoleń, wsparcia rządowego lub kredytów, oficjalnymi ograniczeniami w dostępie do wybranych sektorów, surowszymi wymaganiami administracyjnymi i innymi dyskryminującymi praktykami. Również chińscy konsumenci na fali nastrojów nacjonalistycznych mogą bojkotować marki utożsamiane z w pełni zagranicznym kapitałem. Źródłem tego typu podejścia jest przeświadczenie, że WFOE w przeciwieństwie do spółek z udziałem chińskiego partnera w stosunkowo niewielkim stopniu przyczyniają się do rozwoju gospodarczego Chin, a w szczególności do transferu technologii. Podejście władz do przedsiębiorstwa w praktyce może jednak w większym stopniu zależeć od utrzymywanych relacji niż formy prawnej. Również postrzegane i faktyczne korzyści związane z wejściem danego przedsiębiorstwa zagranicznego na rynek ChRL mogą mieć większy wpływ niż forma prawna. Jak zauważa Luo (2018, s. 194) „z perspektywy chińskiego rządu forma inwestycji jest negocjowalna; WFOE są możliwe nawet w regulowanych branżach. Prawdziwym kluczem do regulacji trybu wejścia nie jest to, co mówi regulamin, ale to, czy zagraniczna firma wniesie coś wartościowego dla chińskiego rządu”. Jednak największym wyzwaniem związanym z formą

WFOE może okazać się ryzyko funkcjonowania bez wiedzy i relacji chińskiego partnera.

EJV i WFOE należą do najpopularniejszych sposobów wejścia, na uwagę zasługują jednak i inne formy, takie jak biuro przedstawicielskie, skorzystanie z porozumienia agencyjnego, bądź licencyjnego.

Porozumienia agencyjne, gdzie chiński agent przyjmuje rolę importera i licencyjne, gdzie chińskie przedsiębiorstwo jako licencjobiorca prowadzi działalność gospodarczą, z zasady pozwalają wykorzystać zasoby, wiedzę i relację podmiotu chińskiego w największym stopniu ułatwiając wejście na rynek ChRL. Jest to jednak zarazem często najbardziej ryzykowna forma dla przedsiębiorstwa zagranicznego. Ograniczenie wymagań oznacza również że zagraniczne przedsiębiorstwo najczęściej samo nie zdobywa i nie rozwija wiedzy o rynku i umiejętności funkcjonowania na nim. Co więcej tego typu forma wiąże się z wysokim ryzykiem utraty kontroli nad produktem, procesem lub technologią. W przypadku licencyjnych porozumień produkcyjnych partner chiński po rozwinięciu własnych możliwości po zakończeniu okresu trwania umowy może wyrosnąć na konkurenta. Zdarzały się również przypadki, w których zdobyte umiejętności i środki służyły budowaniu pozycji konkurencyjnej już w trakcie trwania współpracy, a nawet naruszeń własności intelektualnej, gdzie partner poza licencją produkował identyczne produkty (Ambler, Witzel, Xi, 2008, s. 143-144). Kluczowe cechy wybranych sposobów wejścia na rynek ChRL prezentuje Załącznik 10.

Poza wymienionymi formami przedsiębiorstwa zagraniczne często decydują się na wykorzystanie specjalnego statusu Hongkongu i rejestrację na jego terytorium spółki specjalnego przeznaczenia (Shira, 2019). Chociaż przedsiębiorstwo zarejestrowane w Hongkongu nie posiada osobowości prawnej w Chinach kontynentalnych, jego rejestracja może przynieść określone korzyści przy wchodzeniu na rynek ChRL. W pierwszej kolejności taka spółka pełnić może rolę biura przedstawicielskiego w okresie rejestracji WFOE. Dodatkowo Hongkong jest kluczowym międzynarodowym centrum finansowym - oceniany jako czwarte najłatwiejsze miejsce prowadzenia przedsiębiorstwa na świecie (The World Bank Group, 2019, s. 5, 176) nieprzypadkowo uważany jest przez przedsiębiorców za bramę do Chin kontynentalnych (Shelton, 2012, s. 16). Silne powiązania handlowe i doświadczenie

w kontaktach z Chinami kontynentalnymi, oraz znakomita infrastruktura biznesowa ułatwiają prowadzenie interesów w Chinach. Do zalet rejestracji przedsiębiorstwa w Hongkongu jako spółki-matki dla przedsiębiorstwa zarejestrowanego w Chinach kontynentalnych trzeba zaliczyć wygodny system prawny z nielicznymi ograniczeniami zapewniający większą elastyczność prowadzenia biznesu, korzystne rozwiązania podatkowe i łatwość transferu walut oraz pozyskania kapitału. Od strony kulturowej Hongkong jest łącznikiem pomiędzy kulturą Chin kontynentalnych, a międzynarodowymi zasadami biznesowymi, w przeciwieństwie do Chin kontynentalnych powszechna jest też znajomość języka angielskiego. W pewnych przypadkach przedsiębiorstwa z Hongkongu uzyskują preferencyjne traktowanie względem zagranicznych przedsiębiorstw (rejestracja WOFE w Chinach kontynentalnych wymaga poświadczenia dokumentów przez prawników z Hongkongu zamiast Chin kontynentalnych).

## **Rozdział 4. Metodyka badań**

### **4.1. Problem i cel badawczy, filozofia badań, podejście badawcze i metoda badań**

Na podstawie zaprezentowanego w rozdziale drugim przeglądu literatury można stwierdzić istnienie luki badawczej – zjawisko wpływu barier kulturowych na ekspansję polskich przedsiębiorstw na rynek chiński nie zostało dostatecznie opisane, niewystarczająco zbadane są również procesy i mechanizmy tego zjawiska. Bariery kulturowe przy ekspansji na rynek ChRL były badane głównie w kontekście przedsiębiorstw amerykańskich, lub wywodzących się z państw anglojęzycznych lub Europy zachodniej. Ze względu na różnice kulturowe występuje konieczność tworzenia nowej teorii, która zaważyła na decyzji o zastosowaniu badań jakościowych.

Wobec powyższego problem badawczy można sformułować jako pytanie: jakie są związki pomiędzy chińską kulturą biznesową a wynikiem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?

W celu doprecyzowania problemu badawczego sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Na ile w świetle dotychczasowych badań bariery kulturowe są istotnymi barierami wejścia na rynki zagraniczne?
2. Które z barier kulturowych w świetle dotychczasowych badań odgrywają kluczową rolę przy wejściu na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?
3. Czy i jakie zależności istnieją między barierami kulturowymi wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?
4. Jakie czynniki (przyczyny, kowariancje, warunki, konteksty i okoliczności) determinują wynik wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?

Za cel główny rozprawy doktorskiej przyjęto stworzenie modelu kulturowych barier wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

Na potrzeby realizacji celu głównego przyjęto również następujące cele szczegółowe:

1. Identyfikacja barier wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

2. Identyfikacja kluczowych barier kulturowych wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
3. Identyfikacja związku między barierami kulturowymi a wynikiem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
4. Identyfikacja roli relacji z chińskimi partnerami dla sukcesu wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
5. Identyfikacja działań podejmowanych przez przedsiębiorców w celu przezwyciężenia barier kulturowych wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

Celem utylitarnym pracy jest sformułowanie zaleceń dla polskich przedsiębiorców w zakresie przezwycięzania barier kulturowych wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

Ze względu na przyjęcie strategii prowadzenia badań jakościowych w oparciu o teorię ugruntowaną zgodnie z jej założeniami nie przyjęto wstępnych hipotez.

Zgodnie z modelem badań tzw. „cebuli” (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s.128) projektowanie badań naukowych wymaga przyjęcia szeregu założeń i związanych z nimi decyzji w odniesieniu do sześciu podstawowych poziomów: filozofii badań, podejścia, metody, strategii, horyzontu czasowego, oraz technik i procedur zbierania i analizy danych.

Pojęcie filozofii badań odnosi się do systemu wierzeń i założeń odnośnie rozwoju i natury wiedzy (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s. 127). Obejmuje on założenia ontologiczne, epistemologiczne, aksjologiczne i metodologiczne (Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2018, s. 8), a przyjęte podejście wpływa na rozumienie pytania badawczego, metody wybrane do realizacji badań i interpretację ich wyników (Crotty 1998). Poziom filozofii badań można potraktować jako wielowymiarowy zestawu kontynuów zawierających możliwe odpowiedzi na pytanie o naturę rzeczywistości (zewnętrzna i obiektywna czy konstruowana społecznie i subiektywna), o to co jest uznawane za akceptowalną wiedzę (obserwowalne fenomeny czy subiektywne znaczenia, generalizacje zbliżone do praw czy szczegóły dotyczące specyficznych przypadków), jak i o rolę wartości w procesie badań (wolne od wartości czy związane z określonymi wartościami) (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s. 129).

W zdefiniowaniu przyjętej filozofii badań naukowych pomocne jest zastosowanie paradygmatu badań naukowych (Žukauskas, Vveinhardt, Andriukaitienė, 2018). Jak zauważa K. Jodkowski (1990, s. 148) paradygmat zarówno określa co jest w nauce dopuszczalne, jest przyjętym modelem, doktryną konieczną do przyjęcia aby spełnić wymóg naukowości, jak i podstawa umożliwiającą prowadzenie efektywnych badań naukowych. Paradygmat rozumieć można jako szeroką strukturę obejmującą percepcję, przekonania i świadomość różnych teorii i praktyk stosowanych do prowadzenia badań naukowych (Cohen, Manion, Morrison, 2007), określa on procedurę, zasady i standardy praktyki naukowej (Žukauskas, Vveinhardt, Andriukaitienė, 2018), wyznaczając tym samym ramy koncepcyjne metody stosowanej w procesie poznania naukowego (Brycz, Dudycz, 2010). Nauki o zarządzaniu ze względu na swój charakter są dyscypliną wieloparadygmatyczną, a klasyfikacja paradygmatów w naukach o zarządzaniu „to zadanie o dużym stopniu trudności z uwagi na liczbę propozycji oraz na wieloznaczność pojęć” (Sułkowski, Lenart-Gansiniec, 2021, s. 102).

E. Guba, Y. Lincoln i A. Lynham proponują podział paradygmatów w oparciu o ich założenia ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne na pozytywizm, postpozytywizm, teorię krytyczną, konstruktywizm oraz teorię uczestniczącą (Denzin, Lincoln, 2018, s. 213-263). Z kolei Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec (2021, s. 109) biorąc pod uwagę rozwój historyczny nauk o zarządzaniu sugerują możliwość wykorzystania w nich czterech różnych paradygmatów: neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego, interpretatywno-symbolicznego, radykalnego strukturalizmu i radykalnego humanizmu. Pośród nich paradygmat interpretatywno-symboliczny wywodzący się z nauk społecznych i humanistycznych oparty jest na założeniach o kognitywnej funkcji języka w kształtowaniu rzeczywistości społecznej, związku działalności poznawczej z praktyką, konstruktywizmie społecznym, oraz wykorzystaniu z metodologii jakościowej, pochodzącej głównie z nauk humanistycznych (Sułkowski, Lenart-Gansiniec, 2021, s. 112). Można jednak przyjąć, że paradygmat konstruktywistyczny zawiera się w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym w podziale zaproponowanym przez Ł. Sułkowskiego i R. Lenart-Gansiniec (2021, s. 117-118).

Nauki o zarządzaniu umiejscawiane są w obszarze nauk społecznych i humanistycznych, zdecydowano więc o przyjęciu paradygmatu konstruktywistycznego uznając podejście pozytywistyczne jako typowe dla nauk przyrodniczych. Jak zauważają Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec (2021, s. 89): „nie powinno się, na gruncie nauk o zarządzaniu, promować pochodzącej z neopozytywizmu orientacji scjentyistycznej, która próbuje narzucić dyscyplinom społecznym jedną „metodę naukową”. Proces poznania w zarządzaniu współtworzy się w subiektywnych procesach interpretowania, nie jest tylko odwzorowaniem rzeczywistości, ale staje się refleksyjny, zbliżony do dialogu i hermeneutyczny. Tworzących go ludzi charakteryzuje samoświadomość, są w stanie zmienić się pod wpływem dokonanych interpretacji”. Równie mocnych argumentów za odrzuceniem paradygmatu pozytywistycznego na rzecz konstruktywistycznego dostarcza W. Czakon (2014, s. 56) zauważając, że: „w naukach o zarządzaniu chodzi nie tylko o ujawnienie prawidłowości, lecz także o zdolność jej kształtowania. Aplikacyjny charakter naszych nauk pozostaje więc w fundamentalnej sprzeczności z założeniami pozytywizmu”.

E. Guba, Y. Lincoln i A. Lynham (Denzin, Lincoln, 2018, s. 213-251) charakteryzują paradygmat konstruktywistyczny jako oparty o relatywistyczną ontologię uznającą istnienie wielu równoległych, płynnych lokalnie konstruowanych rzeczywistości społecznych, transakcyjną, subiektywistyczną epistemologię w której wiedza i zrozumienie współtworzone są w procesie wymiany pomiędzy badaczem a badanym oraz naturalistyczne procedury metodologiczne oparte o metody hermeneutyczne i dialektyczne. Na poziomie aksjologicznym paradygmat konstruktywistyczny odrzuca pozytywistyczne założenie o wartości wiedzy samej w sobie jako ostatecznym celu nauki, na rzecz założenia o wartości wiedzy jako instrumencie prowadzącym do celu jakim jest emancypacja społeczna. Badania prowadzone w nurcie konstruktywistycznym prowadzą do stworzenia zrekonstruowanych rozumień świata społecznego, a klasyczne, pozytywistyczne kryteria oceny rygoru metodologicznego (wewnętrzna i zewnętrzna trafność, rzetelność i obiektywność) są więc w nich zastąpione przez takie kryteria jak wierność (odzwierciedlenie przekonań badanych uczestników), transferowalność (na ile inni badacze mogą skorzystać z wyników we własnych badaniach), solidność (jakość procesu prowadzenia badań) i potwierdzalność (Czakon, 2014).

Podejście badawcze można rozumieć jako ogólny plan i procedurę przeprowadzenia badań. Biorąc pod uwagę relacje pomiędzy gromadzeniem danych a ich analizą, oraz między teorią i danymi można rozróżnić trzy główne podejścia badawcze: dedukcyjne, indukcyjne i abdukcyjne (Kennedy, Thornberg, 2018, s. 49-64). Ze względu na podejście do teorii można uznać podejście indukcyjne za służące falsyfikacji lub weryfikacji teorii, indukcyjne właściwe tworzeniu i budowaniu teorii, a abdukcyjne za służące modyfikacji istniejących teorii (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s. 163).

Ze względu na konieczność stworzenia nowej teorii w badanym obszarze zdecydowano o przyjęciu podejścia indukcyjnego.

Zgodnie z logiką wnioskowania indukcyjnego znane przesłanki służą do formułowania ogólnych twierdzeń, a celem gromadzenie danych jest badanie zjawiska, identyfikacja tematów i wzorców oraz tworzenia ram koncepcyjnych. Jak zauważają B. Kennedy i L. R. Thornberg (2018, s. 51): „indukcja oznacza, że wzorce, koncepcje i teorie wyłaniają się z danych poprzez interakcje badaczy z danymi bez zakładania (...) wyników a priori”. W badaniach indukcyjnych wyjście od pytania badawczego i obserwacja konkretnych przypadków z rzeczywistości ma służyć sformułowaniu uogólnień i opracowaniu teorii (Zakrzewska-Bielawska, 2018, s. 13). Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec (2021, s. 346-347) podsumowują podejście indukcyjne następująco: „w skrócie podejście indukcyjne oznacza wyjście od tego, co konkretne, do tego, co ogólne oraz odkrywania prawidłowości i poszukiwania teorii, która wyjaśni badane zjawisko”.

M. Saunders, P. Lewis i A. Thornhill, (2012, s. 158-172) za kluczowy wybór badacza w odniesieniu do metodologii uznają wybór pomiędzy przyjęciem jednej z monometod (jakościowej lub ilościowej) lub realizacją wielometodowego projektu badawczego, przy czym kluczowy jest tu argument spójności projektu badawczego. Wybór metody ma przy tym również wpływ na strategię, techniki i procedury badawcze.

Pomimo popularności stosowania metod ilościowych w naukach o zarządzaniu, są one jednak poddawane krytyce (Ćwiklicki, 2010, s. 245-246). Ł. Sułkowski (2004, s. 11) określa stosowanie modeli matematycznych w naukach o zarządzaniu

jako „mitologię scjentyzmu”, zarzucając brak możliwości spełnienia postulatu falsyfikacjonizmu w obrębie tej dyscypliny. W przypadku łączenia metod jak zauważają G. Glinka i W. Czakon (2021, s. 31) znajduje ono uzasadnienie gdy w projekcie badawczym pozwala wykorzystać mocne strony poszczególnych metod równocześnie niwelując ich słabe strony, tego typu badania są jednak przy tym bardziej złożone, czasochłonne i kosztowne do przeprowadzenia.

A. Zakrzewska-Bielawska, (2018, s. 13) opisuje podejście indukcyjne jako charakterystyczne dla badań jakościowych kontrastując je z modelem hipotezno-dedukcyjnym charakterystycznym dla badań ilościowych. Związek badań jakościowych z podejściem indukcyjnym podkreślają również M. Saunders, P. Lewis i A. Thornhill, (2012, s. 163) zauważając że w ich przypadku „naturalistyczny i emergentny projekt badawczy jest wykorzystywany do opracowania bogatszej perspektywy teoretycznej niż ta, która już istnieje w literaturze”. Naturalizm oznacza tu działanie badacza podejmowane w naturalnym dla uczestników badania otoczeniu bądź kontekście niezbędne do odkrycia znaczeń i zrozumienia problemu. Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec (2021, s. 346) charakteryzują badania jakościowe jako odznaczające się: „indukcyjnym sposobem badania, podejściem emicznym, eklektycznym, elastycznym, a także zanurzeniem w badanym środowisku”. Emiczny charakter tego typ badań wiąże się z próbą zrozumienia i oddania poglądów, doświadczeń i myśli uczestników w kontekście w którym funkcjonują.

Badania jakościowe jak zauważają B. Glinka i W. Czakon (2021, s. 16-19) znajdują zastosowanie m.in. przy opisie zjawisk, uzyskaniu wzglądu w ich interpretacje, wyjaśnianiu procesów, oraz przy tworzeniu teorii poprzez identyfikację pojęć i relacji między nimi. Zastosowania te są spójne z celami pracy, dlatego zdecydowano o przyjęciu w badaniach metody badań jakościowych. Jest to wybór spójny z przyjętym podejściem indukcyjnym i paradygmatem konstruktywistycznym wpisany w nurt interpretatywno-symboliczny – rolą badacza w badaniach jakościowych jest bowiem nadawanie sensu społecznie konstruowanym znaczeniom (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s. 163). W konstruktywistycznej tradycji indukcyjnych badań jakościowych badane przypadki traktowane są jako dane interpretowane, a uogólniony na ich podstawie obraz badanego zjawiska jako „interpretacyjny portret badanego zjawiska” (Kennedy, Thornberg, 2018, s. 51).

## **4.2. Strategia i horyzont badań, techniki i procedury zbierania i analizy danych**

Zgodnie z modelem badań tzw. „cebuli” (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s.128) przyjęcie określonej filozofii badań, podejścia oraz metody realizacji projektu badawczego wpływa na wybór strategii badawczej, horyzontu czasowego badań oraz technik i procedur zbierania i analizy danych.

Strategia badawcza jest planem „tego, jak badacz będzie podchodził do odpowiedzi na swoje pytanie badawcze. Stanowi ona metodologiczny łącznik pomiędzy filozofią a późniejszym wyborem metod zbierania i analizowania danych” (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s.128). J. W. Creswell (2013, s. 69-110) podkreśla, że określenie podejścia do badań jakościowych służy nie tylko przedstawieniu badania jako bardziej wyrafinowanego i umożliwieniu recenzentom jego łatwiejszej oceny, ale przede wszystkim zapewnia badaczowi oparcie o strukturę i sposób organizacji pomysłów w oparciu o literaturę. Wyróżnia przy tym pięć najważniejszych podejść do badań jakościowych: studium narracyjne, fenomenologię, teorie ugruntowaną, etnografię i studium przypadku. Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec (2021, s. 140-141) do najpopularniejszych metod jakościowych w ramach podejścia interpretatywno-symbolicznego zaliczają teorię ugruntowaną, badania uczestniczące, pogłębione studia przypadków, etnometodologię, metody metaforyczne, antropologię organizacji, antropologię wizualną, socjologię interwencji i metody psychologii humanistycznej.

Biorąc pod uwagę dostrzeganą konieczność stworzenia nowej teorii w celu zapalenia luki badawczej zdecydowano o wykorzystaniu w badaniu teorii ugruntowanej. Jak zauważają B. Glinka i W. Czakon (2021, s. 48): „najbardziej naturalne jest wykorzystanie teorii ugruntowanej wszędzie tam, gdzie badanie dotyczy zjawisk społecznych, które nie zostały w pełni lub w satysfakcjonujący sposób zbadane”. Wybór ten pozostaje jednocześnie spójny z poprzednimi wyborami badawczymi dotyczącymi przyjętej filozofii badań, podejścia i metody.

Teoria ugruntowana opracowana przez Glasera i Straussa (1967) stanowi w naukach społecznych odpowiedź na „ekstremalny pozytywizm” i nadmierne stosowanie metod właściwych dla nauk przyrodniczych w badaniach społecznych (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s. 185). B. Glinka i W. Czakon (2021, s. 45) opisują

teorię ugruntowaną jako „jedną z najbardziej znaczących konwencji badawczych w naukach społecznych”. Wychodząc założenia o społecznym konstruowaniu rzeczywistości poprzez przypisywanie przez aktorów społecznych swoim doświadczeniom określonych znaczeń teoria ugruntowana wykorzystywana jest do budowania teoretycznego wyjaśnienia procesów społecznych. Celem teorii ugruntowanej jest odkrywanie bądź budowanie nowej teorii przy zastosowaniu podejścia indukcyjnego – poprzez wyłonienie z danych pochodzących z relacji określonych aktorów społecznych głównych kategorii odnoszących się do ich doświadczeń (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s. 567).

Wybór teorii ugruntowanej przy prowadzeniu badań wiąże się z koniecznością przyjęcia określonego systematycznego podejścia i procedur związanych ze zbieraniem i analizą danych (Glinka, Czakon, 2021, s. 45). M. Ćwiklicki (2010) za K. Charmaz (2014) do głównych elementów teorii ugruntowanej zalicza teoretyczne próbkowanie, kodowanie, teoretyczne nasycenie i ciągłe porównanie, z kolei B. Glinka i W. Czakon (2021, s. 45-48) za kluczowe założenia teorii ugruntowanej uznają brak wstępnych hipotez i założeń w zakresie teorii, wykorzystanie w późniejszych, a nie początkowych etapach procesu badawczego istniejących już teorii, systematyczne, iteracyjne zbieranie i analizowanie danych, teoretyczne próbkowanie i ciągłe porównywanie. Założenia te mają zapewniać otwartość badacza na nowe, pojawiające się informacje i uniknięcie pułapki podążania już istniejącymi schematami. Zbieranie materiału ma za cel wyłonienie z niego nowej teorii, a analiza istniejącej literatury służy wyłącznie odniesieniu się do niej i nie powinna zaburzać samego procesu wyłaniania. Iteracyjny charakter badania zakłada, że w procesie systematycznego gromadzenia i analizowania danych można odnosić się do danych już zebranych i przeanalizowanych przy dalszym pozyskiwaniu danych. Podejście to umożliwia lepsze zrozumienie badanego problemu, odbywa się to jednak kosztem długotrwałego procesu badawczego. Podobnie zastosowanie teoretycznego pobierania próbek służyć ma lepszemu zrozumieniu problemu a nie uzyskaniu próby reprezentatywnej, jak zauważają B. Glinka i W. Czakon (2021, s. 47) „w przypadku teorii ugruntowanej w momencie rozpoczęcia badania wielkość i skład próby nie są znane, kolejne obiekty są zaś dodawane do próby podczas pro-

wadzenia badań. Przesłanka stojąca za takim rozwiązaniem jest następująca: dopiero po zebraniu i analizie pierwszych danych badacz wie, jakich danych potrzebuje”. Proces badawczy dodatkowo wydłuża konieczność ciągłego porównywania gromadzonych danych - na każdym etapie są one porównywane zarówno w ramach zestawu (np. wewnątrz wywiadu), jak również pomiędzy nimi, z innymi badaniami, źródłami i teoriami w oparciu o literaturę. Celem porównywania jest nadanie sensu indywidualnym obserwacjom i przekształcenie ich za pomocą procesu kodowania w abstrakcyjne kategorie.

Iteracyjny charakter badania i konieczność ciągłego porównywania utrudniają uproszczone przedstawienie procedury badawczej w teorii ugruntowanej – konieczne jest w niej bowiem ciągle powracanie do wcześniejszych etapów, a nawet zreformułowanie przyjętego problemu badawczego pod wpływem zgromadzonych danych. Ogólną strukturę przeprowadzania badania w teorii ugruntowanej przedstawia Rysunek 23. Jak zauważa J.W. Creswell (2013, s. 69-110) formą zbierania danych w przypadku teorii ugruntowanej są zwykle wywiady. W ramach teorii ugruntowanej badacze wykształcili różnorodne podejścia w zakresie procedur analizy, a w szczególności kodowania danych. Do najpopularniejszych podejść należą te zaproponowane przez B.G. Glasera i A.L. Straussa; A.L. Straussa i J. Corbin, oraz K. Charmaz (Ćwiklicki, 2010, s. 247).



### Rysunek 23. Procedura teorii ugruntowanej

**Źródło:** Glinka, Czakon, 2021, s. 41.

Wybór w zakresie horyzontu czasowego badań określa czy badanie jest badaniem skoncentrowanym na określonym zjawisku w danym czasie, czy też na zmianie danego zjawiska w czasie (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s. 190-191). Ze względu na wstępne ograniczenia czasowe i czasochłonność procedury prowadzenia badań w teorii ugruntowanej, oraz przyjęte założenie o względnej stałości kulturowych barier wejścia na rynek ChRL w krótkim (paroletnim) okresie zdecydowano o realizacji badań skoncentrowanych zgodnie z głównym celem rozprawy na stworzenie modelu kulturowych barier wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej aktualnego z perspektywy współczesnej, a w szczególności okresu prowadzenia badań, z pominięciem wcześniejszej ewolucji samych barier. Procedura zbierania danych realizowana była w dwóch etapach: w okresie 1.10.2018-1.02.2019 i okresie 01.2022-01.08.2022. Przerwa w realizacji badań spowodowana była wybuchem pandemii koronawirusa (COVID-19) i związaną z nią reakcją władz ChRL (zamknięcie Chin na kontakty zewnętrzne) które uniemożliwiły realizację badań zgodnie z wcześniej zaplanowanym harmonogramem. Nieprzewidywalny charakter tego wydarzenia uniemożliwił jednak wykorzystania

okazji do przeprowadzenia rzetelnych badań typu podłużnego, zdecydowano więc o pozostaniu przy realizacji badania opisującego rzeczywistość przedpandemiczną, jednocześnie dostrzegając, że realizacja badań typu podłużnego poświęconych zmianie barier w związku pandemią jest interesującym zagadnieniem badawczym.

Strategia doboru próby w badaniach jakościowych jest odmienna od przyjętej w badaniach ilościowych, zamiast generalizacji statystycznej zakładającej reprezentatywność cech próby względem populacji na podstawie ich liczebności i losowości procedury próbowania wykorzystywana może być generalizacja analityczna (teoretyczne dopasowanie przypadków do konstruktów), lub transfer od przypadku do przypadku (Glinka, Czakon, 2021, s.77-78). Reprezentatywność próby może być w tym przypadku rozumiana jako odzwierciedlenie zróżnicowania znaczeń w świadomości badanych osób, a nie wyłącznie cech populacji (Pasikowski, 2015, s. 202). Próbkowanie w badaniach jakościowych charakteryzuje się zastosowaniem odmiennych kryteriów i procedury doboru, co skutkuje również odmienną liczebnością próby.

M. B.Miles, A.M. Huberman, i J. Saldaña, (2018, s. 46) charakteryzują próbę w badaniach jakościowych jako mało liczebną ale dogłębnie badaną, celową i mogącą ulec ewolucji w trakcie prowadzenia badań oraz opartą na teorii. W przypadku teorii ugruntowanej dobór próby charakteryzuje celowy wybór przypadków, związanych z postawionym w badaniu pytaniem badawczym i obranym celami (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s. 568-569). S. Pasikowski (2015, s. 196) zauważa że w przypadku badań jakościowych kluczowy jest dobór przypadków do próby, a nie sam jej rozmiar. G. Guest, A. Bunce i L. Johnson (2006, s. 74) sugerują że nasyce nie teoretyczne w większości analizowanych przez nich przypadków w teorii ugruntowanej osiągnane jest już przy 12 przeprowadzonych wywiadach, z kolei badania które przeprowadzili A. K. Romney, W. H. Batchelder i S.C. Weller (1986, s. 326) wskazują że w przypadku dobrego doboru próby już czterech badanych może zapewnić wysoce dokładne wyniki. W teorii ugruntowanej wielkość próby i sposób doboru nie są znane przed rozpoczęciem badań – proces gromadzenia danych trwa do momentu osiągnięcia nasycenia teoretycznego, czyli momentu gdy

dalsze zbieranie danych przestaje ujawniać nowe informacje istotne z punktu widzenia zidentyfikowanych kategorii (Saunders, Lewis, Thornhill, 2012, s. 568-569).

W przeprowadzonym badaniu pierwszy cykl wywiadów realizowanych w Chinach podczas pobytu badawczego umożliwił sprecyzowanie pytania badawczego, przeprowadzenie wstępnego kodowania i opracowanie początkowych kategorii. Pierwotne kryterium doboru do próby zakładało dotarcie do respondentów zgodnie z założeniem naturalistycznym w ich naturalnym środowisku. Wykorzystano targi handlowe (Canton Fair) w celu dotarcia do respondentów będących praktykami biznesowymi z Polski, ChRL i innych państw. Skorzystano również z polskich instytucji działających w Kantonie (środowiska polskie skupione wokół Konsulatu Generalnego RP w Kantonie, polskojęzycznych mszy prowadzonych w Kaplicy Matki Bożej z Lourdes na wyspie Shamian i Konsulatu Generalnego RP w Hongkongu). W następnym kroku wykorzystano metodę kuli śnieżnej i sieci relacji aby pozyskać kolejnych respondentów. Dobór uczestników badania w drugim cyklu realizowany był z zastosowaniem kryterium ważności – rozmówcy dobierani byli pod kątem bogatego doświadczenia obejmującego wiele przypadków wejścia polskich przedsiębiorstw. Celem przyjęcia tego kryterium w drugim cyklu badań było oddanie ogólnej polskiej perspektywy wejścia na rynek chiński przy jednoczesnym zapewnieniu różnorodności.

W zakresie metody zbierania danych zdecydowano o zastosowaniu częściowo ustrukturyzowanych wywiadów indywidualnych. Pierwszy cykl badań realizowany był na żywo z wykorzystaniem dyktafonu cyfrowego aby uzyskać zapis dźwiękowy wykorzystany do transkrypcji. Przeprowadzenie wywiadów przez samego autora pracy przekłada się na korzyści w procesie kodowania danych – jak zauważa K. Charmaz (2014, s. 236) osobiste gromadzenie danych daje możliwość obserwacji m.in. otoczenia, interakcji, zachowań niewerbalnych, czy tonu głosu i tym samym lepsze zrozumienie rozmówcy niż w przypadku wyłącznie dostępu do zapisu wywiadu. Drugi cykl badań ze względu na ograniczenia pandemiczne realizowany był poprzez synchroniczne wywiady internetowe z wykorzystaniem komunikatorów ZOOM i MS Teams. Do sporządzenia transkrypcji wykorzystano zapis

nagrania wywiadu. Pomimo problemów technicznych związanych ze zdalną komunikacją ta forma przeprowadzania wywiadu przy zastosowaniu wideo połączenia zapewnia podobną skuteczność co wywiady prowadzone na żywo, jednocześnie oferując większą wygodę uczestnikom badania i pozwalając na ich większą różnorodność geograficzną (Flick, 2022, s. 673). Ze względu na czas trwania, wygodę i dostępność czasu rozmówców niektóre wywiady zrealizowano w podziale na części w ramach oddzielnych spotkań. W opinii autora to rozwiązanie umożliwiło badanym pogłębioną refleksję nad tematami poruszonymi podczas wywiadu, zapewniło również czas na refleksję autorowi umożliwiając doprecyzowanie poruszanych kwestii wpisując się tym samym w postulat interaktywności analizy w teorii ugruntowanej (Charmaz, 2014, s. 243).

W ramach prowadzonych badań przeprowadzono wywiady z 13 rozmówcami o łącznej długości 19 godzin i 13 minut. Cztery z wywiadów zrealizowano w języku angielskim – informacje o ich uczestnikach prezentuje Tabela 19, a dziewięć w języku polskim – informacje o rozmówcach prezentuje Tabela 20. W ramach przygotowania danych wywiady zostały nagrane w plikach dźwiękowych a następnie poddane procesowi transkrypcji z zachowaniem języka w którym przeprowadzono wywiad. Na potrzeby rozprawy przytaczane fragmenty wypowiedzi z wywiadów realizowanych w języku angielskim zostały przetłumaczone na język polski. Po przeprowadzeniu procesu transkrypcji zapisy z wywiadów wyniosły 728 strony i liczyły 160 538 wyrazów.

**Tabela 19. Wywiady realizowane w języku angielskim**

| <b>Lp.</b> | <b>Uczestnik badania</b>   | <b>Łączna długość wywiadu (godz:min)</b> |
|------------|--|--|
| 1.         | Prof. Luo Jining (Professor of marketing, School of Business, Guangdong University of Foreign Studies) | 2:22                                     |
| 2.         | Prof. Zhu Wenzhong (Dean of the Business School of Guangdong University of Foreign studies)            | 1:24                                     |
| 3.         | Jie Rao (York University PhD, Przedsiębiorca)  | 1:11                                     |
| 4.         | Chiński przedsiębiorca   | 1:37                                     |

**Źródło:** opracowanie własne.

**Tabela 20. Wywiady realizowane w języku polskim**

| Lp. | Uczestnik badania   | Perspektywa menedżerska | Perspektywa ekspercka | Łączna długość wywiadu (godz:min) |
|-----|---|-------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| 1.  | Premier RP, Prezes Izby Przemysłowo-Handlowej Polska-Azja   | X                       | X                     | 2:57                              |
| 2.  | Przewodniczący Sekcji Chin Izby Polska Azja   | X                       | X                     | 0:50                              |
| 3.  | Dyrektor generalny Polsko-Chińskiej Izby Gospodarczej, dyplomata, ekspert – stosunki międzynarodowe |                         | X                     | 1:38                              |
| 4.  | Kierownik Wydziału Ekonomicznego Ambasady RP Pekinie  |                         | X                     | 0:46                              |
| 5.  | Prezes zarządu Huqiao (marketing w Chinach)   | X                       | X                     | 2:15                              |
| 6.  | Wicekonsulem oraz Kierownikiem Referatu ds. Ekonomicznych Konsulatu Generalnego RP w Kantonie       |                         | X                     | 1:17                              |
| 7.  | Prezes Amber Global Consulting  | X                       | X                     | 0:46                              |
| 8.  | Przedsiębiorca  | X                       |                       | 0:30                              |
| 9.  | Ekspert - rynek rolno-spożywczy ChRL  |                         | X                     | 1:40                              |

**Źródło:** opracowanie własne.

Proces zbierania i analizy danych w teorii ugruntowanej ma charakter równoczesny i iteracyjny – wiąże się z wielokrotnym powrotem do już zgromadzonych danych i opracowanych kodów i ponownym wykonaniem pracy w ramach określonego etapu z uwzględnieniem nowej wiedzy. Biorąc pod uwagę ten równoczesny i iteracyjny charakter procesu przeprowadzoną w badaniu procedurę analizy danych można opisać następującymi punktami:

- przygotowanie danych poprzez transkrypcję,
- zapoznanie się z danymi tekstowymi,
- podział tekstu na fragmenty,
- oznakowanie fragmentów kodem (kodowanie otwarte),
- analiza porównawcza stosowanych kodów,
- identyfikacja kategorii centralnej,
- zredukowanie listy kodów do istotnych i przypisanie kodów do klas (kodowanie selektywne),

- opracowanie kategorii i relacji między nimi (kodowanie teoretyczne).

W procesie kodowania przyjęto procedurę kodowania określaną przez A. Glińska-Neweś i I. Escher (2018) jako najczęściej występującą w literaturze poświęconej teorii ugruntowanej. W tej procedurze pierwszy rodzaj kodowania stanowi kodowanie rzeczowe, dokonane poprzez kodowanie otwarte i kodowanie selektywne, drugim rodzajem kodowania jest kodowanie teoretyczne. K. Charmaz (2014, s. 235-240) opisuje logikę kodowania w teorii ugruntowanej jako proces w którym dane zostają rozebrane na części, nadane im zostają spójne, adekwatne określenia, a następnie w ramach podejścia analitycznego proponowane są abstrakcyjne idee pozwalające zinterpretować te fragmenty danych. Kodowanie oznacza więc nadawanie etykiet jednoznacznie kategoryzujących każdy fragment danych, a jego celem w teorii ugruntowanej jest stworzenie sensu analitycznego z dostępnych obserwacji i twierdzeń poprzez wyłonienie w procesie kodowania kategorii teoretycznych. W procesie analizy danych skorzystano z pomocy ekspertów – promotora i promotora pomocniczego pracy.

W procesie kodowania rzeczowego korzystano z programu MAXQDA do przypisania kodów do określonych fragmentów tekstu. Przykładowe zrzuty ekranu obrazujące wykorzystanie programu MAXQDA w procesie kodowania zaprezentowane są w Załączniku 11. Etap kodowania otwartego ma na celu przypisanie roboczych kodów do fragmentów tekstu, charakteryzuje się przy tym otwartością teoretyczną. Badacz konstruuje kody – celem jest odkrycie ukrytego znaczenia zawartego w wypowiedziach badanych, ale proces kodowania oddaje równocześnie punkt widzenia badacza. Trzeba zaznaczyć, że żaden badacz nie jest neutralny ponieważ poprzez wykorzystywany język nadaje formę i znaczenie obserwowanej rzeczywistości – wybór tego co istotne i wybór słów odzwierciedla poglądy, wartości i perspektywę badacza (Charmaz 2014, s. 241-242). Przyjęto praktykę kodowania wydarzenie po wydarzeniu – kody zostały przypisane do określonych spójnych wypowiedzi, z możliwością przypisania różnych kodów do określonych tożsamych lub nachodzących na siebie fragmentów. Przypisane kody co do zasady zapisane były w języku polskim niezależnie od języka zapisu transkryptu za wyjątkiem wybranych kodów in-vivo. Kolejnym etapem kodowania rzeczowego było

kodowanie selektywne służące identyfikacji istotnych fragmentów danych. W ramach tego etapu 133 kody zidentyfikowane jako istotne z perspektywy kategorii centralnej zostały zaklasyfikowane do jednej z 27 klas. Częstość występowania istotnych kodów w badanym tekście prezentuje Załącznik 12.

Kodowanie teoretyczne służy odkryciu relacji istniejącej pomiędzy zidentyfikowanymi kategoriami i zaproponowaniu teorii opisującej te relacje. W kodowaniu teoretycznym można posłużyć się jedną z rodzin kodowania zaproponowanych przez B. G. Glasera (Böhm, 2004, s. 273) – taką jak m.in. rodzina procesu, pokrewieństwa lub strategii. Ze względu na najlepsze dopasowanie do wyłaniającej się teorii zdecydowano się na przyjęcie tzw. rodziny kodowania „6C” obejmującej takie koncepcje jak przyczyny, kontekst, kowariancje, ewentualności, konsekwencje i warunki (causes, context, covariances, contingencies, consequences, conditions). Zastosowanie rodziny kodowania „6C” pozwala przeanalizować związki pomiędzy kategorią centralną a innymi kategoriami poprzez formułowanie szeregu pytań (Kan, Parry, 2004, s. 472):

- Czy jest to przyczyna czy konsekwencja jakiejś innej kategorii?
- Jakie są warunki pośrednie między przyczynami i konsekwencjami?
- W jakim kontekście pojawia się ta kategoria?
- Czy ta kategoria jest warunkowa?
- Od czego zależy zmiana w tej kategorii?
- Czy istnieje kowariancja między tą kategorią a innymi kategoriami?

Analiza relacji pomiędzy tymi kategoriami i przypisanie im odpowiednich klas pozwala na stworzenie modelu reprezentującego nową teorię. W literaturze można napotkać różnorodne propozycje modelowania relacji pomiędzy tymi kategoriami (Neill, Coyne, 2018, s. 450, Tamburri, Kruchten, Lago, Vliet, 2015, s. 5, LaRossa, 2005, s. 848), na biorąc pod uwagę zidentyfikowane relacje pomiędzy klasami przyjęto konstrukcję modelu na bazie propozycji przedstawionej na Rysunku 24.



## Rozdział 5. Analiza danych i rezultaty

### 5.1. Kategoria centralna

W ramach prowadzonych badań wyłonioną kategorię centralną - rolę chińskiej kultury biznesowej jako bariery wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej dla Polskich przedsiębiorców można scharakteryzować zarówno poprzez jej oddziaływanie jako całości, jak też i poprzez wpływ jej najważniejszych zidentyfikowanych elementów. W procesie kodowania selektywnego wyłoniono klasy przypisane do kategorii centralnej. Klasy te i związane z nimi kody prezentuje Tabela 21.

**Tabela 21. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – kategoria centralna**

| Kategoria           | Klasa                     | Numer | Kod                      |
|---------------------|---------------------------|-------|--------------------------|
| Kategoria centralna | Bao i renqing             | 1     | wzajemność               |
|                     | Chińska kultura biznesowa | 2     | kultura biznesowa        |
|                     | Ganqing                   | 3     | emocje                   |
|                     |                           | 4     | życzliwość               |
|                     | Guanxi                    | 5     | guanxi                   |
|                     |                           | 6     | kontakty                 |
|                     |                           | 7     | przyjaciół               |
|                     |                           | 8     | relacje biznesowe        |
|                     |                           | 9     | relacje osobiste         |
|                     |                           | 10    | relacje z władzami       |
|                     |                           | 11    | relacje ze społecznością |
|                     |                           | 12    | rodzina                  |
|                     |                           | 13    | sieć                     |
|                     |                           | 14    | więź                     |
|                     | Mianzi                    | 15    | twarz                    |
|                     |                           | 16    | wiarygodność             |
|                     | Xinren                    | 17    | zaufanie                 |

**Źródło:** opracowanie własne.

#### 5.1.1. Chińska kultura biznesowa

Z prowadzonych badań wyłania się obraz chińskiej kultury biznesowej jako odmiennych praktyk prowadzenia działalności gospodarczej charakterystycznych dla rynku ChRL. Badani zwracają uwagę na fundamentalne znaczenie tych praktyk dla wyniku działalności gospodarczej prowadzonej na tym rynku. Jednocześnie chińska kultura biznesowa pozostaje fenomenem złożonym i regulującym chińską

rzeczywistość gospodarczą na wiele sposobów. Do jej najważniejszych zidentyfikowanych elementów o znaczącym wpływie na sposób prowadzenia działalności i wynik wejścia na rynek ChRL zaliczyć można takie koncepcje (i odpowiadające im w pewnym przybliżeniu zachodnie konstrukty kulturowe) jak guanxi (sieci relacji), mianzi (dbałość o twarz), xinren (zaufanie), ganqing (życzliwość), oraz bao i renqing (wzajemność przysług).

Nieznajomość chińskiej kultury biznesowej jako przyczyna słabszych wyników i porażek zagranicznych - w tym polskich - firm na rynku ChRL jest elementem regularnie powracającym w prowadzonym badaniu. Jeden z uczestników badania podkreślił powszechną nieznajomość i niezrozumienie chińskiej kultury biznesowej zarówno przez zachodnich badaczy, jak i praktyków biznesowych - jak zauważa [1]: “uważam, że wielu zachodnich badaczy nie zna chińskiego guanxi i nie zna chińskiej kultury biznesowej. I widać, że ich artykuły nie pasują do rzeczywistego chińskiego biznesu (...) ludzie Zachodu nie rozumieją chińskiego społeczeństwa, nie rozumieją chińskiego biznesu i nie rozumieją Chińczyków. Głównie chodzi o podstawy. Problem wynika z tego, że nie znają chińskiej kultury, chińskiej filozofii i tego, w co wierzą Chińczycy”. Jednocześnie podkreślana jest odmienność chińskiej kultury biznesowej i rola jaką odgrywa ona przy prowadzeniu interesów w Chinach, jeden z rozmówców [11] ujmuje to następująco: “Ona jest kluczowa, dlatego, że kultura biznesowa chińska jest relacyjna, a nie transakcyjna. Problem polega na tym, że nasza percepcja kultury, znaczy nasze środowisko biznesowe jest transakcyjne i dlatego jest często tak trudno europejskim firmom się tam rozwijać”. Opisuje on [11] również praktyczne zachowania związane z chińską kulturą biznesową i ich prawdziwe znaczenie dla prowadzenia działalności w Chinach: “Cały ceremoniał i zrozumienie ceremoniału. Jeśli chodzi o budowanie relacji, to zrozumienie ceremoniału biznesowego, który się zaczyna od sposobu podawania wizytówki, poprzez zachowania odpowiednie dla tamtej kultury zachowania przy stole, skończywszy na sposobie prowadzenia wielomiesięcznych negocjacji. Na uwzględnianiu właśnie różnych takich aspektów kultury chińskiej. No to jest narzędzie budowania relacji i też trochę budowania swojej twarzy tak zwanej w Chinach, czyli takiego sposobu, w jaki jesteśmy postrzegani. To jest dużo większym

kapitałem w Chinach niż w innych częściach świata". Podobnie rolę chińskiej kultury biznesowej podkreśla i podsumowuje również inny z badanych [7]: "Podstawowa sprawa, zwłaszcza w kontaktach business with China - cały ten że tak powiem protokół".

Z wypowiedzi uczestników badania jasno wynika istotna rola jaką dla sukcesu wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL odgrywają takie elementy chińskiej kultury biznesowej jak sieci relacji (guanxi), dbałość o twarz (mianzi), zaufanie w relacji (xinren), życzliwość w relacji (ganqing) oraz wzajemność w wyświadczeniu przysług (bao i renqing).

### **5.1.2. Guanxi**

Fundamentalnym elementem chińskiej kultury biznesowej zidentyfikowanym w prowadzonym badaniu jest koncepcja guanxi. Jeden z rozmówców [13] identyfikuje guanxi jako system nieformalnych układów rządzących funkcjonowaniem rynku chińskiego, gdzie posiadanie guanxi daje przewagę przedsiębiorstwom pomimo pozornie równego statusu: "To znaczy tak mówiąc formalnie tak to jest, natomiast chińskie są dużo lepiej traktowane z wielu powodów. Bo wie Pan w Chinach jest taki system - nazywa się guanxi. Nie wiem, czy Pan jest zetknął się z takim wyrazem. To są inaczej mówiąc znajomości, układy - to bardzo dobrze działa i chiński biznes, w ogóle życie społeczne opiera się na tym systemie. Zagraniczna firma, która wchodzi nie ma guanxi, czyli nie ma znajomych, nieformalnych kontaktów, które mogą pozwolić jej rozwiązywać różne problemy. Co z tego, że ona ma te same podatkowe kwestie? Ten sam podatek VAT płaci, podatek dochodowy i tak dalej. Ale w praktyce nie korzysta z dobrodziejstwa, które daje guanxi, no chyba że dana firma je ma." Rolę guanxi jako sieci wzajemnych powiązań dla funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku ChRL dobrze podsumowuje kolejny rozmówca [1] krótko stwierdzając: „ważne jest, aby być w sieci”.

Pojęcie guanxi ze swojej natury jest niezwykle szerokie i obejmuje zarówno przyjaźń, jak i wszelkiego rodzaju kontakty, w tym relacje osobiste, biznesowe, z władzami, a nawet z przedstawicielami lokalnej społeczności. Na pierwszy plan w prowadzonych badaniach wysuwa się rozumienie bliskiego, lub też silnego guanxi jako relacji między przyjaciółmi. Jak zauważa jeden z rozmówców [7]: „Chińczyk jak się przekona, do jakiegoś cudzoziemca, (...) jak się przekona i jest on niego dla

niego dobry, uprzejmy i tak dalej i tak dalej. No to zostanie już przyjaźń, taka na całe życie. Trzeba się o to starać i zdobyć”. Podobnie rolę autentycznej przyjaźni między przedsiębiorcami podkreśla kolejny z rozmówców [3]: „Jeśli mowa o relacjach, to nie jest tak że jesteśmy [tylko] partnerami biznesowymi, ale musicie być osobistymi przyjaciółmi, a także przyjaciółmi w biznesie”. Zauważ jednak, że przyjaźń ta ma jednak praktyczne przełożenie biznesowe [3]: (...) „łatwiej jest robić interesy, jeśli masz takie więzi. Jeśli nie, jest naprawdę ciężko”. Kolejny z badanych [1] wyjaśnia tę zależność następująco: „Jeśli masz coraz więcej przyjaciół oznacza to, że możesz dość łatwo prowadzić swój biznes. Tak więc budowanie ilości [kontaktów] jest dość ważne na chińskim rynku” (...) na przykład, jeśli zgodnie z umową powinienes zwrócić mi 1000 dolarów, ale masz kłopoty i jesteś moim przyjacielem więc powinienem ci powiedzieć: nie przyjmę twojej płatności, ponieważ masz teraz kłopoty, a po trzech miesiącach, roku lub dwóch latach twoje przedsiębiorstwo wyjdzie na prostą. Wtedy mi zapłacisz”. Podkreśla również użyteczność biznesową pielęgnowania przyjaźni z przedstawicielami władz [1]: „Ale jeśli chodzi o prywatne przedsiębiorstwo, Może on [przedsiębiorca] nie być zaznajomiony z działalnością biznesową rządu, więc znajdzie przyjaciół. Ci przyjaciele mogą mieć przyjaciół w sektorze rządowym, a wtedy osoba, która pracowała w sektorze rządowym, znajdzie sposób na rozwiązanie problemu. I tak właśnie jest. Rozwiązanie będzie łatwiejsze, jeśli znajdzie się odpowiednią osobę ponieważ procedura jest dość skomplikowana”.

Równolegle do autentycznych relacji opartych na przyjaźni guanxi rozumiane jest jednak w sposób utylitarny - jako kontakty bądź relacje biznesowe mające w pierwszej kolejności przynieść określoną korzyść. W takim rozumieniu guanxi jest przede wszystkim kluczem do sukcesu biznesowego i taką jego rolę podkreślają badani [6]: „W obecnych Chinach [panuje] wolna amerykanka - nie obowiązują zasady, wystarczy mieć dobre, w cudzysłowie układy relacji. I wtedy wszystko możesz osiągnąć” i [8]: „Chiny to jest kultura, znajomości. To generalnie bardziej idzie w kierunku, kogo się zna, niż co się oferuje. Jeżeli ma się kiepski produkt, ale za to ma się dobrego znajomego, to ten kiepski produkt się dobrze sprzeda - jeżeli ktoś kogoś przedstawi, zaprosi i tak dalej. Jest naprawdę dużo ła-

twiej w ten sposób - nawiązać kontakt i mieć łatwiejszy dostęp do rynku. W zakresie relacji z władzami również przewija się konieczność budowania guanxi dla zapewnienia sukcesu przedsięwzięcia biznesowego. Jak zauważa rozmówca [5]: „Inaczej się nie da, nawet jest to obowiązek - szczególnie także z oddziałami partii. Po prostu ta władza ma duży wpływ na rzeczywistość - na przykład na to, czy będziemy na krótkiej liście, od której zależy czy się dany produkt sprzedaje czy nie”. Inny z badanych [1] uzależnia jednak w tym przypadku rolę guanxi od rozmiaru prowadzonej działalności: „Jeśli cudzoziemiec będzie prowadził duży biznes, wygodniej będzie zbudować silne relacje z urzędnikiem państwowym.(...) Jeśli twoje przedsiębiorstwo będzie coraz większe oznacza to, że powinieneś budować bliskie relacje z rządem”. Podobnie guanxi obejmuje budowanie relacji z lokalną społecznością, jak zauważa jeden z rozmówców [2]: „Jak już wspomniałem, jest to konieczne, jeśli chcesz przede wszystkim zbudować dobre relacje z lokalną społecznością. Powinieneś mieć dobrą sieć kontaktów z lokalnymi urzędnikami i lokalnymi liderami, a także stowarzyszeniem lokalnego przemysłu. To bardzo, bardzo ważne. (...) Na przykład, jeśli jesteś firmą energetyczną i zamierzasz zainwestować w Chinach powinieneś mieć dobre relacje z lokalnym stowarzyszeniem energetycznym. A oni mają bardzo dobre relacje. Powiedzą ci o problemach, na które powinieneś zwrócić uwagę. A jeśli zbudujesz relację z tego rodzaju liderem z tego stowarzyszenia branżowego oraz z urzędnikami państwowymi i mądrze wykorzystasz guanxi, wtedy oni będą cię wspierać. Powiedzą ci, jak możesz uniknąć problemów, aby odnieść większy sukces”.

W wywiadach przewija się również podejście oddające podwójną naturę guanxi łączącą utylitarny i emocjonalny charakter relacji oraz ich biznesową i osobistą płaszczyznę. Jak zauważa jeden z badanych [2]: „W budowaniu relacji biznesowych ważne są relacje osobiste. To jest kluczowe. Jest to niezwykle ważne, jeśli możesz mieć dobre relacje i porozumienie z najważniejszym szefem. Dzieje się tak dlatego, że jeśli wysoki rangą lider powiedział, że jest zdecydowany coś zrobić, zazwyczaj to coś zostanie zrobione”. Inny z rozmówców [1] podkreśla jednak prymat relacji osobistych: „ponieważ umowa została podpisana, umowa oznacza relacje biznesowe z tobą, ale relacja osobista jest o wiele ważniejsza niż relacja biznesowa”. Niezależnie od przyjętej optyki kolejni z badanych potwierdzają praktyczną

rolę jaką odgrywają w biznesie osobiste relacje w ramach guanxi. Jeden z badanych [4] zwraca uwagę na rolę guanxi jako sieci znajomości umożliwiających transfer zaufania w relacjach biznesowych: „z mojego doświadczenia wynika, że w wielu sytuacjach, w których chcemy zamknąć transakcję lub dojść do właściwego partnerstwa, najważniejszym kanałem jest pośrednik - ktoś polecony. Ponieważ ty nie znasz mnie, ja nie znam ciebie, a bardzo trudno jest zaufać sobie nawzajem”, kolejny [11] podkreśla niemalże niezbędność posiadania guanxi aby funkcjonować na rynku ChRL: „da się prowadzić interesy, które będą związane z zakupami, czyli jeśli my jesteśmy odbiorcą i próbujemy coś kupić, albo jeśli jesteśmy odbiorcą usług, to wtedy nie ma takiego napięcia związanego z dostosowywaniem różnych narzędzi, takich biznesowych do chińskich potrzeb. Natomiast jeśli jesteśmy dostawcą i próbujemy coś sprzedać. Albo wejść w jakiś alias biznesowy, długoterminowy. To raczej to jest niemożliwe, albo bardzo trudne”.

### **5.1.3. Mianzi**

Obok guanxi w badaniu zidentyfikowano takie elementy chińskiej kultury biznesowej jak dbałość o twarz (mianzi), zaufanie w relacji (xinren), życzliwość wzajemnej relacji (ganqing) oraz wzajemność w wyświadczeniu przysług (bao i renqing). Badani szczególnie podkreślają rolę jaką w Chinach odgrywa posiadana twarz społeczna i praktyki związane z koniecznością jej utrzymania przez wszystkie strony zaangażowane w prowadzone interesy. Jeden z rozmówców [1] podkreśla rolę posiadanej twarzy w chińskiej kulturze biznesowej: „Twarz jest bardzo ważnym aspektem (...) Kiedy dowiem się, że jesteś złym człowiekiem zakończę wszystkie interesy z Tobą i powiem moim przyjaciołom, żeby tego ich nie robili. W mojej branży Twoje imię, Twoja twarz będą [zniszczone/utracone]”. Również i inni rozmówcy zwracali uwagę na istotną rolę praktyk dbałości o twarz, jak opisuje to jeden z nich [8]: „samo zachowanie twarzy dla Chińczyków jest istotne, (...) ta zasada zachowania twarzy wciąż jest istotna w Chinach i myślę, że to jest kulturowa przypadłość i będzie ją bardzo trudno w najbliższych ... nie wiem dziesięcioleciach, stuleciu wykorzystać. Może, jeżeli Chińczycy, ci którzy funkcjonują na zewnątrz, którzy trochę przesiąknęli kulturą Zachodu, może zachowują się inaczej. Ale jeżeli to jest biznes, tutaj na miejscu to on się nigdy nie przyzna, że coś jest złe. To nigdy nie będzie jego winą”. Jeden z badanych opisuje przypadek polskich

przedsiębiorców, którzy ze względu na swoje zachowanie doprowadzili do utraty twarzy co w konsekwencji doprowadzi do porażki biznesowej, jak zauważa [10]: „Kwestia tej utraty twarzy, to jest bardzo drażliwy [temat] i czasami. Polacy, (..) robili dużo błędów takich, że swoimi żartami trochę popsuli nastawienie partnera. Bo dla nas to gruby żart był czy coś, a Chińczycy mogą tego nie doceniać jako żart. Zresztą tutaj sarkazm jest bardzo wąsko używany. Jedno jest chyba z tego co wiem określenie sarkastyczne, które używają Chińczycy, (...) tutaj właściwie nikt może nie zrozumieć tego - także grozi utraty twarzy”.

#### **5.1.4. Xinren**

Badani opisując chińską kulturę biznesową do jej fundamentalnych elementów wliczali kwestie zaufania - jego istoty we wzajemnych relacjach biznesowych, oraz procesów jego zdobywania, kształtowania i transferowalności w ramach sieci guanxi. Jak zauważa jeden z badanych [2]: „Chińska kultura w przeszłości opierała się na zaufaniu. Wciąż mamy problem z zaufaniem z powodu chęci osiągnięcia zysków. Jak już wspomniałem, wszystkie firmy, niezależnie od kraju, z którego pochodzą, mogą mieć problemy etyczne. Mają problemy z zaufaniem, to znaczy oszukują klientów, mogą oszukiwać swoich partnerów i nie tylko. To bardzo normalna praktyka na całym świecie. Ale w Chinach kultura chińska opiera się na podstawowych wartościach. Jedną z cnót jest zaufanie”. Badani podkreślają bezpośrednie przełożenie zaufania w relacjach biznesowych na rezultaty prowadzonej działalności, jak zauważają rozmówcy [10]: „zaufanie to podstawa, (...) Wydaje mi się, że w Chinach na przykład w wielu przypadkach kwestia zaufania będzie ważniejsza niż może bardziej konkurencyjna oferta, taka na papierze, produktowa na przykład czy tam biznesowa. Tak może być tak, że po prostu ten Chińczyk może wybrać lekko mniej korzystną ofertę, ale dlatego, że ma zaufanie do danego partnera biznesowego bo go zna i już dużo z nim spędził czasu tak poza negocjacjami”, [8]: „zaufanie ma bardzo duże znaczenie, bo wtedy się Chińczyk, obywatel Chin, biznesmen chiński, robi się bardziej otwarty. Jak już pozna partnera, wtedy się zaczyna robić taki bardziej otwarty i łatwiejszy w łatwiejszy mówieniu tak. Już się znamy, no to jesteś moim przyjacielem, no prawie już jak rodzina. No to przecież w tej rodzinie to sobie zaufamy i już ci mogę zaufać i ty możesz zaufać mi. Wiemy, że ten biznes będzie

nam dobrze szedł” i [2]: „jeśli zbudujesz dobrą, opartą na zaufaniu relację z głównym liderem, oznacza to, że wszystko będzie dobrze. Chodzi mi o to, że jako CEO, jako prezes, co powiedział partnerom biznesowym - dotrzyma swojej obietnicy”. Rozmówcy zwracają jednak uwagę na długotrwały charakter procesu budowania zaufania, jak zauważa jeden z badanych [7]: „zdobywa się zaufanie długo, a traci się bardzo szybko. No więc to trzeba o tym pamiętać. Oni są właśnie pamiętliwi i gdy ktoś im tam podpadnie, no to już nie ma ratunku”. Kolejny z rozmówców podkreśla że pomimo długiego czasu koniecznego do zbudowania tego typu relacji jest ona niezwykle wartościowa [12]: „to jest taki długoterminowy proces budowania zaufania i budowanie relacji po to, żebyśmy mogli sobie nawzajem zaufać. (...) to jest inny rodzaj biznesu tak naprawdę, inny rodzaj relacji zupełnie. To jest taki bardziej ja bym powiedział bazujący na zaufaniu i budowaniu rodziny biznesowej niż tylko i wyłącznie takiego czystego biznesu - podpisujemy kontrakt i już działamy”. Na konieczność budowania zaufania zwraca również uwagę kolejny z badanych [9]: „No właśnie, to też jest kwestia robienia tego z zaufanymi ludźmi, (...) wszystkie osoby, które znam, które działały w handlu bez obecności tam na miejscu, chociaż kiedyś, no to jest ciężko, no bo trzeba wiedzieć z kim się człowiek zadaje po 2 stronie. (...) Koniec końców rozbija się to zaufanie, o poziom zaufania, zarówno rynku do zachodniej firmy, czy też do zagranicznej firmy, która wchodzi na ten rynek. Czy ona jest, że tak powiem nasza w rozumieniu chińskim? Czy jej można zaufać? Czy po tej stronie też są Chińczycy, którzy na tym biznesie zyskują? I czy ona jest blisko nas?”. Badani zwracają również uwagę na możliwość budowania zaufania i jego transferu w ramach sieci guanxi - jak zauważa jeden z badanych [3]: „zaufanie jest bardzo ważne. Właśnie dlatego, że jeśli przedstawiam Ci kogoś kogo znam powiesz: oh, może nie znam tego faceta, ale mój przyjaciel go zna, więc mogę mu zaufać. Tak właśnie działa guanxi”.

#### **5.1.5. Ganqing**

Innym elementem wskazywanym przez badanych jako charakterystyczny dla chińskiej kultury biznesowej jest emocjonalny i życzliwy charakter wzajemnych relacji w ramach guanxi. Jeden z badanych bezpośrednio formułuje zalecenia w tym zakresie [1]: „Tak, powinieneś zwracać na to większą uwagę. Powinieneś angażo-

wać swoje emocje, a nie tylko angażować pieniądze. Tak, to oznacza, że powinie-  
neś zaprzyjaźnić się z innymi, nie tylko w zakresie, w którym masz interesy. Nie  
tylko przyjaciele od pieniędzy, ale przyjaciele emocjonalni i duchowi”. Inni zwraca-  
ją jednak uwagę na różnice kulturowe i możliwe różnice w rozumieniu życzliwo-  
ści, jak zauważa jeden z rozmówców [12]: „Jeśli zbuduje się zaufanie, to tak. Oczy-  
wiście mając na uwadze różnice kulturowe, ale to oczywiście jak najbardziej tak i  
trzeba też umieć rozumieć tę życzliwość, prawda? Bo inaczej definiujemy życzli-  
wość w naszej kręgu kulturowym, inaczej w tym azjatyckim kręgu kulturowym”.  
Podobnie kolejny z badanych zwraca uwagę, że z Polskiej perspektywy tak okazy-  
wane emocje i życzliwość mogą być trudne do odczytania, lub nawet zrozumiane  
jako nieszczerze, jak opisuje [13]: „to wszystko się kształtuje poprzez poznanie i  
rozwijanie kontaktów. I dopiero Pan sobie po jakimś czasie może coś zacząć wyra-  
biać opinię, ale gwarantuje Panu, że nawet po roku nie będzie pan wiedział? To  
znaczy, jeśli Pan właściwie podejdziesz do tego, to po roku nie ma Pan gwarancji, że  
Chińczyk Pana lubi. On Panu emocji nie okaże, on będzie Pana szanował, ale nie  
będzie (...) Mogą panu dawać do zrozumienia, że jak ktoś Pana po ramieniu pokle-  
puje, uśmiecha się serdecznie, Pana uściska to, że Pana lubi. Oni potrafią okazywać  
emocje i wykorzystywać emocje w nawiązywaniu relacji, w ich kształtowaniu, po-  
głębianiu i tak dalej. To nie oznacza, że Pana lubią i to nie jest ich wadą, żeby była  
jasność - to nie jest zarzut. To jest element kultury. To jest Azja - w Azji się nie  
okazuje tak emocji”.

#### **5.1.6. Bao i renqing**

Badani zwracali również uwagę na rolę wzajemności w wyświadczeniu przy-  
sług jako elementu chińskiej kultury biznesowej. Jak zauważa jeden z rozmówców  
[10]: „przysługę i wzajemność, ja bym to połączył. Odwzajemnienie przysług - to  
jest też taka cecha, która tu jest ważna i też trzeba na to patrzeć”. Proces wzajemnej  
wymiany przysług staje się swoistym budulcem relacji w ramach sieci guanxi przy-  
czyniając się do potencjalnego sukcesu w interesach. Jak zauważa jeden z badanych  
[1]: „udzielam ci pomocy, a następnym razem ty udzielisz pomocy mnie. Jest więc  
coraz więcej interakcji. To będzie budowało więź (...) Oznacza to, że jeśli czynisz  
dobro na rzecz innych. Będziesz miał coraz więcej przyjaciół. I masz większą  
szansę na otrzymanie pomocy”.

## 5.2.Kontekst

Kontekst odnosi się do makrootoczenia, w którym poruszają się polscy przedsiębiorcy zainteresowani wejściem na rynek ChRL. W ramach przeprowadzonego badania można w tym przypadku mówić o kontekście kulturowym, gospodarczym, prawnym i politycznym, oznacza to, że kultura Chin, charakterystyka rynku ChRL, otoczenie prawne i otoczenie polityczne wyznaczają warunki, w których zachodzi proces wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek CHRL. W procesie kodowania selektywnego wyłoniono klasy przypisane do kategorii kontekstu - klasy te i związane z nimi kody prezentuje Tabela 22.

**Tabela 22. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – kontekst**

| Kategoria | Klasa                 | Numer | Kod                          |
|-----------|-----------------------|-------|------------------------------|
| Kontekst  | Otoczenie gospodarcze | 1     | bariery taryfowe             |
|           |                       | 2     | chińska konkurencja          |
|           |                       | 3     | konsumpcja związana z twarzą |
|           |                       | 4     | konkurencja zagraniczna      |
|           |                       | 5     | liberalizacja rynku          |
|           |                       | 6     | logistyka dostaw             |
|           |                       | 7     | rozmiary rynku               |
|           |                       | 8     | strefy inwestycyjne          |
|           |                       | 9     | trudny rynek                 |
|           |                       | 10    | ułatwianie wejścia           |
|           |                       | 11    | wybory chińskich konsumentów |
|           |                       | 12    | zróźnicowanie rynku          |
|           | Otoczenie kulturowe   | 13    | różnice pokoleniowe          |
|           |                       | 14    | bariera językowa             |
|           |                       | 15    | bariera kulturowa            |
|           |                       | 16    | bezwzględność                |
|           |                       | 17    | hierarchia                   |
|           |                       | 18    | kult pracy                   |
|           |                       | 19    | moralność                    |
|           |                       | 20    | niecierpliwość               |
|           |                       | 21    | niejasność                   |
|           |                       | 22    | odpowiedzialność rodzinna    |
|           |                       | 23    | podobieństwo                 |
|           |                       | 24    | pragmatyzm                   |
|           |                       | 25    | różnice kulturowe            |
|           |                       | 26    | tradycyjna kultura           |
|           |                       | 27    | zaszłości historyczne        |
|           |                       | 28    | złożoność                    |
|           |                       | 29    | formalizm                    |
|           | Otoczenie polityczne  | 30    | bariery społeczno-polityczne |
|           |                       | 31    | wpływ rządu centralnego      |
|           | Otoczenie prawne      | 32    | bariery prawne               |
|           |                       | 33    | niestabilność prawa          |

|  |  |    |                                |
|--|--|----|--------------------------------|
|  |  | 34 | rozumienie prawa               |
|  |  | 35 | korupcja                       |
|  |  | 36 | prawo zależne od interpretacji |

Źródło: opracowanie własne.

### 5.2.1. Otoczenie kulturowe

Opisując otoczenie kulturowe towarzyszące wejściu polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL badani zwracali uwagę na kwestię różnic kulturowych pomiędzy Polską a ChRL i związanych z tymi różnicami barier kulturowych. Istotną kwestią z perspektywy biznesowej okazuje się również bariera językowa. Rozmówcy poruszyli również kwestię wpływu tradycyjnej kultury i zaszczości historycznych na współczesną kulturę ChRL. Zwrócili również uwagę na występowanie wyraźnych różnic pokoleniowych widocznych w chińskim społeczeństwie. W badaniu poruszone zostały również kwestie związane z charakterem chińskiej kultury i jej wybranymi wartościami istotnymi z perspektywy wejścia na rynek ChRL. Zaliczyć tu można m.in. wielowymiarowość chińskiej kultury, przypisywane jej pragmatyzm, formalizm, niejasność, kult pracy i bezwzględność, a zarazem istotną rolę moralności, hierarchii i odpowiedzialności rodzinnej.

Częstym motywem przewijającym się w wypowiedziach rozmówców jest rola różnic kulturowych i wynikających z nich barier dla prowadzenia przez zagranicznych przedsiębiorców działalności gospodarczej w ChRL. Jak zauważa jeden z badanych [13]: „ja zawsze mówię przedsiębiorcom, wszystkim, którzy jadą do Chin, żeby nigdy nie porównywali Chińczyków do naszej kultury, bo to jest inna kultura”. Rolę różnic kulturowych jako bariery kulturowej wejścia na rynek ChRL podkreślają też kolejni z rozmówców [10]: „Azja jest generalnie i w tym Chiny są egzotycznym rynkiem i pod tym kątem jest to pewna bariera, (...) jedną z ważnych barier dostępu chyba będzie, no właśnie ta różnica w prowadzeniu biznesu, różnice kulturowe w zachowaniach i w podejściu do robieniem interesów generalnie” i [12]: „No to sytuacja jest moim zdaniem bardzo mocno zniechęcająca dla większości partnerów, dlatego, że jeśli w tym momencie mówimy o, porównując do partnerstwa biznesowego w naszej kulturze, w naszym kręgu kulturowym europejsko-amerykańskim czy anglosaskim, czy tutaj zlokalizowanym w okolicach, no to to są inne zupełnie relacje, prawda? I to jest dużo łatwiejsze, jeśli chodzi o zrozumienie, jest ta sama kultura prawna, te same powiedziałbym manieryzmy, te same zasady

współpracy, tożsamy prawo oparte o tą samą, podobną wykładnię i regulację. Tam jest zupełnie co innego. Tak naprawdę tam jest zupełnie inny rynek, jest zupełnie jakby inna ... inne fundamenty, które rządzą tym zupełnie. Więc jakby tutaj trzeba być takim powiedziałbym troszeczkę multikulti”. Kolejni z badanych precyzuje rolę tego typu barier dla polskich przedsiębiorców [10]: „ale jeśli chodzi o Polaków, to wydaje mi się, że największą barierą pewnie są te niuanse dotyczące właśnie różnic kulturowych. Ale też to, że może nie potrafimy zrozumieć, znaczy, nie potrafimy albo nie chcemy lub nie mamy czasu jako firma poznać rynku, bo jest to egzotyczny, jest daleko. Jest trudno zrozumieć pewne zachowania, bo jest to inny kulturowo obszar i tu jest chyba bardziej problem niż ten proceduralny” i [12]: „Trzeba troszkę być takim bardziej otwartym na inne kultury. I chcieć to robić tak naprawdę, żeby można było mieć relacje długoterminowe. Więc wydaje mi się czas chyba jest takim elementem, który jest ... który może utrudniać w dużym stopniu czas pozyskania, czas dogadania się, czas budowania relacji. Jest czasem bardzo trudnym i chyba najbardziej żmudnym dla niecierpliwych polskich biznesów”.

Różnice kulturowe mogą utrudnić lub uniemożliwić komunikację i wzajemne zrozumienie, w rezultacie ten sam komunikat ze względu na odmienne wartości i praktyki kulturowe może nieść różne znaczenie. Jeden z badanych przytacza tu przykład wykontekstowości kultury chińskiej i problemów jakie mogą z tego wynikać dla odbiorców komunikatów z kultur o niższym kontekście [1]: „W ogólnym sensie, chińska kultura jest bardzo ... jesteśmy kulturą wysokiego kontekstu. (...) Obcokrajowcy, zwłaszcza zawodowi biznesmeni z krajów zachodnich, reprezentują kultury o niskim kontekście, co oznacza, że to, co mówią, jest bardzo bezpośrednio. Ale w Chinach lokalni ludzie biznesu, oni będą komunikować sprzeciw bardzo niebezpośrednio. Nawet jeżeli się nie zgadzają mogą powiedzieć - zgadzam się, OK, daj mi trochę czasu, zastanowię się. W innych sytuacjach może być tak, że nawet jeśli mówią nie, to oznacza, że mówią tak. Zagraniczni partnerzy mogą to źle zrozumieć. Mówią tak, to znaczy tak, mówią nie, to znaczy nie. Ale w chińskiej kulturze, w wielu przypadkach nie, nie oznacza tak, więc jest to również bariera kulturowa”. Przykłady wynikających z tej różnicy niejasności przytacza kolejny z badanych: [13]: „Nie dowie się Pan czy oni Pana lubią, czy chcą ten produkt, czy też nie? Chińczycy nie mówią nie i nie wypowiadają się krytycznie, bo nie chcą

stracić twarzy. W związku z tym Pan usłyszy coś w stylu - zbadamy to, zastanowimy się, słynne jiǎnchá, jiǎnchá, czyli zbadamy, zbadamy. Co oznacza tak naprawdę nie, oni Panu nie powiedzą. No taka niepewność co do przedsięwzięcia, nie odpowiadają. I to jest chyba najbardziej irytujące, że u nas, w naszej szerokości geograficznej to odpowiedź Pan uzyska mailowo telefonicznie, a w Chinach nie. No więc to jest coś irytującego i firmy sobie z tym nie dają rady. Mówią tak - no w końcu to mamy to wysłać, czy nie mamy wysłać?”

Różnice kulturowe mogą również pojawić się na poziomie codziennych zachowań i ich akceptacji w różnych kulturach - to co akceptowalne w jednej kulturze może być odrzucające w innej. Przykład przytacza tu jeden z badanych [9]: „chiński przedsiębiorca, osoba, z którą mamy do czynienia nie musi być osobą bardzo wysoko wykształconą, może mieć troszkę niższy, w europejskim tego słowa rozumieniu, poziom kultury osobistej - rozumiany jako nie wiem, dłubanie paznokciem w nosie, w uchu, charkanie, czy powiedzmy inne maniery przy stole. Ja bym to ujął inaczej, inne maniery przy stole czy inne maniery powiedzmy w takim obyciu. I to wpływa negatywnie na percepcję takiego chińskiego przedsiębiorcy. No bo jest jakby patrząc europejskim okiem bez znajomości kontekstu, tak po prostu bez świadomości tego, z czego to wynika”.

W badaniu przewija się również wątek roli lokalnego partnera jako czynnika potencjalnie łagodzącego bariery kulturowe wynikające z odmienności kulturowej Chin, jeden z rozmówców opisuje to następująco [6]: „Tak jak wcześniej wspomniałem rzeczywistość chińska nie tylko w biznesie jest kompletnie inna niż tutaj w Polsce czy w Niemczech, czy gdzieś w Austrii. Ludzie są przymuszeni, żeby szybko się znaleźć w tej nowej zupełnie rzeczywistości, no bez znajomości (...), no to bardzo ciężko się poruszać gdziekolwiek, a żeby to wszystko jakimś cudem tam ogarnąć, zapoznać się to niestety potrzebne jest dużo czasu. Dlatego na samym początku ta rola lokalnego partnera - ja uważam - jest bardzo, bardzo istotna”.

Inną istotną barierą wejścia dla zagranicznych przedsiębiorców identyfikowaną przez rozmówców w kontekście otoczenia kulturowego jest bariera językowa. Badani zwracają uwagę że bariera językowa w Chinach dotyczy zarówno samego języka chińskiego jako języka postrzeganego jako szczególnie trudny, ale również i poziomu znajomości języka angielskiego przez chińskich partnerów biznesowych.

jak zauważa jeden z badanych [8]: „jedną barierą jest bariera językowa. Bo jednak język chiński jest trudnym językiem i nawet jeżeli się idzie na spotkanie, warto mieć dobrego tłumacza, któremu można zaufać, bo też słyszałam różne tłumaczenia. Ja nie mówię po chińsku, ale niestety zdarzało się Chińczykom tłumaczyć na Polski ... absolutna tragedia. Połowy sama nie rozumiałam o czym oni mówili. Ale też byłam na spotkaniu, gdzie pani niby była nauczycielką angielskiego w szkole podstawowej. I tak tłumaczyła, że musiałam moją tłumacz poprosić, żeby ona mi powiedziała o co chodzi, bo ja nawet słów nie rozróżniałam po angielsku. To nie to, że tematyki nie znałam, czy nie wiedziałam co, naprawdę nie rozumiałam, co ta pani mówi po angielsku, to był taki angielski, że tragedia. I to jest problem, po prostu strata czasu i pieniędzy, żeby się na takie spotkanie udać bez własnego tłumacza.”. Tę obserwację potwierdza kolejny rozmówca: [9]: „na pewno bariera językowa. Tylko z barierą językową jest tak, że często osoby operacyjne w chińskich przedsiębiorstwach, które mają jakiś kontakt z zagranicą, mówimy tutaj, powiedzmy o B2B mają znajomość angielskiego, ale osoby decyzyjne już nie, czyli i tak jest przefiltrowana do nich informacja”.

Opisując kontekst kulturowy rozmówcy wskazywali na znaczenie tradycyjnej chińskiej kultury. Zrozumienie jej wpływu na kulturę i wartości współczesnych Chin oraz zasady oraz praktyki chińskiej kultury biznesowej może ułatwić zagranicznym przedsiębiorcom pokonanie barier kulturowych związanych z prowadzeniem interesów na rynku ChRL. Jak zauważa jeden z badanych [10]: „bo generalnie to jest Daleki Wschód, czyli podstawą jest konfucjanizm. I są społeczeństwa konfucjańskie. Tak samo tutaj ten konfucjanizm jest wryty już od nie wiem, dziada, pradziada, tysiąca lat, tysiący, setek lat, W Chinach jest z mlekiem matki przekazywany dzieciom. Oczywiście jest ta kopuła nałożona tego ustroju socjalistycznego i tu mamy trochę taki mix, który trzeba brać pod uwagę - ten ustrój socjalistyczny z chińską charakterystyką - tak to określają”. Jak zauważają rozmówcy znajomość tradycyjnej kultury Chin może przynieść praktyczne korzyści biznesowe ułatwiające nawiązywanie relacji, badany [8] zaleca: „żeby poczytać trochę o Chinach o przepisach i trochę o kulturze, dlatego, że to wtedy wpływa na plus. Tak jeżeli osoba zaproszona później na kolację potrafi się posługiwać pałeczkami albo powie-

dzieć chociażby nǐ hǎo to już jest to bardzo pozytywnie odbierane przez Chińczyków, więc takie coś zrobienie czegoś co zyska aprobatę strony chińskiej na pewno będzie mile widziane”.

Badani zwracają jednak uwagę na zachodzące w chińskiej kulturze zmiany widoczne szczególnie w przypadku różnic międzypokoleniowych. Młodsze pokolenia wykazują tendencję do odchodzenia od tradycyjnej chińskiej kultury i wartości na rzecz większego stopnia umiędzynarodowienia, są jednak zarazem jako konsumenci wyzwaniem z punktu widzenia marketingu wymagając dostosowania oferty do ich specyficznych potrzeb. Jak zauważają rozmówcy [1]: „jest zupełnie inaczej w różnych pokoleniach. Na przykład ja urodziłem się w latach 70, ale jeśli chodzi o pokolenie lat 80. i 90. - te dwa rodzaje pokoleń mają zupełnie inny wzorzec konsumpcji niż nasze pokolenie. Będą wydawać więcej” i [5]: „więc choćby kwestia, jak dotrzeć z odpowiednią ofertą do młodego chińskiego pokolenia, które jest już pokoleniem nie tak bardzo narodowym”.

W przeprowadzonych wywiadach przewijają się również określone wartości kultury chińskiej które mogą stanowić wyzwanie dla polskich przedsiębiorców - zaliczyć można do nich formalizm, hierarchię i kult pracy, ale również pragmatyzm graniczący z bezwzględnością i rolę moralności w prowadzeniu działalności gospodarczej. Wysoki stopień formalizacji i sztywna hierarchia panujące w chińskiej kulturze znajdują swoje odbicie w praktykach biznesowych i mogą stanowić zaskoczenie dla zachodnich - w tym polskich - przedsiębiorców przyzwyczajonych do bardziej egalitarnego i mniej formalnego stylu prowadzenia interesów. Jak zauważają rozmówcy [11]: „taki rodzaj też bardzo dużego nacisku na ten formalizm, który cały czas jest... no u nas raczej nawigujemy w kierunku deformalizacji relacji biznesowej, natomiast tutaj bardzo dużo elementów trochę wynika z ceremoniału, a trochę wynika z przyzwyczajenia, że one po prostu są obsługiwane w taki bardzo formalny sposób” i [11]: „pierwsza pozycja szefa, czyli lǎobǎn jako centrum wszechświata, znający odpowiedzi na wszystko i brak możliwości jakiegokolwiek podważenia tej opinii szefa. Tutaj jednak te kultury no to tam ten wymiar takiego bardzo mocnego podporządkowania jednostki decyzjom ojca w wymiarze rodzinnym, decyzjom rządu w wymiarze narodowym czy decyzjom szefem wymiarze

firmy jest bardzo wyraźnie widoczny”. Podobnie panujący kult pracy może wymuszać dostosowanie się przedsiębiorców, chociażby do sześciodniowego tygodnia pracy i długich godzin spędzanych w pracy, podkreśla to jeden z rozmówców [12]: „i też trzeba troszeczkę wejść w ich buty i w ich sposób myślenia, sposób funkcjonowania i bycia jednym z nich w jakimś dużym stopniu, prawda? Bo to jest coś takiego, że tam jest kult pracy, więc czy to piątek, świętek to pracujemy, a nie odpoczywamy. Tam jest sześciodniowy tydzień pracy mówiąc tak kolokwialnie, a nie oparty o jakiś inny model dobrobytu zachodniego (...) W związku z tym, wydaje mi się, że to jest ten element, który w tym momencie jest wiodący, jeśli chodzi o taką relację, którą chcemy, która może być warta życzliwości, ale pod warunkiem, że rozumiemy i szanujemy to, co jest po 2 stronie i też wchodzimy w jakimś stopniu w ich kulturę i do tej kultury się dopasowujemy zachowaniem, regułami”.

Podobnie w opinii badanych panujący w chińskiej kulturze pragmatyzm wymusza konieczność dopasowania zachowań biznesowych, jeden z rozmówców ujmując to następująco [13]: „wie Pan, my sami musimy pokazywać, że coś chcemy. Chińczycy nam nic za darmo nie dadzą. Oni są bardzo pragmatyczni. To jest shíyòng - jest takie słowo po chińsku, czyli pragmatyzm. I to jest kwintesencja wszystkiego - są pragmatyczni. Oni Pana mogą lubić, mogą nie lubić. Tylko pod jednym warunkiem dla nich Pan jest sobą. Jak wiedzą, że z Panem zrobią interes pieniądze, będą zarabiać, to będą dla Pana fajni, nawet Pan będzie myślał, że Pana lubią, no bo dla nich to jest bez znaczenia kim Pan jest”. Badani zwracają jednak uwagę że w chińskiej praktyce biznesowej radykalny pragmatyzm może przybierać formę bezwzględności w działaniu. Podkreśla to jeden z rozmówców [6] stwierdzając że: „Chińczycy w biznesie są bezwzględni. Nie ma sentymentów. Biznes, znaczy generalnie Chińczycy teraz są bardzo, bardzo pragmatyczni. Coś przynosi zysk, efekt? To ja to robię. Nie przynosi? Od razu odrzucam”. Kolejny z badanych uzasadnia tę bezwzględność panującą w chińskich realiach biznesowych dynamiką przemian rynkowych i spowodowanych nimi zaburzeniami w sferze podstawowych wartości. Jak zauważa [2]: „ponieważ chińska gospodarka rozwinęła się zaledwie w ciągu 40 lat, myślę, że - w moim rozumieniu wartości - wartości operacji biznesowych nie są tak rygorystyczne, jak w innych krajach, więc ludzie, wielu, wielu ludzi, szczególnie w mniej rozwiniętych obszarach, mają tendencję do robienia

wszystkiego co robią tylko dla pieniędzy”. Zjawiska te zdają się jednak równocześnie podnosić postrzeganą wartość moralności w praktykach biznesowych. Właściwe, moralne postępowanie zgodne z zasadami chińskiej kultury biznesowej jest w opinii badanych kluczem do sukcesu biznesowego. Jeden z rozmówców opisuje to następująco [1]: „Jeśli odnosisz sukcesy, jeśli jesteś dobrym zagranicznym biznesmenem, będziesz utrzymywał relacje z chińskim biznesmenem z dobrym guanxi. Jest to bardzo, bardzo ważne i nie należy dopatrywać się w tym niewłaściwego postępowania (...) Dobra osoba, tak. Więc jeśli chcesz robić interesy na chińskim rynku, przede wszystkim powinieneś znaleźć dobrego człowieka i zaprzyjaźnić się z nim, a przez długi czas twój chiński partner przedstawi Ci wiele możliwości”.

### **5.2.2. Otoczenie gospodarcze**

W prowadzonych badaniach rozmówcy charakteryzowali otoczenie rynkowe w ChRL zwracając szczególną uwagę na rozmiar i potencjał rynku chińskiego, a zarazem na jego zróżnicowanie. Poruszali również kwestię trudności wejścia na rynek ChRL, uwzględniając lokalną i zagraniczną konkurencję, zagadnienia związane z barierami taryfowymi, ułatwieniami wejścia, specjalnymi strefami inwestycyjnym i liberalizacją rynku. W przeprowadzonych badaniach poruszone również zostały kwestie logistyki dostaw, preferencji i specyficznych wyborów chińskich konsumentów, takich jak konsumpcja związana z utrzymaniem twarzy.

W opinii badanych najważniejszymi cechami charakteryzującymi rynkowe otoczenie zagranicznych przedsiębiorstw wchodzących do Chin są same rozmiary rynku, jego dalszy potencjał do wzrostu, ale również trudność i zróżnicowanie. Rozmiar rynku bywa przedstawiany zarówno jako szansa, jak i wyzwanie dla przedsiębiorstw zainteresowanych Chinami. Badani są zgodni, że rynek ChRL jest niezwykle atrakcyjny jak zauważa jeden z rozmówców [2]: „w ogólnym sensie, jak wspomniałem, prowadzenie działalności gospodarczej w Chinach będzie się odbywać na ogromnym, bardzo dochodowym i obiecującym rynku. Jak widać, Chiny są tak ogromnym krajem i wciąż się rozwijają. Nadal niektóre obszary na zachodzie i inne obszary wciąż nie są wysoko rozwinięte, jest ich całkiem sporo. Nawet w Guangdong mamy większość obszarów północno-wschodnich i zachodnich. Są one bardzo słabo rozwinięte, co oznacza, że mają bardzo duży potencjał przyszłego rozwoju. Zapotrzebowanie rynku będzie więc bardzo duże. Jest to więc obiecujący

rynek. Jest to rynek przynoszący zyski. Jest to bardzo dobry rynek dla obcokrajowców do inwestowania”. Podobną percepcję przyszłej atrakcyjności rynku ChRL ma kolejny z badanych [7]: „tak, znaczy rynek będzie bardzo chłonny i skłonny do rozwijania współpracy gospodarczej”. Inny rozmówca podkreśla, że znalezienie niszy na tym rynku ze względu na jego skalę i chłonność może być atrakcyjne dla każdego przedsiębiorstwa [12]: „Przede wszystkim, ja uważam, że rynek chiński jest rynkiem po pierwsze bardzo chłonnym, jest rynkiem dużym. Ja nie mówię w tym momencie o uwarunkowaniach ekonomicznych, gdzie mówi się rzeczywiście w jakim stopniu o recesji, o jakichś problemach tego typu, makroekonomicznych i ekonomicznych. Ja bym bardziej powiedział w tym momencie o potencjale, który ten rynek sobą reprezentuje. I teraz, jeśli jakikolwiek partner, jakakolwiek firma, jakikolwiek przedsiębiorca widziałby niszę na tym rynku i widziałby potencjał tego rynku, to oczywiście, jakby jak najbardziej trzeba go zachęcać. Bo to jest rynek o bardzo dużym potencjale”. Jednocześnie potencjał rynku może być wyzwaniem dla przedsiębiorstw - skala działalności może przerosnąć możliwości operacyjne, zwraca na to uwagę jeden z rozmówców [5]: „problem jeszcze polega na tym i to jest też naszym problemem - my nie zapewniamy w skali. Przyjeżdża do Polski człowiek, który ma 6000 czegoś co w Europie nazywamy dyskontami. No i jedziemy do największych polskich mleczarni, (..) i on potrzebuje, żeby to było 10 milionów [opakowań mleka]. Uczestniczyłem w takim projekcie, gdzie ze względu na kłopoty z białkiem na prowincji chińskiej, na koszt budżetu dzieciom w określonym wieku czegoś na kształt szkoły podstawowej dawano po 2 miarki mleka 150 mm. No i okazało się, że w Europie nie ma ani jednej mleczarni, które byłyby w stanie dostarczyć 6 milionów opakowań z mlekiem”.

Często poruszaną kwestią w poza gigantycznymi rozmiarami rynku ChRL jest jego wewnętrzne zróżnicowanie, obejmujące różny poziom rozwoju gospodarczego, różne preferencje konsumentów, a nawet zróżnicowani przepisów prawa. Wspomina o tym jeden z rozmówców [2]: „Chiny nadal są ogromnym rynkiem, więc nadal istnieją pewne różnice w kulturach i uwarunkowaniach politycznych. Niezależnie od ogólnego otoczenia biznesowego, może również wykazywać różnice w różnych częściach rynku w samych Chinach. W rezultacie obszary rozwi-

nięte, obszary mniej rozwinięte, obszary biedne i obszary bogate mają inne środowisko i inną kulturę, inne wartości, być może inne ograniczenia prawne. Dlatego prowadząc działalność gospodarczą należy bardzo uważnie zwracać uwagę na różnice między środowiskami biznesowymi w Chinach”. Duży poziom zróżnicowania rynku jako cecha charakterystyczna rynku chińskiego jest również podkreślana jako element istotnie wpływający na proces wejścia, jak zauważa jeden z badanych: [13]: „to nie jest kraj federacyjny jak Stany Zjednoczone, czy Niemcy. Przykładowo w związku z tym i pomimo tej unitarności można znaleźć w prowincjach, a nawet miastach inne regulacje dotyczące danej branży. Można albo skorzystać z przywilejów prawnopodatkowych albo też z utrudnień. No ten kraj jest bardzo bogaty w rozmaite regulacje, nie jest jednolity, są prawa ogólne ogólnokrajowe, ale w poszczególnych prowincjach można znaleźć inne, dodatkowe, w tym także preferencje. To nie jest tak, że są tylko ograniczenia. Te preferencje też są, ale to znowu wymaga dokładnego analizowania. Jeśli ktoś jest zainteresowany wejściem na rynek przykładowo gdzieś na południu, w jakimś niedużym mieście (...) przykładowo 2 miliony mieszkańców. No to tam władze tego miasta mogą na przykład przewidzieć szereg rozmaitych narzędzi, czy też w ogóle wsparcia”. Zróżnicowanie rynku chińskiego może również stanowić wyzwaniem dla zainteresowanych przedsiębiorców - oznacza konieczność różnicowania oferty. Problemem może być też fałszywa percepcja rynku jako jednorodnego i niedostrzeżenie różnic regionalnych, Na to wyzwanie zwraca uwagę jeden z badanych [1]: „Konsumenci z różnych obszarów będą mieli różne nawyki konsumpcyjne, ponieważ różne obszary geograficzne będą miały różny klimat i różnych rdzennych mieszkańców. Mają więc inne style życia i mają inne rodzaje kultury. Wielu obcokrajowców przybywających na chiński rynek będzie często oszołomionych. Jest to dla nich zbyt skomplikowane, więc obcokrajowcy często nie zdają sobie sprawy z ogromnych różnic w chińskich prowincjach”.

Badani jednogłośnie oceniają rynek ChRL jako trudny do przeprowadzenia udanego wejścia. Opisują go jako [1]: „bardzo konkurencyjny i bardzo skomplikowany”, podkreślają, że [12]: „generalnie jest to poziom wydaje mi się bardzo trudny. Tak naprawdę jest to na skali 1 do 10, gdzie powiedziałbym łatwo to jest 1, bardzo trudno to jest 10. To ja bym gdzieś to oceniał na poziomie około 8. W skali

punktowej od 1 do 10, - 8. Czyli jest to poziom bardzo trudny. Tak naprawdę duża bariera wejścia, wysoka bariera wejścia”, oraz zauważają, że [8]: „tak naprawdę to jest trudny, trudny ze względu na to, że to zależy od firmy, tak i od tego, jak bardzo zdeterminowana firma jest, żeby na chińskim rynku funkcjonować O ile to jest trudne, to chociażby świadczy fakt, że mamy tych polskich firm na chińskim rynku dość niewiele. Również to, że może niekoniecznie firm, a nawet produktów jest niewiele ze względu również właśnie na różne ograniczenia”. Część badanych podkreśla jednak że trudność ta jest albo względna w stosunku do łatwiejszych rynków na których działają polskie przedsiębiorstwa - [12]: „to znaczy, to jest tak wie Pan, że wydaje się po pierwsze nam wszystkim, że łatwo na każdy rynek wejść. Czy to niemiecki, francuski, europejski, czy też amerykański, bo to się wydają rynki bardzo podobne, ale wbrew pozorom ilość obostrzeń i ilość, jakby klauzul, które są wymagane przed wejściem na taki rynek jest bardzo duża. Może europejski jest prostszy, bo są certyfikaty unijne i w tym momencie to jest jakby ujednolicone. Ale jeśli chodzi o każdy rynek zawsze jest to bariera kulturowa, zawsze jest bariera prawna i ja bym powiedział tak - ja bym to pomnożył razy 10 jeśli chodzi o poziom trudności wejścia. W związku z tym wydaje mi się, że jest to potrzebne, niezbędne i konieczne, żeby wiedzieć jakie kroki w tym momencie należałoby przedsięwziąć, żeby można było na tym rynku zaistnieć”, albo zależna od branży - [9]: „zależy, z którego miejsca patrzymy i w której branży działamy, bo są pewne branże, którym będzie łatwiej. W innych będzie o wiele trudniej. Natomiast, zanim jeszcze zanurkujemy w sam poziom branż, myślę, że warto byłoby zaznaczyć, że Chiny w Polsce są demonizowane mocno, jeśli chodzi o poziom trudności, o bariery. W wielu miejscach jest to prostsze niż się nam to wydaje, to znaczy, oczywiście zawsze będą bariery administracyjne, prawne, językowe, ale w momencie, w którym je zmapujemy, zdamy sobie z nich sprawę, z ich istnienia i będziemy mieli większą świadomość na temat tego, w jaki sposób nawigować wobec nich, je obchodzić, przeskakiwać to jest to o wiele prostsze”, albo jest wyzwaniem któremu polscy przedsiębiorcy są jednak w stanie sprostać - [9]: „Czy jest trudnym? Jest wyzwaniem na pewno, natomiast nie jest wyzwaniem, któremu polski przedsiębiorca nie jest w stanie sprostać, bo jest w stanie sprostać”.

Ważnym powodem wymienianym przez rozmówców dla którego rynek ten jest oceniany jako tak trudny jest obecna na nim międzynarodowa i lokalna konkurencja. W opinii badanych poziom konkurencji na rynku ChRL jest niezwykle wysoki - [7]: „konkurencja na rynku chińskim jak Pan doskonale wie jest szalona. Można [kupić] wszystkie towary produkowane na świecie, częściowo w Chinach”. Badani podkreślają zaangażowanie największych światowych firm w ten rynek - [5]: „Jakby zapominamy, z kim rywalizujemy. Wielu z nas myśli, że Chińczycy nie mają tak dużych alternatyw. A o ten rynek się zabiega, tam wielcy od lat nad tym pracują, inwestują olbrzymie pieniądze, przez lata dawali Chińczykom zarobić, bo sprowadzali półprodukty, a teraz żeby tam sprzedawać na tamtym rynku inwestują. No i jak Pan chce sprzedać Polski samochód elektryczny jak powstanie?” i środki którymi dysponują aby się na nim utrzymać - [6]: „oczywiście Polacy są zdolni, elastyczni, tylko że na tamtym rynku działają oprócz nas potężne czy to lokalne czy światowe koncerny. Oni mają dużo, dużo więcej środków niż nasze spółki, nasze firmy, więc mogą pozwolić sobie na dużo, dużo więcej. (...) No to. nietrudno się domyśleć, że łatwo o niepowodzenie, tak?”. Istotnym elementem wpływającym na skuteczność zagranicznej konkurencji na rynku ChRL w opinii badanych może też być wsparcie jakie przedsiębiorstwa otrzymują ze swoich państw - [10]: „No ale tak jak też powiedziałem - konkurencja też z innych państw jest i te izby handlowe i konsulaty też są zaangażowane i aktywne. (...) tutaj działają i starają się to robić co do nich należy, więc jest konkurencja i trzeba sobie z nią radzić. Czy to chińska czy zagraniczna”. Również chińskie przedsiębiorstwa wykazują się niezwykle skuteczną działalnością, często niemal natychmiastowo kopiując dobre rozwiązania, jak podkreśla jeden z badanych [6]: „wiadomo, że konkurencja na rynku chińskim jest ogromna. Jaki produkt czy usługa, czy technologia by się nie pojawiła od razu znajdzie się tysiąc chętnych, którzy chcą to przejąć. Wobec tego musimy szybko znaleźć odbiorców żeby opanować kawałek rynku. Dlatego bez wsparcia odpowiednich osób, czy kanałów my tego nie możemy”. Niektórzy z badanych wprost wskazują skuteczność chińskiej konkurencji jako przyczynę porażek wejścia zagranicznych przedsiębiorstw na rynek ChRL [1]: „w ostatnich latach wiele zagranicznych przedsiębiorstw poniosło porażkę w konkurencji na chińskim rynku, ponieważ Chińczycy szybko się uczą i reagują bardzo skutecznie.”

Co istotne - w opinii badanych bariery taryfowe najczęściej opisywane są jako stosunkowo mało istotne i łatwe do przezwyciężenia. Jeden z badanych zauważa [11]: „te bariery występują pierwsze, to są tak zwane bariery taryfowe, one są w pewnym sensie najłatwiejsze, dlatego, że są dosyć łatwe do rozpoznania i dosyć precyzyjnie do ... powiedzmy są kwantyfikowalne. No i tu też wchodzi polityka celna, ale one powiedzmy aktualnie nie są tak na przykład restrykcyjne jak w przypadku Stanów Zjednoczonych”. Tę obserwację potwierdzają słowa innego z rozmówców [10]: „i też na przykład od lat 90. Kiedy średnia stawka celna w imporcie do Chin była powyżej 30%. No to teraz już jest na poziomie 2,5%, tak mniej więcej. Czyli Polska razem z innymi krajami strefy Schengen ma 1,84%, więc Chiny są na poziomie powiedzmy średniej światowej, więc to nie jest pod tym kątem źle”. Jak zauważa jednak inny z badanych istnieją obszary w których bariery taryfowe są wyższe w celu ochrony określonych branż [4]: „nie wszystko będzie dozwolone, ponieważ Chiny wciąż są krajem rozwijającym się. Nadal chcą się lepiej chronić, na przykład trochę słabszego przemysłu, takiego jak motoryzacja, przemysł samochodowy. Nadal nakładają podatek importowy na samochody”. Badani podkreślają jednak, że w ogólnym sensie Chiny stają się rynkiem coraz bardziej otwartym na zagraniczne inwestycje, jak zauważają [4]: „szczerze mówiąc, Chiny moim zdaniem otworzyły się w wielu dziedzinach na zagranicznych inwestorów” i [2]: „myślę, że w ogólnym sensie Chiny stają się coraz bardziej otwartym rynkiem, więc od 40 lat, od czasu polityki otwarcia, Chiny stały się bardzo otwartym rynkiem i wolnym rynkiem dla innych firm. Myślę, że to zasługa chińskiego rządu, a zwłaszcza różnych samorządów lokalnych - mają one silną wolę. Z zadowoleniem przyjmują wejście zagranicznych firm na ich obszary w celu promowania rozwoju gospodarczego. Myślę, że w ogólnym sensie rynek jest bardzo otwarty, jest dość swobodny dla wejścia innych firm z dowolnego kraju”.

Większym wyzwaniem dla zagranicznych przedsiębiorstw zainteresowanych rynkiem ChRL niż formalne bariery taryfowe w opinii badanych mogą być specyficzne preferencje i oczekiwania chińskich konsumentów wymagające dostosowania oferty i prowadzonych działań marketingowych. Jak zauważa jeden z rozmówców są to [12]: „zupełnie inne potrzeby konsumenckie, z punktu widzenia potrzeb klienta czy konsumenta”. Konserwatywnie nastawieni chińscy konsumenci mogą

nawet po prostu odrzucić zagraniczne produkty ze względu na przywiązanie do chińskich marek, albo zbojkotować je powodów politycznych - [2]: „tego rodzaju bariery kulturowe, jak sądzę, wynikają głównie z rodzaju postrzegania przez miejscową ludność - nie w miastach, raczej w mniej rozwiniętych obszarach Chin - myślę, że nie są oni do pewnego stopnia postępowi w swoim myśleniu. Mogą nie akceptować oferowanych im zagranicznych produktów i usług, ponieważ są przyzwyczajeni do lokalnych produktów i usług. Mogą nie tolerować niektórych rodzajów zagranicznych produktów. Chińczycy są bardzo lojalni wobec kraju. Chińczycy są pracowici, wydajni w pracy i bardzo patriotyczni. Na przykład - istnieje koreańska firma, która wspiera amerykańskie ustanowienie misji rakietowej w Korei, co wpływa na chińskie bezpieczeństwo narodowe. Chiński rząd nagłośnił to w chińskim społeczeństwie. Ludzie automatycznie nie kupują żadnych towarów od tej firmy. Tak więc firma dziś prawie przestała działać w Chinach. To jest prawdziwe - to naprawdę bardzo silny wpływ. Myślę, że konsumentów charakteryzuje miłość do swojego kraju i kultury oraz oczekiwanie szacunku ze strony innych krajów i innych firm, kiedy wchodzi na chiński rynek". Warto jednak podkreślić, że w opinii rozmówców istnieją branże na których zagraniczna marka może mieć przewagę nad chińskimi w oczach lokalnych konsumentów, należy do nich m.in. rynek marek luksusowych - [1]: „Produkty luksusowe będą miały wielką szansę na rynku chińskim, ponieważ istnieje wiele bogatych rodzin, to najszybciej rozwijający się rynek miliarderów. Tak, myślę, że będzie to największy rynek produktów luksusowych na świecie i będzie rosnąć”.

Kwestią poruszaną przez badanych w kontekście wejścia firm zagranicznych na rynek ChRL jest również problem logistyki dostaw. Ze względu na czas, koszty, a w niektórych przypadkach również i poziom skomplikowania logistyki problem ten pozostaje w przypadku określonych branż istotnym czynnikiem wpływającym na opłacalność wejścia na rynek ChRL. Jak zauważa jeden z rozmówców [12]: „logistyka dostaw, bo jeśli mówimy o produktach produkowanych w Europie czy w Polsce to jest to rzeczywiście kwestia logistyki dostaw, które są rzeczywiście bardzo trudne”, problem ten jest jak zauważa rozmówca szczególnie istotny w przypadku określonych produktów - zwłaszcza z branży rolno-spożywczej - [12]:

„druga sprawa to jest taka: jakiego rodzaju towary my ściągamy? Prawda? Czy jakiego rodzaju towary są importowane do Chin z UE, czy z Polski? To są towary, które, jeśli to są towary, oczywiście masa stała, czy to nie są towary łatwo się psujące? To oczywiście jest to łatwiejsze, bezpieczniejsze. Jeśli to są towary spożywcze, no to tu jest problem, z uwagi na konieczność zachowania logistyki transportu, nie wiem, czy chłodniczego, czy jakiegokolwiek innego. W związku z tym to jest w zależności również od towarów, które są importowane”.

### **5.2.3. Otoczenie prawne**

Charakteryzując otoczenie prawne towarzyszące wejściu przedsiębiorstwa na rynek ChRL badani zwracali uwagę na występujące bariery prawne, jego niestabilność i różnorodną interpretację, a nawet odmienne rozumienie prawa i związanych z nim podstawowych koncepcji. W wypowiedziach występował również temat korupcji i działań związanych z jej zwalczaniem.

Badani zwracają uwagę, że bariery prawne na rynku ChRL mogą mieć istotne znaczenie, ale jest to często raczej rezultatem skomplikowania samego systemu prawa w Chinach, a nie celowych barier - jak zauważa jeden z rozmówców [9]: „Wracając jeszcze do barier jako takich: prawne, administracyjne to są naprawdę duże, duże rzeczy. (...) chiński versus europejski system prawny - nawigowanie w tym wiąże się z wieloma, obszarami ryzyka dla polskich przedsiębiorców, czy w niektórych obszarach może się wiązać. Dlatego trzeba mieć ich świadomość”, a skala trudności generowanych przez te bariery jest w dużym stopniu zależna od branży - [9]: „Da się, to znaczy, tak zależy jeszcze od branży. Przykład mojej firmy też swoją drogą pokazuje, że się da. Tylko uwaga - zależy od branży, bo w niektórych branżach po prostu to jest o tyle niemożliwe, że są to branże regulowane - wymagają prawnie, żeby na przykład móc dany produkt czy usługę sprzedawać chińskiego partnera, który na przykład przejmie całą technologię”. Przytaczanym przez rozmówców przykładem branży w której bariery prawne odgrywają istotną rolę jest branża kosmetyczna - [5]: „ta sprawa to oczywiście kosmetyki. No i tutaj jedną z barier dla kosmetyków jest to, że Chińczycy nie wpuszczą bez testów na zwierzętach, a Zachód zabiłby za kosmetyki, które były testowane na zwierzętach. No i to jest problem. Tylko wie Pan może - światowe, wielkie firmy? No jakoś dziwnie spełniają te wymogi, bo są i tu i tu, no ale my mamy małe i średnie firmy”.

W opinii badanych występowanie tego typu barier w określonych branżach jest próbą ochrony przez rząd lokalnych przedsiębiorstw - [11]: „Chiny prowadzą politykę takiej nierównowagi pomiędzy importem i eksportem, no i dostęp do rynku na przykład mięsnego czy nabiałowego, czy różnych innych rynków właśnie takich nazwijmy to - wymagających specjalnych pozwoleń i licencji jest trudniejszy niż na większość rynków światowych. No i tu chodzi o polityki, które są trochę pod przykrywką ochrony zdrowia - często pozwalają na lepszy rozwój lokalnym rynkom”. Co do zasady jednak bariery prawne jako takie nie są postrzegane jako najważniejsze w kontekście wejścia na rynek ChRL - jeden z rozmówców zauważa, że [10]: „wymogi formalne raczej nie są problemem. Jak już wspominaliśmy o Doing Business - rankingu, w którym Polska jest nawet dalej niż Chiny ostatnio”.

Potwierdzają to wypowiedzi badanych, którzy zwracają uwagę na to że większym problemem niż same zapisy prawa jest ich wysoka niestabilność, swobodna interpretacja przez lokalne władze czy wreszcie zupełnie inne rozumienie prawa niż w zachodnim świecie. Rozmówcy zwracają uwagę, że tle stabilnych zachodnich systemów prawnych i liczących tysiące lat chińskiej tradycji system prawa ChRL jest dosyć młody - [11]: „chiński system prawny jest bardzo młodym systemem i przez to oparcie właśnie na relacjach przez setki lat bardziej niż na podpisanych dokumentach”, w rezultacie jego funkcjonowanie jest dalece odmienne od takiego do jakiego przyzwyczajeni są zachodni przedsiębiorcy. Jak zauważa jeden z badanych [13]: „nie można patrzeć na Chiny z tej samej perspektywy jak to jest w przypadku Unii Europejskiej. Chiny nie mają takiego prawa jak my mamy - mówię my jako Polskę czy Unia Europejska. My mamy wykaz źródeł prawa jasno, to jest w konstytucji wskazane, a w prawie chińskim ma Pan do czynienia z dwojaką płaszczyzną - prawa ustawowego i prawa administracyjnego. I prawo administracyjne często jest nad prawem ustawowym, to administracyjne nie ma nazwy, że to jest ustawa. Ustawy są uchwalane przez chiński parlament, natomiast prawo administracyjne to są rozmaite zarządzenia, rozporządzenia, akty wykonawczych, w nazwach różnie, to jest określone, więc ich hierarchię też jest trudno rozszyfrować (...) jest to specyficzny specyficzna strefa i trzeba przed inwestycją starać się zrozumieć ten model działania. Zrozumieć, przede wszystkim zapoznać się bezwzględnie z obowiązującym prawem nie tylko ustawowym, ale przede wszystkim

administracyjnym, które jest o wiele bogatsze w tej dziedzinie dla producenta”. Oznacza to również że przepisy prawne w dużej mierze podlegają interpretacji przez władze lokalne różnego szczebla - te same zapisy mogą w praktyce być drastycznie odmiennie egzekwowane przez władze w różnych regionach. W połączeniu z rygorystycznymi zapisami na które zwraca uwagę jeden z badanych może to stanowić zagrożenie zniechęcające zagranicznych inwestorów lub świadomie wykorzystywane narzędzie w rękach władz do realizacji określonych celów politycznych - [6]: „skoro mówimy o przepisach prawnych, proszę ostrzec wszystkich - chińskie przepisy prawne są bardzo, bardzo wyśrubowane. Dlatego wszystkim według tych przepisów, tak naprawdę, gdyby władza czy ktoś chciał - to wszystkie firmy złamały te przepisy”. Na ryzyko biznesowe dla zagranicznych przedsiębiorców wynikające z kwestii interpretacji prawa przez różne organy zwraca też uwagę kolejny z badanych [13]: „w związku z tym to nie jest nic nadzwyczajnego w Chinach, tylko że to ma u nas określony standard jakościowy prawa. Natomiast w Chinach to nie jest tak jednolite. Jest kilka w zależności od organu - wie Pan - regulatora rynku. Teraz jest tam jeden duży, poprzednio było ich kilka. I ten regulator ustala normy dla poszczególnych branż, więc wejście na rynek chiński wymaga dokładnego przygotowania się uprzedniego, chyba że ktoś lubi adrenalinę i ponosić straty. No to no tak, no to trudno. Trudno - wolność jest dowolna w tym zakresie”. Dodatkowym wyzwaniem jest dostrzegana przez badanych wysoka niestabilność prawa - częste i gwałtowne zmiany przepisów utrudniają planowanie długotrwałej ekspansji na rynek ChRL - jak opisują to rozmówcy [10]: „oczywiście tam swoje też dokłada to, że Chiny są też krajem. Gdzie że te procedury są ... jest to być może niezbyt stabilne środowisko prawne. Czasami można oczekiwać, że się po prostu coś wysypie albo że nie można spokojnie planować inwestycji, czy po prostu ruchów biznesowych” i [3]: „myślę, że może to być spowodowane tym, że przepisy zmieniają się tak szybko”.

Oddzielną kwestią wpisującą się w kontekst prawny wejścia na rynek ChRL poruszaną przez rozmówców jest kwestia korupcji i działań antykorupcyjnych prowadzonych przez władze. Kultura budowania relacji w oparciu o wzajemne przysługi i podarunki owocowała uproszczonym postrzeganiem budowania guanxi z urzędnikami państwowymi jako praktyk korupcyjnych, badani podkreślają jednak

że rygorystyczne antykorupcyjne rozwiązania prawne realizowane przez władze przyniosły rezultat pod postacią drastycznego ograniczenia praktyk wpisujących się w model korupcyjny. Jak zauważa jeden z badanych [2]: „myślę, że w dzisiejszych czasach kultura guanxi zmieniła się nieco z powodu dojścia do władzy prezydenta Xi Jinpinga i ruchu antykorupcyjnego. Kiedyś mogła być budowana w oparciu o pewnego rodzaju relacje pod stołem, które mogą rodzić innego rodzaju wątpliwości. Ale teraz guanxi jest bardziej pozytywne, ma więcej wspólnego z komunikacją, jest bardziej związane z komunikacją ryzyka i jeśli zaoferujesz jakiś prezent chińskim funkcjonariuszom rządowym, mogą go nie przyjąć. Jeśli jest to więcej niż pewna kwota, niektóre prezenty nie są akceptowane. Tak więc guanxi dzisiaj jest bardzo sformalizowane. Nie jest już tak nieformalne jak wcześniej. Myślę, że jest to duża zmiana w całej kulturze, która zmieniła się w ciągu ostatnich 5 lub 10 lat, to znaczy, że ludzie są bardzo ostrożni w kontaktach tego rodzaju, zwłaszcza opartych na łapówkach. Jest to absolutnie zabronione w tego rodzaju relacjach". relacja ta jest potwierdzana przez inne wypowiedzi [7]: „ale oni mają tam takie możliwości, że tak powiem demaskowania różnych łapówkarzy, że teraz skala łapownictwa w Chinach bardzo się zmniejszyła” i drastyczne przykłady [7]: „miałem tam przyjaciela, który no nie wiem jak on to zrobił, ale udowodniono mu w sądzie, że wziął na lewo jakąś łapówkę w wysokości 2000 dolarów za przyznanie gruntu, czy ulg, czy czegoś. W każdym razie udowodnili mu. No i już nie mam tego przyjaciela, bo była jak mówią kula. Miałem - to był wicemarszałek, gubernator prowincji (...) i też kula w łeb. Czyli miałem 2 przyjaciół na wysokich stanowiskach tam - także są bardzo rygorystyczne kary”.

#### **5.2.4. Otoczenie polityczne**

Poza kontekstem kulturowym, rynkowym i prawnym w wypowiedziach badanych pojawiały się również wątki wskazujące na wpływ otoczenia politycznego na wejście przedsiębiorstw na rynek ChRL. Rozmówcy zwracali uwagę na istniejące bariery społeczno-polityczne, oraz wpływ rządu centralnego na gospodarkę.

Badani wskazywali, że bariery polityczne wejścia na rynek ChRL należą raczej do rzadkości i pojawiają się w specyficznych warunkach na poziomie władz lokalnych. Jak zauważają rozmówcy [1]: „istnieje niewielki opór rządu przed inwestycjami zagranicznych firm. Co do zasady rząd może być bardzo przychylny w

ogólnym sensie. Ale być może niektórzy przywódcy, niektórzy urzędnicy państwowi mogą mieć na względzie jakieś prywatne korzyści. Nie jest to coś związanego bezpośrednio, ale może istnieć pewnego rodzaju wymiana interesów. Czasami na szczeblu lokalnym, w niektórych obszarach nie można temu zapobiec w żadnym kraju” i [2]: „Istnieją pewne problemy, szczególnie w mniej rozwiniętych obszarach. W przypadku inwestycji mogą pojawić się ze strony rządu lub lokalnej społeczności pewnego rodzaju bariery, które uniemożliwiają szybkie i skuteczne ukończenie projektu. może to być spowodowane przez relacje związane z osobistymi projektami lub konfliktami”. Tego typu bariery mogą być odbiciem istniejących relacji guanxi pomiędzy lokalnymi władzami i przedsiębiorcami. Drugą kategorią potencjalnych barier polityczno-społecznych zidentyfikowanych przez rozmówców jest reakcja władz, ale przede wszystkim społeczeństwa Chin na uwikłanie zagranicznego przedsiębiorstwa w działania o antychińskim charakterze. Jak zauważa jeden z badanych [2]: „w tym sensie, jeśli firma wchodzi na rynek chiński, nie powinna mówić czegoś przeciwko krajowi lub czegoś, co zwykli ludzie uważają za rodzaj obraźliwego braku szacunku dla kraju, dla bezpieczeństwa narodowego kraju, dla rozwoju kraju, dla kultury kraju. To może być problem. Trzeba więc być bardzo ostrożnym, bo to nie jest działanie rządu. To nie zamiar rządu, ale zwykłych ludzi. To zwykli ludzie wiedzą, że ta firma jest zaangażowana we wspieranie lub nawet głoszenie pewnych idei, które są sprzeczne z tym krajem lub narodem. Ogólna filozofia lub kultura ludzi może stanowić problem dla firmy. Klienci od razu przestaną kupować towary lub usługi od tej firmy”.

Rozmówcy podkreślali również aktywny wpływ rządu centralnego na funkcjonowanie gospodarki, jak zauważają jeden z nich [3]: „rząd nadal ma wiele środków kontroli nad przedsiębiorstwami”. Wpływ rządu jest szczególnie odczuwalny w wybranych, najważniejszych sektorach gdzie jego zaangażowanie przybiera bardziej bezpośredni charakter - [1]: „chiński rząd będzie kierował kluczowymi sektorami, które mogą mieć wpływ na gospodarkę narodową. Oznacza to, że plan i rynek są dwoma sposobami regulowania gospodarki w skali makro”. Polityka rządu centralnego bywa jednak wypaczona na poziomie lokalnym - [2]: „kolejną rzeczą, którą chcę jeszcze raz podkreślić, jest to, że w ogólnym sensie cały rząd, rząd centralny, rząd prowincji, cały rząd, ma bardzo poprawne myślenie i politykę. I starają się

stworzyć lepsze środowisko biznesowe. Ale problem polega na tym, że kiedy jest to faktycznie wdrażane przez władze lokalne, miejscowa ludność może wszystko zmienić. Więc myślę, że to - co mówiłem wiele razy - to może tutaj w Guangzhou nie ma problemu, ale jeśli przyjedziesz do Dongguan lub Qingyuan, na niektórych obszarach, gdzie mieszkają rdzenni mieszkańcy, może to być problem”.

### 5.3.Przyczyny

Zidentyfikowane w badaniu przyczyny kategorii centralnej powodujące że chińska kultura biznesowa stanowi barierę wejścia na rynek ChRL dla polskich przedsiębiorców podzielić można na cztery główne grupy - związane z dopasowaniem kulturowym polskich przedsiębiorców, kapitałem ludzkim pozostającym w ich dyspozycji, wyzwaniem organizacyjnymi związanymi z wejściem na rynek ChRL, oraz wyzwaniami związanymi z marką. W procesie kodowania selektywnego wyłoniono klasy przypisane do kategorii przyczyn - klasy te i związane z nimi kody prezentuje Tabela 23.

**Tabela 23. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – przyczyny**

| Kategoria | Klasa  | Numer                  | Kod                       |
|-----------|--|------------------------|---------------------------|
| Przyczyny | Dopasowanie kulturowe polskich przedsiębiorców | 1                      | nieumiejętność zachowania |
|           |  | 2                      | spóźnienie                |
|           |  | 3                      | uścisk dłoni              |
|           |  | 4                      | wiedza o rynku            |
|           |  | 5                      | zrozumienie kultury       |
|           | Kapitał ludzki                                 | 6                      | banan <sup>2</sup>        |
|           |  | 7                      | chiński pracownik         |
|           |  | 9                      | HR                        |
|           |  | 10                     | jajko <sup>3</sup>        |
|           |  | 11                     | kompetencje               |
|           |  | 12                     | native speaker            |
|           |  | 13                     | szkolenia                 |
|           |  | 14                     | własny tłumacz            |
|           |  | Wyzwania organizacyjne | 15                        |
|           | 16   |                        | elastyczność              |
|           | 17   |                        | koszt frachtu             |
|           | 18   |                        | MSP                       |
|           | 19   |                        | szybkość działania        |
|           | 20   |                        | zbyt wolne działanie      |

<sup>2</sup> Kod In vivo – odnosi się do chińskiego pracownika o zachodnim sposobie myślenia.

<sup>3</sup> Kod In vivo – odnosi się do pracownika z kultury Zachodu o chińskim sposobie myślenia.

|                           |    |                             |
|---------------------------|----|-----------------------------|
| Wyzwania związane z marką | 21 | złożony proces              |
|                           | 22 | materiały w języku chińskim |
|                           | 23 | nieznajomość marki          |
|                           | 24 | opakowanie                  |
|                           | 25 | polska marka                |

**Źródło:** opracowanie własne.

### 5.3.1. Dopasowanie kulturowe polskich przedsiębiorców

W opiniach badanych dopasowanie kulturowe polskich przedsiębiorców jest często najważniejszą przyczyną z powodu której chińska kultura biznesowa stanowi dla nich barierę wejścia na rynek ChRL. Rozmówcy wspominają tu najczęściej o kwestii wiedzy o chińskim rynku posiadanej przez polskich przedsiębiorców, ich zrozumieniu chińskiej kultury i wreszcie nieumiejętności zachowania.

W opinii badanych wiedza polskich przedsiębiorców o rynku chińskim jest często niewystarczająca, jak zauważa jeden z rozmówców [7]: „błąd podstawowy jaki w moim przekonaniu popełniają przedsiębiorcy polscy, to jest (...) taki hurraoptymizm (...) nie podejmują po pierwsze wysiłku, żeby rozeznaczyć rynek w tej branży, w której oni chcą tam pracować i w ogóle nie chcą się, czy nie uznają za stosowne zorientować się, czy ta branża ma tam na tym rynku jakiejkolwiek szanse powodzenia” (...) Nie rozpoznają rynku, a potem, a potem żałują, że coś tam im nie wyszło”. Przyczyną braku wiedzy na którą wskazują badani jest brak przygotowania [5]: „totalnie się nie przygotowali, także pod względem mentalnym, wiedzy o kraju, o biznesie, już nie mówiąc o tych elementach związanych ze sposobem negocjowania, z wyrażaniem do tej kultury”. Rozmówcy wskazują również na brak zdobywania tej wiedzy w trakcie procesu wchodzenia i dostosowywania się do rynku - [11]: „firmy z naszego regionu albo prowadzą i to jest jeszcze pół biedy rozpoznanie bojem, czyli jadą i się przyglądają temu co tam się dzieje, (...) wykonują różne ruchy i patrzą, jakie one przynoszą efekty i próbują dostosowywać. Nie dlatego, że coś częściowo wiedzą, ale dlatego, że ta aktywność na przykład chińskiego partnera jest jakaś tak ograniczona. A gorsze jest to - co też jest niestety dosyć powszechną praktyką - jest czekanie na moment, w którym Chińczycy zaczną pracować i działać tak jak my i dla 5000 letniej cywilizacji. No naprawdę jeszcze można trochę poczekać. I szansa, że ta adaptacyjność będzie rosła jest ujemna dlatego, że adaptacyjność chińskich przedsiębiorstw spada, jeśli chodzi o

aktywność w kierunku europejskich przedsiębiorstw”. Posiadana wiedza o rynku i związane z nią odpowiednie przygotowanie do wejścia jest w opinii badanych istotnym czynnikiem mającym wpływ na wynik wejścia - jak podkreśla jeden z rozmówców [13]: „poza tym, wie Pan, to też jest nie do końca tak, to znaczy to wszystko się da zrobić, tylko to wymaga determinacji planu, a brakuje naszym firmom wiedzy. O rynku chińskim brakuje, bo po pierwsze tej wiedzy w ogóle nie ma oficjalnie (...) No i to jest to, trzeba po prostu się solidnie przygotować, mieć odrobione lekcje i tyle”.

Z wiedzą o rynku silnie związana jest w wypowiedziach badanych kwestia zrozumienia chińskiej kultury przez polskich przedsiębiorców. Rozmówcy wspominają o konieczności dostosowania do niej [2]: „myślę, że nie powinieneś sprzeciwiać się lokalnej kulturze. Powinieneś spróbować się do niej dostosować. Myślę, że to bardzo, bardzo ważne. Na przykład, nie można mówić, przynajmniej w broszurach promocyjnych firmy, że Tajwan jest krajem”, o przełożeniu zrozumienia kultury chińskiej na praktykę działań biznesowych [5]: „to nie jest gotowy standard, że o proszę bardzo 2 rękami wręczam wizytówkę - to jest przygotowanie się kulturowe, przygotowanie się do kultury stołu, do sposobu prezentacji, do sposobu wygłaszania toastu. Do spokojnego czekania, kiedy przyjdzie pańska kolej. Do zrozumienia tego, że w chińskiej kulturze biznesu Zastępca Sekretarza Komunistycznej Partii Chin Dzielnicy Śródmiejskiej Ningbo, krewny Xi jest najważniejszy, mimo że na sali siedzi 30 miliarderów, z tego dwóch przyleciało własnym samolotem z Hongkongu” i o roli tego zrozumienia kultury dla skutecznej komunikacji [6]: „dla mnie sam język nie starczy, ponieważ za językiem kryją się wszystkie warstwy kulturowe, zwyczajowe. Chodzi mi o to, że nawet ktoś może personalnie operować danym językiem, ale i tak nie porozumie się z drugą osobą”. Jednocześnie badani zwracają uwagę, że zrozumienie chińskiej kultury przez polskich przedsiębiorców zainteresowanych rynkiem ChRL często pozostaje niewystarczające, a nawet nie jest przez nich uważane za istotne - jak zauważa jeden z badanych [5]: „jedna rzecz - praktyka kulturowego działania. No to jest właśnie takie proste, a to niestety trzeba na to zwrócić uwagę, nasi są nieprzygotowani, niegotowi - gorzej - jeszcze domonanta tych ludzi nie rozumie, że to jest najważniejsze”.

Badani w większości zwracali uwagę na nieumiejętność zachowania polskich przedsiębiorców zgodnie z zasadami chińskiej kultury. Wskazali szereg powtarzających się zachowań powodujących po stronie chińskiej irytację lub zniechęcenie wzajemnymi relacjami i utrudniających rozwijanie współpracy. W opinii badanych problem zaczyna się już na poziomie ogólnej kultury osobistej i postawy z jaką polscy przedsiębiorcy podchodzą do chińskich partnerów - [9]: „natomiast co de-nerwuje, czy co rzutuje negatywnie na obraz Polaków w oczach Chińczyków - ignorancja, ignorancja, butność chamstwo. Często patrzenie na chińską stronę z góry. No bo mamy do tego tendencję, niestety” i [12]: „to może zabrzmieć trochę tak trywialnie, ale tutaj nie możemy schodzić do poziomu takiego powiedziałbym Janusza biznesu, mówiąc kolokwialnie, tylko raczej zachować się bardzo, bardzo elegancko i bardzo, bardzo dyplomatycznie, jeśli chodzi o tego typu relacje. A nie pokazywać swoje zęby na zasadzie robimy biznes tu i teraz. To musi być uwiarygodnione i to musi być na poziomie wysokim jeśli chodzi o kulturę biznesową, a nie na poziomie nazwijmy to dealu”. Problematiczne jest również nadmierne nastawienie na szybkie rezultaty i transakcyjne podejście tam gdzie chińscy partnerzy oczekują budowania długotrwałych relacji. - [13]: „no to, że chcemy już, natychmiast, wszystko od razu. Chińczycy tak nie robią, że wszystko i natychmiast. Chyba że handel to się odbywa i to wiadomo w sensie, że ktoś coś ma Chińczyk ma do sprzedania, to on zarobi, natomiast jeśli on ma nie zarobić, tylko ma być odbiorcą tego no to ta nasza presja i oczekiwanie szybkiej decyzji jest najbardziej chyba irytujące dla Chińczyków, bo oni muszą się do nas przekonać. (...) Żeby to proces maksymalnie skrócić, trzeba się odpowiednio wcześniej przygotować, żeby wiedzieć, co Chińczykom zaproponować, żeby proces negocjacji czy dojścia do podjęcia decyzji przez chińczyka był maksymalnie krótki. I nie można po nieprzygotowaniu się właściwie oczekiwać od chińczyka, że on mi na drugi dzień albo tego samego dnia odpowie. Tak takie sytuacje się zdarzają, ale prawda jest taka, że Chińczycy sobie zostawiają czas na odpowiedź i na zasadzie - zgadnij, że jednak nie”, podobnie uważają kolejni z rozmówców [10]; „jakie zachowania ze strony zagranicznych przedsiębiorstw są trudne do zaakceptowania i zrozumienia wszystkich chińskich partnerów? To wydaje mi się, że niecierpliwość i pośpiech w negocjacjach. Jak ktoś, chce szybko coś zrobić i dopiąć kontrakt i się koncentruje na tym

kontrakcie, to to psuje to wrażenie i też uniemożliwia właśnie nawiązanie tych relacji, zbudowania zaufania” i [11]: „cel krótkoterminowy, ale też w takim wymiarze, że Polacy chcą mieć jasne, krótkie odpowiedzi zamykające temat - tu i teraz. To też jest bardzo takie zaskakujące często dla Chińczyków, bo rzeczy przecież mają być planowane na 50 lat do przodu, 60, więc rozstrzygnięcie tego w taki sposób jest dla nich dziwne. To są takie najważniejsze, czyli napięcie związane z pośpiechem, które jest często widziane też jako arogancja i oni często widzą europejskich, polskich przedsiębiorstw jako przedsiębiorców aroganckich. Dlatego, że ta siła negocjacyjna i ta pozycja negocjacyjna taka trochę wypracowana łokciami dla nas jest to taka perspektywa właśnie zdobywania i podbijania. Natomiast w Chinach to jest raczej widziane jako rodzaj buty i braku obycia”. Rozmówcy przytaczają również szereg pomniejszych błędów popełnianych przez polskich przedsiębiorców przy kontaktach z Chińczykami wynikających z nieumiejętności zachowania i nieznajomości kultury Chin i braku przygotowania - takich jak kulturowe faux pas - [7]: „ja widziałem wielu Polaków, którzy całowali Chinki po rękach, co było tam absolutnie skandaliczne (...) no ale nijak nie można było tym moim tam Polakom, z którymi się spotykałem wytłumaczyć, że tutaj się kobiety w rękę nie całuje, ale to są tego typu różnego rodzaju zachowania wynikające z pewnych różnic cywilizacyjnych”, nieprzygotowanie na chiński ceremoniał biznesowy [10]: „nie wiem, chyba 60% ludzi nie ma wizytówek - mówi, że zapomniała. (...) no wiadomo, że trzeba mieć wizytówkę, bo Polacy generalnie nagminnie nie biorą wizytówek (...) brali na przykład 15-20 wizytówek na cały wyjazd - super. No im się kończyły już przy pierwszym spotkaniu, no ale to jest to jest ważne”, czy inne nieodpowiednie zachowania w trakcie spotkań biznesowych [5]: „na pierwszym spotkaniu jest wymiana. Dlaczego to spotkanie jest ważne? Trzeba pokazać, że jesteś zainteresowany firmami, że się przygotowałeś, wskazać kogoś, kogo oni znają, rozumieją. W ogóle odpuszczać żarty, (...) w ogóle nie ruszać polityki dopóki się bliżej nie zapozna. Jeżeli jesteśmy w grupie stadnej mieć świadomość, że w Azji jest porządek, głowa delegacji siedzi po 2 stronie - wszyscy są wpatrzeni w niego jak on mówi. Zabierają głos tylko wtedy, kiedy odpowie - a teraz ofertę informacji o naszej firmie, o procesie technologicznym powie inżynier banku, czy dyrektor, czy prezes Banku. A u nas - po mojej stronie ja skupiony słucham, z uwagą notuję, nasi mają powykładane

telefony komórkowe, niektórzy komputery, niektórzy oglądają prognozę pogody, a ponieważ większość informacji nie dotyczy ich biznesu, w ogóle ziewają albo się nudzą, a niektórzy nawet przerywają”. W opinii rozmówców nieumiejętność zachowania wynika często z braku przygotowania i odpowiedniej wiedzy - jak zauważa jeden z rozmówców [5]: „pojechalśmy na targi do Ningbo - 2017 rok, większość na wysokości prezesa czy członka zarządu, kilku nawet spółek giełdowych i okazało się, że oni mentalnie w ogóle się nie przygotowują. Robimy szkolenie, nasz kolega oddelegowuje sekretarki, asystentki działaczki promocji firm. Mimo, że mają jechać prezesi, wiceprezesi czy dyrektorzy handlowi. W ogóle nie czytają materiałów, które im się dało. W ogóle nie są przygotowani, okazuje się w samolocie, kiedy nas leci trzydzieści kilka osób. Ja jestem tylko przygotowanym, bo materiału o Polsce także po chińsku mamy pouzgadniane, że wiemy o tym, że będzie wymiana prezentów, wiem ile będzie spotkań i tak dalej. I dalej gorzej i już w samym procesie negocjacyjnym. Każdy nie dostrzega tego, że jesteśmy w innej kulturze sposobu prezentacji”. Badani zwracają jednak uwagę, że w większości przypadków drobne błędy choć mogą utrudniać relację nie są determinujące dla powodzenia wzajemnych interesów - [9]: „z mojego doświadczenia Chińczycy są pragmatyczni. I w momencie, w którym produkt się zgadza, cena się zgadza i ludziom można zaufać - są capable, że można na nich polegać, to nawet jakieś faux pas, jakieś tam bzdury, które się popełnia w trakcie, nie wiem kolacji, nie kolacji, to naprawdę jest drugorzędna sprawa. Wiadomo, tylko tutaj jest gwiazdka, ale są niektóre rzeczy które potrafią deal zabić - to znaczy no to się bardzo rzadko zdarzało, ale no, powiedzmy, nie wiem no albo nadeptanie komuś personalnie na odcisk, czyli to już międzyludzkie relacje stricte, ale to jest wszędzie, ale no powiedzmy drażliwe tematy w stylu politycznie drażliwe, aczkolwiek też nie przywiązywałbym do tego aż tak ogromnej wagi. W tym kontekście zazwyczaj no to już by trzeba, no nie wiem, wolny Tybet, Hongkong - wyjeżdżać z bardzo grubymi, kolokwialnie mówiąc rzeczami. A i tak zdarzało się to w trakcie na przykład tłumaczeń czy kolacji, że ludzie zagadują o Tiananmen i tak dalej”.

### 5.3.2. Kapitał ludzki

Rozmówcy w przeprowadzonych wywiadach wskazywali na szereg przyczyn związanych z związanym kapitałem ludzkim dostępnym dla polskich przedsiębiorców powodujących że chińska kultura biznesowa może być dla nich barierą wejścia na rynek ChRL. Wśród poruszanych wątków do najważniejszych zaliczyć można kwestie związane z dostępnością i jakością zasobów ludzkich, kompetencjami i ich rozwojem, jak również specyficzne wyzwania związane z chińskimi pracownikami.

Badani zwracają uwagę na niewystarczającą dostępność odpowiednich zasobów ludzkich, jak zauważają problemem jest [10]: „jakość i dostępność zasobów ludzkich to jeśli chodzi o inwestorów, ale chyba też jakby chciał na przykład sobie kogoś tutaj znaleźć z językiem i znajomością rynku to jest coraz trudniej, bo ludzie raczej wyjeżdżają teraz z Chin obcokrajowcy” i [13]: „bo po prostu przedsiębiorcy wiedzą, kogo potrzebują, ale nie ma tych ludzi. No to jest po prostu tacy ludzie od eksportu, znawcy rynków to są jak brylanty, diamenty, no po prostu trudno ich znaleźć. No jak już Pan znajdzie, to Pan prawie ma załatwiony temat - sukces. No, ale jak Pan go nie znajdzie? No to jest problem i tego po prostu zwyczajnie brakuje”. Wśród przyczyn problemów z dostępnością pracowników o odpowiednich kompetencjach powtarza się zarzut o niewystarczająco rynkowym charakterze edukacji sinologicznej w Polsce [9]: „wciąż mimo tego, że mamy dużo sinologii w Polsce, dużo osób, które uczą się języka chińskiego, to w moim odczuciu jako osoby, które rekrutują też do siebie do firmy nie ma kadry, która jest dobrze przygotowana do funkcjonowania w międzynarodowym środowisku z językiem chińskim i jest w stanie płynnie poruszać się w obu obszarach, wciąż brak nam takich ludzi. To jest jedna sprawa. Mamy mnóstwo językowców, mamy mnóstwo osób, które dobrze albo świetnie mówią po chińsku. Mamy mniej osób, które są płynne w specyfice biznesowej obu krajów bądź mają pogłębioną wiedzę obszarową, która wnosi coś więcej niż tylko bycie tym pośrednikiem. No trzeba wnosić troszkę więcej wartości niż sam język”.

Rozmówcy podkreślali znaczenie posiadania przez organizację określonych kompetencji niezbędnych dla sukcesu wejścia na rynek ChRL [11]: „dlatego, że sam wymiar eksportu wymaga określonych kompetencji w organizacji. Począwszy od incoterms UE poprzez zrozumienie sposobu działania dokumentów w handlu

międzynarodowym, zrozumieniu płatności w handlu międzynarodowym. I nie ma absolutnie sensu nakładać sobie tego ekstremalnie trudnego rynku jako dodatkowej poprzeczki w uczeniu się eksportu”, jak i konieczności ich ciągłego rozwoju [5]: „nie wolno popełniać błędów, trzeba się zaangażować, trzeba się wzmacniać kompetencyjnie i trzeba patrzeć na to, że my gonimy innych silniejszych, którzy są przed nami”. Przykładem kluczowej kompetencji niezbędnej na chińskim rynku w opinii rozmówców jest m.in. znajomość języka chińskiego na wysokim poziomie - [6]: „ja tak uważam - na pewno by traktowali takich partnerów, co znają języki bardziej poważnie. Ponieważ jeżeli ktoś idzie tam nie i nie zna języków i jeszcze nie ma odpowiednich tłumaczy, to jest na stracie na samym początku”. Jednocześnie w ich relacjach przewija się przekonanie, że polskie firmy zainteresowane ekspansją na rynek ChRL często nie dysponują wymaganymi kompetencjami [13]: „polskie firmy nie mają wiedzy. W Niemczech Pan znajdzie mnóstwo ekspertów od eksportu (...) [w Polsce] znajdzie Pan mnóstwo ludzi znawców Chin, którzy znają się na chińskim rynku, ale to są importerzy. Natomiast o eksporterów prawdziwych, którzy znają te rynki zasady i tak dalej .... ale nie wszystkie rynki, bo ktoś, kto eksportuje wszystko, co znaczy, że najczęściej nie ma wiedzy o wszystkim (...) Brakuje kompetencji w sensie ekspertów, którzy mogą poprowadzić na miejscu, bo na miejscu od polskiej placówki dyplomatycznej Pan nie dostanie, bo ci ludzie tam zwyczajnie nie mają czasu na to. Oni nie są od tego. Tak naprawdę oni mogą pomóc administracyjnie coś przepchnąć, ale to też nie wszystko. (...) no oni się nie rozerwą, bo jest ich mało. A jak mają zapytań czy próśb, do wykonanie działań kilkanaście tygodniowo? No to nie są w stanie wszystkiego załatwić. Taka jest prawda”. W ramach wątku rozwoju kompetencji badani zwracają uwagę na potrzebę prowadzenia szkoleń - jak podkreśla jeden z rozmówców [11]: „Są potrzebne szkolenia. One powinny dotyczyć też tak 2 wymiarów, czyli jeden to są szkolenia operacyjne związane ze zrozumieniem mechanizmów rynkowych, bo one są bardzo różne. Nawet na takim poziomie specyficznego sposobu obsługi dokumentów importowych i tak dalej. (...), a 2 wymiar to są umiejętności i te umiejętności są związane z byciem, też ze zrozumieniem źródeł różnic kulturowych. Bo w momencie, kiedy ktoś rozumie źródła, to bardzo łatwo mu potem różne konteksty sytuacyjne dekodować. Jak ktoś nie rozumie źródeł, no to będzie po prostu zawsze jakoś tam pogubiony. (...)

Dlatego te szkolenia są na tym rynku szczególnie benefitujące. No to tam bardzo łatwo jest zauważyć różnicę między osobą, która takiego szkolenie nie przeszła”.

Badani zwracają też uwagę na kwestie związane z zatrudnianiem chińskich pracowników podczas ekspansji na rynek ChRL. Chociaż zatrudnienie lokalnych pracowników może umożliwić zagranicznemu przedsiębiorstwu pozyskanie odpowiednich kompetencji i jest w niektórych przypadkach jak zauważają rozmówcy jedyną metodą na ich zdobycie [10]: „[nie ma] innej możliwości jak zatrudnianie coraz większej liczby Chińczyków jeśli ktoś ma firmę tutaj funkcjonującą, bo coraz mniej jest obcokrajowców. Więc w ten sposób [firmy] sobie radzą”, jest jednak zarazem decyzją niosącą określone wyzwania i strategiczne konsekwencje, jak podkreśla jeden z rozmówców [11]: „oparcie się tylko na Chińczykach nie będzie dobrą decyzją strategiczną”. Uwzględnienie chińskich pracowników może jednak pomóc również w budowaniu relacji biznesowych na co zwraca uwagę jeden z badanych [9]: „na początku otworzyliśmy się i nie mieliśmy bardzo precyzyjnych wymagań, jeśli chodzi na przykład o narodowość, natomiast w tym momencie, (...) nie rekrutujemy w Polsce, jakby per narodowość, tylko po prostu wiemy, że szukamy kogoś, kto będzie nativem z języka chińskiego. Miałem tę świadomość od samego początku prowadząc firmę, że to z pewnymi biznesmenami, z pewnymi branżami jest wręcz niezbędne, żeby mieć w zespole native speakera, czy też po prostu mówiącą całkiem wprost, azjatycko wyglądającą osobę, ponieważ nasz kontrahent chiński, w tym przypadku będzie czuł się o wiele bardziej bezpiecznie, będzie większe credibility budowane, zaufanie i tak dalej. Więc na przykład my w tym momencie szukamy kogoś z Chin, Hong Kongu, Malezji to może być po prostu huaren, huaqiao, czyli może być to Chińczyk, nie wiem, z drugiego, trzeciego pokolenia, czy który wyjechał gdzieś za granicę”.

### **5.3.3. Wyzwania organizacyjne**

Badani w swoich wypowiedziach wskazywali na grupę przyczyn z powodu których chińska kultura biznesowa może być barierą dla polskich przedsiębiorstw którą można opisać jako wyzwania organizacyjne. Do najważniejszych można zaliczyć długotrwałość i złożoność procesu wejścia na rynek ChRL. Rozmówcy zwrócili też uwagę na ograniczenia wynikające z zasobów pozostających do dyspozycji przy ekspansji na rynek chiński małych i średnich polskich przedsiębiorstw.

Badani zwracali uwagę że ze względów kulturowych - takich jak długi czas budowania relacji z chińskimi partnerami proces wejścia na rynek ChRL czasochłonny, skomplikowany i kosztowny - jest tym samym szczególnym wyzwaniem dla małych i średnich polskich przedsiębiorstw które często nie dysponują środkami które mogłyby zaangażować taką wieloletnią inwestycję. Długi czas budowania relacji na rynku ChRL jest elementem powracającym w wypowiedziach rozmówców - [12]: „budowanie zaufania to jest proces kilkuletni, który może polegać na kontaktach, spotykaniu się poznawaniu własnego backgroundu, własnego doświadczenia, tego skąd się wywodzimy, jakie mamy rodziny i tak dalej. Więc to jest proces, który jest procesem wydaje mi się dużo dłuższym i zupełnie inaczej skonstruowanym niż proces takiego czystego dochodzenia do biznesu, do konkluzji biznesu w kulturze biznesowej zachodniej. (...). To jest proces długotrwały. Uważam, że tak naprawdę 3 lata powinny być potrzebne na to, żeby zbudować - 2 do 3 lat powinny być potrzebne do zbudowania takich relacji, które chcemy, gdzie mają szansę i mogą dawać podstawę do tego, żeby można było mówić o nawiązaniu współpracy i potencjale do tej współpracy. Musimy coś zaoferować, pokazać się z każdej strony, od tej miękkiej strony również i dopiero potem możemy przejść do strony twardej, czyli takiego czystego biznesu i partnerstwa” i [7]: „nie raz, a kilka razy z rzędu, bo to kropla draży skałę. No Chińczyk nie jest na tyle otwarty, żeby po pierwszym spotkaniu już - chyba że jest to jakiś naprawdę produkt rewelacja który jest poszukiwany w Chinach, (...) to miałby prostszą sprawę, żeby się z jakimś partnerem chińskim na tych jednych targach spotkać. Ale generalnie to jest maraton”. Tymczasem w opinii rozmówców polskim firmom brakuje albo długookresowej perspektywy i strategii [11]: „no budować strategię, obecność na tamtym rynku właśnie na lata, a nie na doraźne pół roku albo okres budżetowania. Dlatego, że to po prostu nie ma żadnego sensu. Czy takie fantazje o tym, że będzie ten rynek za pół roku czy za 3 miesiące przynosił jakieś benefity? Jest to raczej z obszaru fantazji właśnie. To się nie wydarza, więc strategia wejścia w ogóle na rynek i rozpoczęcie działalności zwykle ma rok. I warto ją mieć, bo też większość firm raczej jej nie ma”, środków przeznaczonych na tego typu zaangażowanie [9]: „i tutaj dochodzimy do kolejnej blokady, czyli brak budżetu przy świadomości tego, że to jest proces długotrwały i wymagający tak naprawdę dużo pracy po stronie danego

przedsiębiorstwa. Na przykład, ja u siebie w firmie staram się maksymalnie to uprościć, w tym sensie, żeby podać wszystko na talerzu i wyłożyć ten dywan. Natomiast tak czy siak ten chiński rynek wymaga pewnego zaangażowania, gdzieś umiejscowienia i to jest swoją drogą bariera, którą my napotykamy w procesie sprzedaży usług”, albo wręcz woli i determinacji do takiego długookresowego zaangażowania [13]: „przedsiębiorcy nie chcą być zdeterminowani na ten rynek, a ta determinacja nie jest krótkotrwała, że a za miesiąc to już będę tam eksportował setki ton. Nie, nie będzie Pan eksportował, nie będzie Pani wysyłać (...) Jest taka szansa, że przez pierwsze nawet 2 lata. można nic nie sprzedać”.

Rozmówcy zwracają też uwagę, że wysoki koszt i poziom skomplikowania wejścia przy jednoczesnym wysokim ryzyku niepowodzenia procesu może działać na polskich przedsiębiorców odstraszająco [9]: „no, ale nie można z drugiej strony ich za to winić. No bo dla wielu branż on faktycznie strategicznie może być mało istotny. To znaczy - może się na przykład wiązać z tym, że zwrot z inwestycji może być widoczny dopiero po 2 latach, albo po roku. Albo może wiązać się z bardzo dużym nakładem środków na początku, z czym się często gęsto wiąże. No bo możemy tutaj mówić o uzyskaniu odpowiednich certyfikacji, o nawiązaniu relacji, o wyjeździe po X miesiącach do Chin. O tym nakładzie środków na wstępie, na który multum firm nie jest przygotowanych i to nie jest łatwy rynek per se”. Szczególnie w przypadku małych i średnich polskich przedsiębiorstw konieczność zaangażowania dużych środków w obecność na chińskim rynku i długi czas budowania relacji z chińskimi partnerami mogą stanowić wyzwanie przekraczające ich możliwości. Jak podkreśla jeden z badanych [8]: „małe i średnie przedsiębiorstwa, też właśnie to jest ta trudność, że Polska małymi średnimi przedsiębiorstwami słynie. Mamy mało takich wielkich konglomeratów, dużych firm, które by mogły śmiało konkurować na chińskim rynku. A małe firmy? No to to jest strasznie duży, wysoki koszt wejścia na rynek chiński. (...) Jeszcze też skala tak, no jeżeli ktoś ma akurat na zbyciu kontener nie wiem jabłek, bo jabłka akurat można już sprzedawać do Chin no to na tym jednym kontenerze skończy, to nie jest dla chińczyka, biznes. Jeżeli już coś chce to potrzebuje, żeby to były duże dostawy i regularne. Jak wspominałam małe i średnie przedsiębiorstwa mają też tą ograniczoną zdolność produkcyjną do

tego, że aby na ten wielki chiński rynek, jak już produkty się znajdują, żeby skutecznie tam zaistniał”.

#### **5.3.4. Wyzwania związane z marką**

Po analizie wypowiedzi rozmówców do przyczyn można również zaliczyć wyzwania związane z marką na rynku ChRL. Badani poruszali tu takie kwestie jak nierozpoznawalność i nieznanomość polskich marek przez chińskich partnerów i konsumentów, przygotowanie materiałów w języku chińskim oraz opakowanie produktu.

Podstawowym wyzwaniem na które zwracali uwagę rozmówcy w odniesieniu do polskich marek jest ich nieznanomość przez chińskich potencjalnych partnerów i konsumentów, co utrudnia budowanie relacji i wejście na rynek ChRL. Jak zauważa jeden z badanych [8]: „faktem jest, że polska marka nie jest jakoś szczególnie znana w Chinach i tu jeszcze jest dużo, dużo, dużo do zrobienia przez same firmy, które po prostu w wielu przypadkach nie mają funduszy na to, żeby odpowiednio się zareklamować na chińskim rynku”. Brak rozpoznawalności przekłada się bezpośrednio na brak aktywnego zainteresowania partnerów chińskich wprowadzeniem polskich marek do swojej oferty, utrudnia tym samym nawiązywanie relacji biznesowych. Na tę kwestię zwraca uwagę kolejny z rozmówców [12]: „ja bym powiedział troszeczkę inaczej - to nie jest do końca tak, że mówimy tylko i wyłącznie o polskich markach, ale mówimy o - nazwijmy to - o partnerach chińskich, którzy mają nie tylko polskie marki w swoim portfelu, ale mogą być, mogą mieć, mogą budować tą platformę dystrybucyjną dla tych marek polskich. Tak więc innymi słowy, to raczej ja bym widział na zasadzie takiej, że jest to w tym momencie biznes chiński, gdzie elementem partnerstwa może być pracownik z Polski, może być może być polski partner biznesowy i między innymi możemy w tym momencie mówić o tym, że częścią portfela produktowego takiej firmy mogą być polskie marki. Ja bym powiedział bardziej w ten sposób, prawda? Czyli w tym momencie jesteśmy częścią większej całości, a nie stricte, przynajmniej ja tak to widzę z punktu widzenia pewnych doświadczeń, a nie być stricte samodzielnym polskim biznesem. (...) nie jesteśmy marką typu IKEA, (...) takie marki, właśnie jak IKEA są to są globalni gracze, prawda? I to są zupełnie inne struktury. Jeśli chodzi o polskie marki sensu stricto ja powiem tak, że no tutaj jest, to jest wyzwanie. To jest

wyzwanie, jeśli chodzi o takie polskie self-made biznesy, które w tym momencie mogą funkcjonować samodzielnie”. Warto jednak podkreślić, że sama cecha zagraniczności marki w opinii badanych nie musi zawsze negatywnie wpływać na jej odbiór przez chińskich konsumentów [10]: „opór wobec marki zagranicznej to wydaje mi się, że nie, nie do końca, bo zależy - mimo oficjalnej polityki państwa niektórymi i tak będzie imponował Apple bardziej niż Xiaomi na przykład. I ci co mają pieniądze i chcą się pokazać, że są zamożni to będą się obnosić z zachodnimi markami, więc tutaj akurat to nie jest wada, tak mi się wydaje. No oczywiście dobrze byłoby, gdyby firmy polskie zrozumiały potrzeby chińskich odbiorców i też dostosowały swój produkt (...) ale marka jako marka polska - kraju unijnego nie jest chyba problemem tutaj”.

Rozmówcy zwracają też uwagę, że pozyskanie chińskich partnerów i klientów wymaga odpowiedniego przygotowania marketingowego, od przygotowania oferty w języku chińskim [8]: „no to jeżeli jest naprawdę zainteresowany rynkiem chińskim, to musi podjąć wysiłek na rzecz opracowania ulotek w języku chińskim”, poprzez działania skierowane bezpośrednio do chińskich partnerów [9]: „no de facto to robimy lejek sprzedażowy, tak i po prostu wychodzimy z taką kampanią sprzedażową na takim WeChacie czy cold mailu, i teraz uwaga, bo robimy to na WeChacie, który jest z chińską nazwą, z. logiem zazwyczaj też po chińsku”. Badani poruszają też kwestię odpowiedniego przygotowania i dostosowania produktu na rynek ChRL, szczególnie w zakresie jego opakowania -[10]: „nieznajomość potrzeb konsumentów w zakresie produktu i opakowania. (...) opakowanie to tam już na pewno Pan też się orientował - w Chinach i w Korei też to zauważyłem wcześniej, że do opakowania się przywiązuje bardzo dużą wagę. U nas to tam właściwie może być stare pudło i jest OK, ale tutaj to jest kwestia też szacunku, takiego od a do z stuprocentowego poświęcenia czasu energii i przez producenta, żeby produkt był prezentem od początku do końca dla osoby kupującej, albo na przykład dla kogoś, kto będzie chciał to podarować komuś. (...) chodzi mi o to, że można zapakować jabłka w ten sposób, że ktoś to kupi później zanieś i będzie prezent i tutaj też się daje takie rzeczy (...) Takie rzeczy się w Polsce średnio daje, a tam się daje, bo jest piękne opakowanie i to jest ważne, żeby to zrozumieć”.

## 5.4. Kowariancje

Kowariancje są czynnikami skorelowanymi z głównymi przyczynami kategorii centralnej. W badaniu wyróżniono tu sposób myślenia polskiego przedsiębiorcy, przygotowanie do wejścia na rynek ChRL, charakter oferowanego produktu i postrzeganie partnera zagranicznego przez chińskich partnerów. W procesie kodowania selektywnego wyłoniono klasy przypisane do kategorii kowariancji - klasy te i związane z nimi kody prezentuje Tabela 24.

**Tabela 24. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – kowariancje**

| Kategoria   | Klasa                               | Numer | Kod                       |
|-------------|-------------------------------------|-------|---------------------------|
| Kowariancje | Charakter produktu                  | 1     | dobra luksusowe           |
|             |                                     | 2     | dobry produkt             |
|             |                                     | 3     | rolno - spożywcze         |
|             |                                     | 4     | technologia               |
|             | Sposób myślenia                     | 5     | jednorazowa transakcja    |
|             |                                     | 6     | kontrola                  |
|             |                                     | 7     | preferowane regiony       |
|             |                                     | 8     | stereotypy                |
|             | Postrzeganie partnera zagranicznego | 9     | dysproporcja siły         |
|             |                                     | 10    | rozmiar firmy             |
|             | Przygotowanie do wejścia            | 11    | długookresowa perspektywa |
|             |                                     | 12    | problemy organizacyjne    |
|             |                                     | 13    | świadomość celu           |
|             |                                     | 14    | świadomość procesu        |
|             |                                     | 15    | wysoki koszt wejścia      |

**Źródło:** opracowanie własne.

### 5.4.1. Przygotowanie do wejścia

Z przeprowadzanych badań wynika że przygotowanie przez polskich przedsiębiorców do wejścia na rynek ChRL może istotnie wpływać na przyczyny z powodu których chińska kultura biznesowa stanowi dla nich barierę wejścia. Do najważniejszych poruszanych przez rozmówców kwestii z tego zakresu należą posiadane przez polskich przedsiębiorców świadomość celu i procesu, przyjęcie przez nich długookresowej perspektywy oraz zaakceptowanie wysokiego kosztu wejścia i zaadresowanie związanych z nim wyzwań i problemów organizacyjnych.

Kluczowymi kwestiami wpływającymi na zidentyfikowane przyczyny kategorii centralnej w prowadzonych badaniach są świadomość celu i procesu wejścia na rynek ChRL. W opinii badanych brak świadomości w tych zakresach skutkuje

brakiem wiedzy i odpowiedniego przygotowania a w rezultacie zderzeniem polskich przedsiębiorców z barierą chińskiej kultury biznesowej i często porażką wejścia na rynek ChRL. Jak zauważa jeden z badanych [12]: „po pierwsze pytanie i jest zasadnicze - jaki jest nasz cel? Czy to jest krótkoterminowy, długoterminowy, czy to jest cel zrobienie dealu? (...) Czy to jest partnerstwo, prawda? Bo czym innym jest zakup jednorazowy, a czym innym jest partnerstwo, prawda? Bo to zakup jednorazowy to nie wymaga w tym momencie wielkiej filozofii, tutaj jakby to jest, dostawa, faktura i sprawa w tym momencie jakby rozwiązana. (...), a z 2 strony, jeśli chodzi o partnerstwo, no to to jest proces długoterminowy i to być może zniechęcać. To może zniechęcać dlatego, że ten proces dochodzenia do partnerstwa długoterminowego jest procesem zmuszonym. To nie jest proces, który jest łatwym procesem, prawda? Że my chcemy na tym rynku mieć partnerów, którzy są partnerami szanującymi się nawzajem. To wydaje mi się jest taki element chyba najtrudniejszy, czyli jeśli cel nie jest celem jasno zdefiniowanym”. Z wypowiedzi uczestników badania wyłania się obraz częstego braku świadomości polskich przedsiębiorców w zakresie celu i procesu, jak zauważa jeden z badanych [9]: „a po polskiej stronie no był absolutny brak świadomości tego, po co w ogóle się spotykamy. Do czego to dąży? Co można z tego uzyskać? (...) trochę brak świadomości, trochę brak konieczności, czy też jakby nieświadomość tego z jakimi stratami może się wiązać nieumiejętne wejście. Bo to są też decyzje strategiczne, to znaczy, jeśli mówimy na przykład o wejściu na ten chiński rynek, no to brak wiedzy na temat tego jaki jest potencjał, jak dokładnie wygląda wejście? No bo mamy dużo publikacji na rynku, mamy dużo teoretycznie danych, ale w tym momencie jakbym chciał otworzyć firmę w Chinach, to koniec końców, żeby zrozumieć pełen proces, to nie jest takie proste”. Rozmówcy zauważają że brak tej świadomości skutkuje niepodejmowaniem przez polskich przedsiębiorców odpowiednich działań lub opóźnieniem w ich podejmowaniu - [13]: „to trzeba wiedzieć, co chcemy osiągnąć w Chinach, (...) zareagować szybko, żeby partnera do siebie przyciągnąć, utrzymać jego uwagę i chęć współpracy” i [11]: „więc taki powiedzmy gantt, który pokazuje wejście marki na rynek, zwykle ma 70-80 pojedynczych aktywności, które trzeba wykonać, żeby na tamtym rynku być. A w percepcji polskich firm to jest zwykle pojechać na targi, znaleźć klientów, zacząć sprzedawać”.

Obok świadomości celu i procesu wejścia rozmówcy wskazywali w temacie przygotowania polskich przedsiębiorców do wejścia na rynek ChRL na konieczność przyjęcia długookresowej perspektywy, zaadresowania określonych problemów organizacyjnych i gotowość poniesienia wysokich kosztów. Jak zauważają badani [11]: największym problemem jest czas, (...) Chińczycy nawet w hmm we wszystkich tych wymiarach kulturowych, które badano to wyraźnie widać, że ta perspektywa długoterminowa (...) jest daleko, daleko ponad inne narody”, w związku z czym konieczne jest planowanie ekspansji na rynek chiński w perspektywie długookresowej. Jeden z rozmówców podsumował to następująco [13]: „musi Pan wybrać ludzi, którzy będą to przedsięwzięcie chińskie rozwijać w perspektywie myślenia co najmniej średniookresowego, czyli między 7 a 12 lat. Tak, o takiej mówimy perspektywie. Jeśli ktoś myśli krótko, czyli a mu uda się, albo się nie uda, to ja wiem, że się nie uda i szkoda czasu.”. Krótkookresowe podejście często przyjmowane przez polskich przedsiębiorców w opinii badanych może przyczynić się do porażki przedsięwzięcia - [5]: „podchodzą do tego incydentalnie na krótką metę. Nie udaje się to koniec”.

Badani zwracają również uwagę na przygotowanie na ewentualne wyzwania organizacyjne, w ich opinii wejście na rynek chiński wiąże się z odpowiednim przygotowaniem całej organizacji do tego procesu. Sama skala koniecznego przygotowania organizacyjnego może być przy tym zniechęcająca dla przedsiębiorców - [9]: „kto za to będzie odpowiadał, a do jakiej linii budżetowej to dopiąć? Gdzie ten chiński klocek wstawić? Mamy gdzieś amerykański rynek, który powiedzmy odpowiada nam za 90% przychodów? Ten chiński, w sumie mamy duże zainteresowanie, ale no jak się do tego zabrać? Jak stworzyć strategię? To jest po prostu ogromny temat i ludzi to przytłacza”. Brak przygotowania organizacyjnego niesie jednak ze sobą negatywne konsekwencje w procesie wchodzenia na rynek - jak opisuje jeden z rozmówców [9]: „ja po stronie polskich firm widzę zapotrzebowanie na i to któryś raz już się pojawia. Powiedzmy firma weszła na chiński rynek, ma tam dystrybucję, ma tam partnera. Ale z tym partnerem nie do końca ma kto rozmawiać, to znaczy po polskiej stronie nie ma osoby od chińskiego rynku, nie ma osoby z kompetencjami, ani kulturowymi, ani językowymi, ani jakby wiedzą na temat tego rynku i abstrahując od tego, że nie ma kto jakby idąc dalej, że nie ma

kto rozmawiać, nie ma kto sprawdzać, nie ma kto kontrolować tego, co jest robione”. Inny z badanych podkreśla, że wejście na rynek ChRL może oznaczać konieczność rozwijania kompetencji w całej organizacji [11]: „dlatego, że mamy dużo takich przypadków gdzie jest wyszkolony zespół eksportowy polski, natomiast to jest jedyny zespół, który jest, który ma jakiś kontakt z tamtym rynkiem, więc on jest jakoś przygotowany. I potem bank chiński dzwoni do działu finansowego, żeby potwierdzić akredytywę i pani Jasia z banku z działu księgowości rzuca telefon przerażona, no bo ktoś mówi do niej po angielsku o jakiś rzeczach, o których ona nie ma pojęcia. Więc kompetencje powinny być budowane w całej organizacji, a nie tylko tak selektywnie wśród osób, które wyobrażeniu zarządu będą w naturalny sposób tym partnerem dla Chińczyków”.

W wypowiedziach uczestników badania przewija się również kwestia wysokiego kosztu wejścia jako elementu który polscy przedsiębiorcy muszą brać pod uwagę przy przygotowaniu do wejścia na rynek chiński. Podobnie jak w przypadku wyzwań organizacyjnych i długookresowej perspektywy sama świadomość kosztów koniecznych do poniesienia może wpływać zniechęcająco na polskich przedsiębiorców - [13]: „ale prawda jest taka, że czas przygotowania, koszty, które są czasem bardzo szybko załamuje się determinacja, która okazuje się jest taka papierowa, taka, no niewłaściwa. Trzeba się po prostu do rynku chińskiego solidnie przygotować z wielu powodów. Raz - kwestie prawne, dwa - ekonomiczne. Mniej więcej trzeba mieć koło dwóch, trzech lat od wejścia na rynek chiński, trzeba mieć kapitał, żeby się na tym rynku utrzymać i rozwijać swój biznes. W związku z tym to nie są małe pieniądze”. Jeden z badanych zwraca też uwagę na wysokie koszty marketingowe konieczne do poniesienia na rynku ChRL [5]: „albo jest się w telewizji, albo jest się w Internecie, albo jest się w gazetach, albo jest się na ulicach może trzeba być wszędzie, więc muszą bo być warto. To są oczywiście bardzo kosztowne akcje promocyjne”. Jak zauważają badani, również i w tym przypadku brak odpowiedniego przygotowania do wejścia i uwzględnienia kosztów może mieć negatywne konsekwencje - [13]: „teraz przy biznesie takim to Pan widzi ile trzeba kolejnych elementów zrealizować i tak dalej. To jest zjawisko skomplikowane i czasochłonne. No kapitałochłonne, no nie ma tak, że to kosztuje za darmo, ale pokutuje mentalność, że niektórzy myślą, że ot tak zarobią - pojedą na targi.

Mnóstwo znam firm, które pojechały od tak na targi i wróciło bez marki. Po czasie się dowiedzieli”.

#### **5.4.2. Sposób myślenia**

Badani zwracali uwagę że sposób myślenia (mindset) polskich przedsiębiorców może istotnie wpływać na przyczyny z powodu których chińska kultura biznesowa stanowi dla nich barierę wejścia na rynek ChRL. Rozmówcy poruszali kwestie związane z preferowanymi przez polskich przedsiębiorców regionami wejścia na rynek ChRL, kontrolą nad inwestycją, nastawieniem na jednorazowość transakcji i stereotypami którymi się kierują w swojej percepcji Chin i chińskich partnerów.

Badani zwracają uwagę, że istnieje wyraźna preferencja polskich przedsiębiorców aby ekspansję na rynku Chin rozpoczynać od najbogatszych i najlepiej rozwiniętych miast położonych na wschodzie [8]: „polskie firmy wolą tutaj, to wschodnie wybrzeże: Szanghaj, Shenzhen, który jest bardziej rozwinięte i jest więcej obcokrajowców, którzy już pewne ścieżki przetarli. Te prowincje, powiedzmy nowe prowincje, nowe zainteresowanie są trudniejsze. No bo tam za każdym razem jest problem tak ze strony lokalnych, jak to ugryźć, a tu już na miejscu są już ścieżki przetarte”. Tego typu wybór wpływa jednak na trudność wejścia na rynek chiński, najbardziej rozwinięte regiony są też najtrudniejszymi rynkami pod względem konkurencji. Zwrócenie uwagi na mniej rozwinięte zachodnie prowincje może w opinii badanych umożliwić polskim przedsiębiorcom łatwiejsze wejście na rynek [7]: „tak to chodziłoby o to, żeby przesunąć się bardziej do środkowych Chin i nawet do zachodnich, bo tam jeszcze one nie są doinwestowane, nie są do dopieszczone, że tak powiem przez Zachód w kategoriach handlowych, kooperacyjnych i innych. Każdy na Szanghaj, to ja tam jadę! (...) tam już są Niemcy tam już są Holendrzy, są Japończycy, itp. itd. Także raczej niech się orientują w stronę środka i zachodu, północnego zachodu, bo tam jest ogromna robota do wykonania. Jeszcze także to bym radził, że tak powiem, ze szczerego serca, żeby nie tylko Szanghaj. Jeżeli znajdą kogoś tam godnego zaufania”.

W przeprowadzonych badaniach przewija się również wątek stereotypów na temat Chin, rynku chińskiego i chińskich partnerów którymi mogą kierować się

polscy przedsiębiorcy. W opinii badanych oparcie się o stereotypy utrudnia faktyczne zdobywanie wiedzy o rynku i kulturze utrudniając tym samym proces budowania relacji z chińskim partnerem i wejścia na rynek. Jedne z badanych podsumowuje to następująco: [9]: „Ok trudne do zrozumienia albo zniechęcające, w takim razie wydaje mi się, że warto zacząć od stereotypów, które są, które najczęściej pojawiają się w kontekście Chin. Czyli to, że na pewno dużą część rzeczy załatwia się pod stołem, że jest to kultura niemerytokratyczna. Tylko, a właściwie, a właśnie jest merytokratyczna w dużej mierze, no natomiast stereotypy pokutują. To znaczy to, że boimy się inności, boimy się tego, że popełnimy błąd, że narazimy się w jakimś stopniu, że popełnię faux pas, nie znamy języka. To są takie, to jest na poziomie braku koncepcji, to znaczy braku faktycznych barier a bardziej bariery, które mamy w głowie, które wynikają z szeregu takich przeświadczeń, często mylnych, które są, które się wiążą z ze współpracą z Chińczykami.”

Istotną zmienną w ramach minimum polskich przedsiębiorców zainteresowanych rynkiem ChRL wpływającą na podstawowe przyczyny zidentyfikowaną podczas badań jest również odczucie w zakresie wymaganej przez nich kontroli nad tym procesem. W zależności od potrzeby kontroli proces wejścia na rynek ChRL może zostać kosztem ryzyka uproszczony przy większym zaangażowaniu chińskich partnerów i pracowników, jednocześnie zwiększając potencjalne ryzyko negatywnych konsekwencji. Jeden z badanych przytacza tu przykład rejestracji konta firmowego w aplikacji WeChat i późniejszej kontroli nad nim [9]: „albo podwykonawca, który rejestruje dane konto na siebie i wtedy powiedzmy nawet jeden z typów konta oficjalnego może być, jakby to może być zarejestrowane na osobę prywatną, posługując się tylko jej numerem telefonu, który jest swoją drogą podpięty do konta bankowego i wtedy zajmuje to nie wiem, dzień, może dwa, mamy to od razu (...) jest wtedy przypięte do tej osoby, więc w momencie, w którym założymy, że któryś z naszych pracowników zarejestrował to na siebie. No dobrze, no ale w momencie rozwiązania stosunku pracy no to co z tym dalej robimy? To ta osoba będzie tym dalej zarządzać? Więc trochę tracimy nad tym kontrolę i z tym się niestety trzeba pogodzić w tym sensie, że albo jest dłuższa droga bardziej skomplikowana, ale, gdzie my zachowujemy tę kontrolę albo trochę gdzieś tracimy po drodze”.

### 5.4.3. Charakter produktu

W opinii rozmówców charakter produktu oferowanego przez polskich przedsiębiorców może mieć wpływ na wyzwania organizacyjne i związane z marką z którymi muszą się oni mierzyć przy wejściu na rynek ChRL. Badani poza podkreśleniem roli ogólnej jakości produktu zwrócili uwagę na określone branże - dóbr luksusowych, gier i technologiczną oraz rolno-spożywczą w których polscy przedsiębiorcy mogą mieć do czynienia ze specyficznymi warunkami.

Badani podkreślają że posiadanie dobrego produktu jest warunkiem koniecznym do odniesienia sukcesu na chińskim rynku, jak zauważają [4]: „myślę, że rynek chiński jest bardzo duży - jeśli masz bardzo dobre produkty” i [3]: „zdecydowanie musi to być dobra jakość”. Wskazują też, że atrakcyjnym rynkiem dla polskich przedsiębiorstw mógłby być rynek produktów luksusowych - [8]: „jeżeli chodzi o dobra luksusowe Chińczycy lubią się pochwalić czymś, czego nie mają sąsiedzi albo znajomi, więc tak chociażby ten rynek dóbr luksusowych, to mógłby być takim interesującym dla polskich firm”. Zauważają również że specyfika rynku gier czyni go łatwiejszym do wejścia dla polskich przedsiębiorstw usuwając liczne przyczyny z powodu których chińska kultura biznesowa mogłaby być barierą wejścia na rynek. Jak zauważa jeden z badanych [9]: „Gamedev, czyli gry i branżę technologiczną. I tutaj mam większe doświadczenie, bo też to są 2 branże, gdzie ten próg wejścia jest najniższy, (...) Producenci czy deweloperzy gier, którzy produkują gry na pecety, które mogą być dystrybuowane przez Steam, czyli marketplace, który jest jeszcze dostępny w Chinach - to tak naprawdę spadam nam jedna z największych barier, czyli dystrybucja, kanał dystrybucji, bo mamy stronę trzecią - platformę na którą możemy po prostu wrzucić grę. A ta platforma jest dostępna bez VPNa, przez Chińczyków, którzy swoją drogą stanowią prawie 1/3 użytkowników tej platformy. Więc to jest wejście na chiński rynek, ale gdzieś tak z tyłu, tymi bocznymi drzwiami, i to jest o wiele prostsza droga versus na przykład development gier mobilnych, albo gdzie jednak ten partner jest konieczny żeby wejść, na przykład na chińskie sklepy, więc to tutaj jest trochę dalsza, dłuższa droga”. Jak zauważa kolejny z rozmówców w przypadku branży wysokich technologii próg wejścia może być jednak wyższy od przeciętnego - [12]: „Na rynku chińskim dużo było tego importu i oczywiście z całego świata jeśli chodzi o żywnościówkę. Co do

innych obszarów, czy high-techu, to w tym momencie rynek chiński sam w sobie jest high-tech tak naprawdę i tam rzeczywiście tego potencjału w tym momencie aż tyle nie ma, żeby można było go eksportować. Czasami pewne rzeczy to są bardziej know-how chiński niż europejski, które można w tym momencie na tym rynku znaleźć”.

Rozmówcy zwracają również na specyficzną sytuację w branży rolno-spożywczej, w której z jednej strony jest wysoki potencjał rynku chińskiego [12]: „na pewno wiemy również o tym, że ten rynek chiński jest rynkiem bardzo podatnym czy bardzo sprzyjającym, jeśli chodzi o żywność, czy produkty żywnościowe”, a zarazem polscy producenci są w stanie dostarczyć produkty wysokiej jakości - [10]: „mamy duży potencjał na przykład w branży spożywczej. Produkty są bardzo, bardzo wysokiej jakości w Polsce, więc tu nie ma problemu z tym, żeby taki produkt z wysoką jakościowy sprzedać jako produkt luksusowy - tylko odpowiednie opakowanie”. Z drugiej strony branża spożywcza obwarowana jest specyficznymi barierami wejścia - jak zauważają badani [8]: „dużo barier mają producenci produktów ... eksport produktów rolno-spożywczych (...) musi mieć rejestrację, musi mieć certyfikaty fitosanitarne. Musi być generalnie rynek otwarty dla zagranicznych produktów, a ten segment rynku no nie jest jakoś nadmiernie dla nas otwarty”, Sytuację w tej branży podsumowuje jeden z rozmówców [13]: „wie Pan, to wejście jest różne zależności od tego, jaka jest branża. Jeśli to jest branża podlegająca ścisłej rejestracji, to w zależności znowu od tego, jaki produkt chcemy wprowadzić. To ta rejestracja jest znowu, mniej lub bardziej skomplikowana w przypadku żywności. Najbardziej skomplikowane są produkty dla dzieci pod względem rejestracji, trudności i czasochłonności. Tego się nie da załatwić w ciągu miesiąca. Żywność dla dzieci - mam na myśli przede wszystkim małe dzieci niemowlęta, chodzi tutaj na przykład o mleko w proszku, ale nie tylko - w ogóle dla niemowląt produkty - to jest najwyższa kategoria ryzyka. W związku z tym według prawa chińskiego - prawa bezpieczeństwa żywności, rejestruje się dokładnie tak samo produkty jak leki. (...) Więc procedura jest skomplikowana”.

#### **5.4.4. Postrzeganie partnera zagranicznego**

Zdaniem badanych na przyczyny z powodu których chińska kultura biznesowa może być barierą wejścia dla polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL

wpływa również kwestia postrzegania polskich przedsiębiorców przez ich chińskich partnerów. Są to głównie kwestie związane z różnym traktowaniem przedsiębiorstwa na rynku w zależności od jego rozmiaru, jak i dysproporcja siły we wzajemnych relacjach. Badani zwracają uwagę że w kontraktach z dużymi chińskimi przedsiębiorstwami może pojawić się dysproporcja siły wpływająca na traktowanie polskich przedsiębiorstw i konieczność ich dopasowywania się do wymagań chińskiego partnera. Jak zauważa jeden z rozmówców [9]: „często jest tak, że te firmy (...) No to jest tak, że te chińskie firmy to jakby jest trochę dysproporcja rozmiarów, w tym sensie, że powiedzmy jeden z większych konglomeratów. No bo chińskie firmy, jak już współpracują z dużymi zagranicznymi czy polskimi markami, powiedzmy jako dystrybutorzy, to często to są bardzo duże firmy. I często no quasi jakby no konglomeraty, które są powiedzmy quasi rządowe, więc wychodzenie z pozycji siły i mówienie im macie zrobić tak i tak nie jest zbyt dobrym pomysłem, też relacyjnie”. Z drugiej strony niewielkie rozmiary przedsiębiorstwa mogą ułatwić funkcjonowanie na rynku, duże zagraniczne podmioty poddawane są znacznie bardziej szczegółowej kontroli ze strony władz i społeczeństwa. Oznacza to dla nich konieczność znacznie ściślejszego postępowania zgodnie ze skomplikowanymi przepisami i naraża na konsekwencje wynikające z powodów społecznych lub politycznych, jak zauważa jeden z rozmówców [4]: w Chinach (...) dla dużej firmy, zwłaszcza dużej firmy giełdowej, (...) oznacza to powiedzmy problem podatkowy. Zamiast sprytniej księgowości - normalnie nikogo to nie obchodzi, ale kiedy stajesz się duży wiesz, że wszyscy na ciebie patrzą. Zarabiasz pieniądze - a co z podatkami? Musisz być ostrożny”.

## **5.5. Ewentualności**

W przeprowadzonym badaniu zidentyfikowano szereg możliwości wpływających na przebieg procesu wejścia i tym samym stopień w jakim chińska kultura biznesowa jest barierą wejścia na rynek ChRL dla polskich przedsiębiorstw. Zebrane w kategorii ewentualności są to czynniki które wpływają na relacje pomiędzy poszczególnymi kategoriami. Do istotnych o których wspominali rozmówcy ewentualności zaliczyć można strategię wejścia przyjętą przez przedsiębiorstwo przy

wchodzeniu na rynek ChRL, wykorzystanie platform nawiązywania relacji i znalezienie odpowiedniego chińskiego partnera, otrzymane wsparcie instytucjonalno-polityczne, odpowiednie zabezpieczenie prawne procesu wejścia i nieetyczne zachowania biznesowe na które można natknąć się na rynku ChRL. W procesie kodowania selektywnego wyłoniono klasy przypisane do kategorii ewentualności - klasy te i związane z nimi kody prezentuje Tabela 25.

**Tabela 25. Format przykładowej tabeli**

| Kategoria     | Klasa                               | Nu-<br>mer | Kod                                  |
|---------------|-------------------------------------|------------|--------------------------------------|
| Ewentualności | Chiński partner                     | 1          | chiński partner                      |
|               |                                     | 2          | początkowa podejrzliwość w relacjach |
|               |                                     | 3          | rekomendacja                         |
|               |                                     | 4          | weryfikacja partnera                 |
|               |                                     | 5          | znalezienie partnera                 |
|               | Nieetyczne zachowania biznesowe     | 6          | nieuczciwa konkurencja               |
|               |                                     | 7          | oszustwa                             |
|               |                                     | 8          | własność intelektualna               |
|               | Platforma nawiązywania relacji      | 9          | izba handlowa                        |
|               |                                     | 10         | obecność na miejscu                  |
|               |                                     | 11         | przedstawicielstwo                   |
|               |                                     | 12         | sieci społecznościowe                |
|               |                                     | 13         | targi                                |
|               |                                     | 14         | WeChat                               |
|               | Strategie wejścia                   | 15         | chińska marka                        |
|               |                                     | 16         | handel internetowy                   |
|               |                                     | 17         | joint venture                        |
|               |                                     | 18         | produkcja na miejscu                 |
|               |                                     | 19         | sieć dystrybucji                     |
|               |                                     | 20         | sprzedaż crossborder                 |
|               |                                     | 21         | sprzedaż pod obcą marką              |
|               | Wsparcie instytucjonalno-polityczne | 22         | przetarte ścieżki                    |
|               |                                     | 23         | wsparcie instytucji                  |
|               |                                     | 24         | wsparcie polityczne                  |
|               | Zabezpieczenie prawne               | 25         | formalne dokumenty                   |
|               |                                     | 26         | kontrakt                             |
|               |                                     | 27         | prawo unijne                         |

**Źródło:** opracowanie własne.

### 5.5.1. Strategia wejścia

Badani wskazywali że przyjęta przez przedsiębiorstwo strategia wejścia na rynek ma znaczący wpływ na wyzwania którym musi stawić czoła. W zależności od przyjętej strategii wejścia można zminimalizować potrzebę współpracy z chińskim partnerem znacząco redukując znaczenie chińskiej kultury biznesowej jako bariery w procesie wejścia na rynek. Wybrana strategia wejścia wpływa na skalę

zaangażowanych środków i rozmiary potencjalnego sukcesu. Rozmówcy poruszali kwestie dostępu do sieci dystrybucji, wykorzystania chińskiej marki, sprzedaży pod obcą marką, wykorzystania handlu internetowego do sprzedaży typu crossborder, założenia spółki joint venture, oraz produkcji na miejscu.

Kluczową kwestią zidentyfikowaną przez rozmówców jako powodująca wymóg współpracy z chińskim partnerem jest dostęp do sieci dystrybucji. Jak zauważają badani [6]: „w Chinach nie wystarczy mieć dobrego produktu, bo generalnie na zachodzie jest tak - jak masz dobry produkt lub dobrą technologię prawie równa się to sukcesowi. Wystarczy ciężka praca i tak dalej. Natomiast w Chinach mając ten dobry produkt, to jest bardzo, bardzo jeszcze niewystarczające. Musimy pokazać komu trzeba albo znaleźć drogę żeby ten produkt czy usługi czy technologie oferować dalej”. Podkreślają również konieczność współpracy z chińskim partnerem aby uzyskać dostęp do sieci dystrybucji [12]: „jeśli chodzi o polskie marki (...), które w tym momencie mogą funkcjonować samodzielnie. To są inwestycje, to są nakłady, to jest wiele, wiele czynników, które w tym momencie wpływają na to, czy to w ogóle będzie miało powodzenie, prawda? Więc ja bym powiedział bardziej tak, że globalny biznes jak najbardziej tak, a biznesy, które opierają się o dystrybucje, to raczej powinny być robione z partnerami chińskimi”. W opinii rozmówców samodzielne wejście na rynek detaliczny w ChRL w zasadzie przekracza możliwości polskich producentów [13]: „tam natomiast nie ma sprzedaży detalicznej. Czy Pan idzie sobie do swojego sklepu na osiedlu i widzi Pan mleko polskie? Dlatego, że na taką ekspansję, o której teraz Panu powiedziałem, potrzeba dużo większych nakładów finansowych i osobowych. A tego firmy nie robią, bądź też nie mają takich możliwości”. Badani zwracali jednak uwagę również na branże w których możliwa jest sprzedaż z pominięciem wyzwań związanych z faktyczną obecnością na rynku ChRL i korzyści płynące z takiego rozwiązania [9]: „no to zależy, jaki weźmiemy sobie model. No bo model, w którym na przykład firma technologiczna ma swojego resellera, ma osobę, czy też firmę, która zajmuje się sprzedażą ich usług niejako ściąga im z głowy ciężar rejestracji firmy i tak dalej. I koniec końców sprwadza się to do tego, że mają tylko dodatkową linię przychodową wynikającą z tego, że po prostu mają, powiedzmy swojego agenta czy też sprzedawcę. No to to

jest zupełnie inny układ i poziom ryzyka. Natomiast w momencie, w którym mówimy o rejestracji spółki, rejestracji znaku, procesie administracyjnym, no to to nie zawsze jest opłacalne”.

Rozmówcy zwracali też uwagę że sprzedaż produktów na rynku Chin można realizować pod obcą, lub nawet chińską marką. W pierwszym przypadku chodzi może o udział w globalnym łańcuchu dostaw, albo lepsze wsparcie polityczno-institutionalne oferowane zagranicznym przedsiębiorstwom. Taką ewentualność przedstawia jeden z rozmówców [13]: „ale jest tak zwany eksport pod obcą banderą jak ja to nazywam. Mianowicie wiele firm, zwłaszcza żywnościowych, ma potworzone podmioty jednoosobowe na przykład w Niemczech czy w Holandii. I sprzedają z tych krajów także polskie mleko, które nie wyjeżdża jako Made in Poland, ale wyjeżdża pod marką, na przykład jako produkt własny określonego dużego dystrybutora na rynek chiński, holenderskiego czy niemieckiego. A to służy temu, że nasz producent sprzedaje temu pośrednikowi, ten to blenduje z marką własną i wyjeżdża to do Chin. Powiem Panu, że w tym zakresie nawet chyba mamy większy eksport niż prosto z Polski do Chin. Żaden zakład mleczarski się Panu do tego nie przyzna, bo wstyd, ale zarabiają na tym pieniądze. I inni producenci żywności też się nie przyznają, ale taki proceder ma miejsce. Dlaczego tak się dzieje? Bo nie mogą polskie firmy liczyć na takie wsparcie jakie otrzyma Pan przykładowo w izbie niemieckiej czy holenderskiej? (...) nasze firmy po prostu mogłyby więcej sprzedawać bezpośrednio, nie robiąc sobie żadnej tam drogi okrężnej gdyby na miejscu było przygotowane, były ta wiedza. Tu na miejscu była wiedza o rynkach, albo ludzie byliby, którzy tą wiedzę dostarczają”. Z kolei w wykorzystaniu istniejącej marki chińskiej jak wskazują badani chodzi o pozyskanie przychylności konsumentów względem lokalnych produktów - [3]: „są naprawdę popularni, odnoszą sukcesy w Chinach. (...) ponieważ używają tradycyjnych chińskich marek. (...) Kupili niektóre chińskie marki, Niektóre firmy nie funkcjonowały dobrze - kupili je, kupili je, a następnie nadali im [swoim produktom] nową bardziej tradycyjną chińską nazwę”.

Badani wskazywali że zastosowanie strategii opartej o sprzedaż crossborder chociaż najczęściej wymaga znajomości specyficznych chińskich platform sprzedaży internetowej pozwala w przypadku szczególnie trudno dostępnych branż na

ominięcie istniejących barier [13]: „natomiast dla dzieci to my nie sprzedajemy, jest tylko jeden zakład uprawniony do takiej sprzedaży i z tego co wiem, on nie prowadzi sprzedaży takiej bezpośredniej, detalicznej w sklepach. Natomiast odbywa się sprzedaż mleka w proszku poprzez kanał crossborder czyli poprzez rozmaite platformy internetowe w Chinach. Alibaba to jest taka najbardziej znana, ale są inne. (...) i tam rzeczywiście sprzedawane jest polskie mleko w proszku i wtedy dla takiej sprzedaży internetowej nie obowiązują te regulacje ściśle wymagające rejestracyjne. Czyli może producent sprzedawać mleko w proszku poprzez kanał crossborder i wtedy nie obowiązuje ta rejestracja. Moim zdaniem sprzedaży B2B, czy bezpośrednio do konsumentów, ale to nie mogą być ilości hurtowe. To jest wyłącznie sprzedaż detaliczna. Więc jeśli Chińczyk chciałby przykładowo sobie kupić mleko, które jest wystawione na platformie no to faktycznie może takie mleko kupić. Musi być w ogóle magazyn tego produktu na terenie Chiny albo w pobliżu, czyli na przykład w Hongkongu”. Pomimo niewielkiej skali działalności kojarzonej z tego typu działalnością ogólne rozmiary sprzedaży w tym kanale mogą okazać się większe niż w przypadku tradycyjnych forma wejścia na rynek ChRL pozwalając jednocześnie na tańsze testowanie rynku - [5]: „produkt jest na dobrym poziomie, włoży Pan duże środki na certyfikację, dopuszczenia, wejście na rynek, otworzy Pan przedstawicielstwo, po czym okazuje się, że (...) mało kto o tym wie, ale my w paczkach od osób prywatnych sprzedajemy do Chin więcej mleka w proszku dla niemowląt niż sprzedają to nasze firmy”.

W relacji rozmówców strategia oparta o produkcję na miejscu może mieć na celu uwiarygodnienie przedsiębiorstwa w oczach chińskich partnerów i konsumentów i ułatwienie współpracy - [13]: „żeby to odmienić, żebyśmy byli wiarygodnym - takim mocnym partnerem biznesowym, to musimy tam po prostu zainwestować. Musimy postawić fabrykę, produkować i sprzedawać na miejscu. Alfa zaczęła, ale jej się nie wiedzie tak, jak chciała, bo to też wymaga dużo większego zaangażowania, no i partnerów właściwych, a to jest niestety kłopot”, lub uzyskanie preferencyjnego traktowania ze strony władz lokalnych i ominięcie wybranych barier wejścia - [13]: „innym mogą być preferencje przykładowo dla firmy, która by chciała zbudować fabrykę, gdzie produkowałaby produkty mleczarskie dla dzieci. No to tutaj władze lokalne mogą pomóc. Natomiast rejestracja produktu, który miałby być

wprowadzony na rynek chiński to będzie inną sprawą ta procedura - będzie trzeba ją przejść. Krótsza, jeśli produkt miałby powstawać w tej fabryce, ale i tak go trzeba zarejestrować zgodnie z normami i wymaganiami wymaganymi przez prawo chińskie. Tylko będzie krótsza, bo wtedy z produktu odpada ta cecha zagraniczności, czyli importowania produktów. Wtedy jest tylko wytwarzany, ale cała procedura rejestracyjna będzie ta sama i dla wszystkich. Niezależnie, że to będzie firma zagraniczna czy chińska. Te przepisy są jednolite”.

### **5.5.2. Platforma nawiązywania relacji**

Według rozmówców wybór i odpowiednie wykorzystanie platformy nawiązywania relacji ma wpływ na budowanie relacji z chińskim partnerem mogąc ułatwić proces wejścia na rynek ChRL. Poruszone przez nich kwestie obejmują rolę targów i izb handlowych, wykorzystania aplikacji WeChat oraz sieci społecznościowych, a także przedstawicielstwa handlowego i obecności na miejscu.

Co do zasady badani są zgodni co do istotnej roli jaką może odegrać uczestnictwo w targach handlowych dla znalezienia i nawiązania relacji z chińskim partnerem. Podkreślają konieczność fizycznego uczestnictwa - [7]: „Trzeba tam pojechać (...) zobaczyć tę firmę, być na targach” i [13] „trzeba być tam na miejscu, jeździć na właściwe targi”. Jak zauważają [4]: „jednym ze sposobów dla wszystkich, którzy nie są pewni, czy mają wystarczającą liczbę potencjalnych partnerów, jest po prostu znalezienie branżowych targów przemysłowych, na których można się wystawić, aby poszukać jak największej liczby partnerów zakupowych, aby móc z nich wybrać” i [8]: „no trzeba na pewno brać udziału w targach (...) na których można się zaprezentować, na których chodzą dużej ilości potencjalnych klientów. Tak samo potencjalnych importerów. Tak więc nie raz, a kilka razy z rzędu, bo to kropla drąży skałę”. Podkreślają, że udział w targach wiąże się z pewnym wyzwaniem i nie musi gwarantować sukcesu - [13]: „ale on jedzie na targi, gdzie jest rzucony wśród tysiąca innych przedsiębiorców i musi sobie poradzić. No i niektórzy sobie radzą”. Rozmówcy zwracają też uwagę, że często polscy przedsiębiorcy nie są właściwie przygotowani do udziału w targach - [11]: „za wejście na rynek uznają obecność na targach i nawiązanie jakiś tam relacji biznesowych. I o tym mówią jako o wejściu na rynek, czyli doprowadzenie do tego, że jakaś grupa

przedsiębiorców lokalnych w tym kraju, w którym oni są na targach, jest zainteresowana ich asortymentem. I to jest o tyle absurdalne, że chiński klient wymaga zupełnie innej narracji, jeśli chodzi o marketing, innych, często formalnych wymagań, ale też wymaga często adaptacji swoich produktów”, lub uczestniczą w nich bez wyraźnego celu - [9]: „mamy jakby najczęstszą obecnością polskich przedsiębiorców, czy jedną z najczęściej pojawiających się była obecność na targach (...) Tylko że te targi. Znając je od zuplecza to zdarzały się nam zapytania od chińskich firm, które po prostu prosiły o nagonienie statystów na takie targi, bo oni biorą chińskie firmy i potrzebują zachodnio wyglądających klientów, którzy się tam pojawiają. I więc ja do targów jako takich podchodzę dosyć sceptycznie, jeśli chodzi o formę online. Nie mówię, że nie, no bo jest na pewno mnóstwo targów, które są bardzo wartościowe. Natomiast, no tutaj jest kwestia, kto to organizuje, ile tam będzie osób i tak dalej, i tak dalej. A do targów jak już jesteśmy, to znowu dygresja, ale jak jadąc na targi offline uważam, że jeśli nie mamy co najmniej 10 spotkań sprzedażowych, ale już z osobami, które są na etapie kwalifikacji, czyli mamy sprecyzowane potrzeby, które wiemy, jak zaadresować i wstępnie są potwierdzone warunki, to w ogóle nie ma co jechać. Takie wydawanie nie wiem 15-20 000, bo często też nie oszukujmy się są granty jakieś z Polskiej Agencji Wsparcia Eksportu, czy jak się nazywają te podmioty i to jest, w mojej opinii często przepalane. To znaczy niewykorzystywane w ten sam sposób, ale tu to nie jest po stronie Agencji wina, tylko bardziej nieświadomości tego, co można z taką okazją jeszcze zrobić”. Według badanych dobrą możliwością znalezienia wartościowego i pewnego chińskiego partnera biznesowego jest też wykorzystanie izb handlowych i lokalnych stowarzyszeń biznesu. Jak podkreśla jeden z rozmówców [7]: „pierwsza podstawowa sprawa to jest przygotowanie się do znalezienie wiarygodnego partnera - z certyfikatem, że tak powiem - najlepiej izby SinoCham, czy radcy handlowego”.

Badani dostrzegają też możliwość wykorzystania nowoczesnych - internetowych form nawiązywania relacji. Jak zwraca uwagę jeden z badanych chińskie media społecznościowe są ze względu na częściową blokadę internetu zupełnie odmienne od zachodnich [9]: „inne kanały, jeśli chodzi o media społecznościowe, Internet, narzędzia, czyli powiedzmy znowu w B2B - WeChat, czyli nasze podstawowe narzędzie do akwizycji klientów, do marketingu, który jest totalnie w Polsce,

na Zachodzie nieznane i tylko używane przez chińską diasporę tak naprawdę i osoby, które mówią po chińsku”. Zdaniem rozmówców warto jest jednak zainteresować się obecnością w chińskich mediach społecznościowych i wykorzystaniem aplikacji WeChat do komunikacji co może ułatwić budowanie relacji z chińskim partnerem [3]: „również niektórzy obcokrajowcy próbują używać WeChat, ponieważ jest naprawdę łatwy. Zawiera wszystko, można w nim zrobić wszystko (...) można zarejestrować WeChat jako dane kontaktowe firmy (...) Jest jedna rzecz, która różni się od Facebooka. Ponieważ nie możesz znaleźć osoby bezpośrednio na WeChat, musisz kogoś znać. Jak to zrobić? Trzeba znać konto danej osoby, może to być ktoś, kto przedstawi Ci wizytówkę, abyś mógł dodać go do znajomych”. Rozmówcy podkreślali korzyści wynikające ze stosowania WeChat w relacjach biznesowych z chińskimi partnerami [9]: „prosta rzecz, którą warto zrobić to przed spotkaniem na przykład ściągnąć sobie WeChata, czyli tę aplikację, o której wcześniej mówiłem. Chińczycy nie siedzą na facebooku, nie siedzą na messengerze, nie mają gmaila, nie mają od niedawna linkedina, bo został zbanowany. Więc jakby ten WeChat jest powiedzmy ukłonem i krokiem w ich stronę (...) przychodząc na dane spotkanie docelowo chcemy zrobić biznes z drugą stroną, ale my chcemy się poznać jako ludzie, zbudować jakąś relację, no to jak mamy ją ... ? No możemy wziąć numer telefonu, no ale to będziemy smsy do siebie pisać? Można też nawet WhatsAppie, ale to jest inna bajka, a WeChat jako natywna chińska aplikacja (...) rytuał skanowania kodu QR (...) pokazując że korzystasz z WeChata, czyli jesteś swój, (...) jest natywnie chińska, więc jakby zrobiłeś krok w moją stronę. Ja nie mówię, że zawsze to tak jest postrzegane nie, że wow, Jezus, Maria masz WeChat? Nie, ale chodzi mi o to, że jesteśmy na jednym poziomie komunikacyjnym, więc łatwiej nam będzie dalej. Skanujemy, czyli wyjmuję WeChata, pokazuje kod QR, dana osoba skanuje, wysyła zaproszenie, ok, zrobiliśmy ten krok dalej, mamy do siebie kontakt i to robi bardzo dużą robotę.” WeChat może również posłużyć do nawiązywania relacji bezpośrednio z klientami i budowania obecności w chińskich mediach społecznościowych [9]: „polska firma i pomagamy im pozyskiwać chińskich klientów. No i robimy to właśnie na WeChacie, prowadząc tam działania marketingowe i sprzedażowe”. Rozmówcy zwracają jednak uwagę, że budowanie pozycji i nawiązywanie relacji w chińskich sieciach społecznościowych może być

ze względu na ich odmienność wyzwaniem wymagającym ponoszenia dodatkowych nakładów [10]: „Druga rzecz - problem polskich firm tak mi się wydaje - nieznajomość formy docierania do klientów. Marketing, na przykład media społecznościowe, live streaming i tak dalej. Key opinion leader - KOL jest rzeczą, jest skrótem, który tutaj się nauczyłem. Key opinion leader to jest influencer po prostu chiński w chińskich mediach społecznościowych (...) jest mocno wykorzystywany w marketingu i jak ktoś chce zaistnieć, czy na przykład przez klasyczną sieć dystrybucji albo na przykład jeszcze bardziej teraz przez E-commerce, to jest ważne, żeby to ogarnąć sobie i wiedzieć jak to się robi i przeznaczyć na to energię jakąś i człowieka i pieniądze”.

### **5.5.3. Chiński partner**

Badani zgodnie uważają, że znalezienie odpowiedniego chińskiego partnera biznesowego jest najlepszym możliwym sposobem ułatwienia wejścia na rynek ChRL. Niektórzy uważają takie partnerstwo wręcz za warunek niezbędny do osiągnięcia sukcesu. Poza kwestią korzyści wynikających z doboru odpowiedniego partnera badani poruszyli zagadnienia związane z jego znalezieniem i weryfikacją, początkową podejrzliwością w relacjach oraz znaczeniem rekomendacji.

Rozmówcy wyraźnie podkreślają liczne zalety wynikające z wyboru odpowiedniego chińskiego partnera biznesowego w procesie wejścia na rynek ChRL. Opisują takie rozwiązanie jako najlepszy sposób wejścia rozwiązujący liczne problemy - [2]: „w ogólnym sensie kiedy zagraniczna firma wchodzi na rynek lokalny, lepszym sposobem na inwestycję lub prowadzenie działalności gospodarczej jest znalezienie lokalnego partnera i rozwinięcie rodzaju relacji strategicznej lub spółki joint venture. (...) może ona być bardzo udana, ponieważ masz partnera w lokalnym obszarze. Są oni zaznajomieni z lokalną kulturą, więc myślę, że tak można zmniejszyć konflikty kulturowe. Lokalny partner pomoże ci rozwiązać lokalne problemy, co jest bardzo, bardzo dobrym sposobem”, jako metodę szybkiego dostępu do już istniejącej sieci guanxi zamiast jej powolnego budowania - [3]: „poproś lokalnych ludzi o prowadzenie firmy, ponieważ mają już pewne guanxi lub powiązania z lokalnym rynkiem, więc jest łatwiej”, jako metodę pozyskania niezbędnej wiedzy o lokalnym rynku - [6]: „ja uważam, że poważne koncerny czy firmy, gdyby chciały rozpocząć działalność czy biznes w Chinach, w pierwszym etapie ... pierwszy

krok to jest znalezienia partnera. Bez tego w cudzoślowie „ani rusz.” (...) „Ludzie na miejscu - oni na co dzień obracający się w tej rzeczywistości wiedzą gdzie, co, jak, z kim. Więc ich tego typu wiedza jest niezbędna, przydatna i pomocna”, lub wręcz jako warunek niezbędny do powodzenia wejścia [12]: „po to, żeby być na rynku chińskim trzeba albo powinno się mieć tak naprawdę partnera chińskiego. (...) [interesy prowadzone] powinny być z partnerem chińskim, który ten rynek zna, rozumie i ma ten rynek okiełznany, przetestowany, sprawdzony tak naprawdę (..) Moim zdaniem jest to warunek sine qua non. Ja uważam, że być solo, w pojedynkę jest praktycznie moim zdaniem niemożliwe albo bardzo trudne. Stąd partnerstwo moim zdaniem jest jedyną, najlepszą i najseksowniejszą drogą tak naprawdę jeśli chodzi o dotarcie do finalnego odbiorcy na rynku chińskim”.

Problemami związanymi z doбором odpowiedniego chińskiego partnera biznesowego na które zwracają uwagę rozmówcy jest jego znalezienie i weryfikacja. Badani podkreślają tu rolę stowarzyszeń biznesu, izb handlowych i targów [6]: „można znaleźć wiele okazji, czy to poprzez znajomości, czy to poprzez izby, czy stowarzyszenia. Najpierw zapoznać się z tymi ludźmi i razem pracując się można dowiedzieć o tych ludziach, o ich zwyczajach i tak dalej. Poprzez to też można znaleźć potencjalnych partnerów”. Zwracają też uwagę, że do poszukiwań można wykorzystać również wydarzenia i sieci kontaktów działające na terenie Polski [12]: „na pewno elementem istotnym jest branie udziału w różnego rodzaju wydarzeniach związanych z targami czy wydarzeniach gospodarczych, czy różnego rodzaju inicjatywach realizowanych na poziomie rynku lokalnego, czy rynku chińskiego. Również umiejętność budowania tych relacji na poziomie lokalnym w Polsce poprzez kontakty czy struktury, jak strukturę gospodarczą przedstawicielstw gospodarczych w Polsce, czy to ambasady, czy sekcje gospodarcze, czy innego typu partnerstwa, które w tym momencie jest niezbędne po to, żeby tych partnerów znaleźć”. Stowarzyszenia branżowe mogą też okazać się pomocne przy weryfikacji partnera [5]: „no po pierwsze poczytać o tej firmie. Po drugie na przykład udać się do organizacji, stowarzyszeń, które funkcjonują, czy mają rozeznanie z prośbą o pomoc. Po trzecie, wiedząc, że jest na przykład Centrum GD Poland, gdzie jest ponad 1000 chińskich firm i często są małżeństwa mieszane wykorzystać ich potencjał do weryfikacji”.

#### 5.5.4. Wsparcie instytucjonalno-polityczne

Badani zwrócili również uwagę że wsparcie instytucjonalno-polityczne zapewniane polskim przedsiębiorcom może wpłynąć na przebieg procesu wejścia na rynek ChRL. W wypowiedziach rozmówców poruszany są kwestie związane ze wsparciem instytucji otoczenia biznesu i wsparciem politycznym zapewnianym przez polskie władze.

Uczestnicy badania podkreślają znaczenie jakie ma wsparcie ze strony instytucji otoczenia biznesu na proces wejścia na rynek ChRL przytaczając szereg korzyści dla przedsiębiorstw które zdecydowały się skorzystać z ich usług. W swoich wypowiedziach uznają wsparcie ze strony instytucji np. bankowych za wręcz niezbędne - [7]: „bez obsługi bankowej czy gwarancji bankowych, kredytowych czy innych to nie ma co zaczynać, bo to się kończy tak jak mówiłem plajtą tam”, mogące znacząco pozytywnie wpłynąć na wynik wejścia - [7]: „natomiast istnieje taka instytucja jak wywiadownia gospodarcze. To trzeba bardzo cenić i to czasami ratuje, że tak powiem przedsiębiorców przed plajtą. Otóż są wywiadownie i polskie, i chińskie godne zaufania (...) ale godne zaufania są przede wszystkim wywiadownia niemieckie i unijne. Także wiadomo - mają kolosalną rolę do odegrania i niejednemu polskiemu przedsiębiorcy uratowali interes”, lub przynajmniej przydatne i pomocne przedsiębiorcom - [8]: „na przykład izby handlowe, polskie, jest tutaj też European Chamber of Commerce do których mogłyby się polskie firmy zapisywać. No, ale to też z jakiegoś bliżej nieznanego powodu tego nie robią. A to już to jest siła. Tak, taka izba handlowa to jest siła, to jest wsparcie, nie tylko psychiczne, mentalne, co i doradztwem prawnym i łatwiej podzielić się kontaktami i tak dalej i tak dalej”.

Badani zwracają też uwagę na problem niewystarczającej w stosunku do oczekiwań polskiego biznesu skali wsparcia ze strony polskich instytucji rządowych - [5]: „ale to wie Pan dlatego ja cały czas mówiłem także do biznesu: no Panowie, 10 000 ludzi miesięcznie przesyła zapytanie do jednoosobowej placówki w Szanghaju. Gorzej, Wy chcecie, że od razu załatwił, żeby pieniądze wpłynęły? Ma zrobić kontrakt, ma zrobić wszystko, znaleźć partnera, a najlepiej taczka przywieźć pieniądze. Wy wymagacie tego od przedstawiciela? Nie chodźcie na szkolenia, nikogo nie słuchacie i tak dalej. Raz napisaliście znajdźcie mi partnera i jest

totalne oburzenie, że oto ten jeden przedstawiciel na Szanghaj, ten konsul ekonomicznym na przykład czy Paih-owiec czy Paiz-owiec no nie doprowadził, nie dał mi zarobić”. Rozmówcy podkreślają że brak faktycznego wsparcia ze strony instytucji otoczenia biznesu dotyczy również sektora bankowego - [13]; „niech Pan sobie zobaczy banki polskie na przykład PKO BP, jaką ma ofertę eksportową na rynek chiński w zakresie wsparcia. No to będzie Pan zaskoczony, że w ogóle nie ma - a to jest największy nasz polski bank”.

Uczestnicy badania podkreślają jednocześnie problem nadużywania i niewłaściwego wykorzystania wsparcia rządowego co prowadzi do marnotrawienia funduszy państwowych przeznaczonych na wsparcie eksportu - [5]: „ja uczestniczyłem w tych procesach, wysyłałem tam całe misje, no i okazywało się, że pojechali z udziałem pieniędzy unijnych i budżetowych na targi i tam pooglądali, a później stwierdzili (...) że jest koniunktura w Europie i nagle okazało się, że przestali jeździć do Azji, bo jest dalej, bo są większe ryzyka. Skoro dobrze się sprzedaje na rynku europejskim, pewniej i lepiej, skoro jest większa marża, a to przepraszam bardzo, dlaczego ja będę angażował 5% mojego koszyka eksportowego na nowe tereny. Więc jeśli jeździli z PAIHeM czy PAIZem, jak to się kiedyś nazywało, to jeździli na zasadzie też swoistych wycieczek w targach. I jedni tam jeździli, że od razu rzucają rynek na kolana”

W wypowiedziach uczestników badania dotyczących wsparcia politycznego zapewnianego przez polskie instytucje przedsiębiorcom zainteresowanym ekspansją na rynek ChRL wyraźny jest rozdźwięk w jego ocenie w zależności od doświadczenia politycznego badanych.

W opinii części badanych - szczególnie tych zaangażowanych w sferę życia politycznego - wsparcie polityczne zapewniane przez polskie instytucje owocuje znaczną przewagą w procesie wejścia na rynek ChRL - [10]: „taki parasol oficjalnej instytucji dany polskim firmom to jest takie wzmocnienie ich pozycji od razu na dzień dobry i później rzeczywiście jak już są jakieś relacje między nimi to już się toczą. (...) to wejście daje kredyt zaufania większy, a właśnie chodzi o budowanie zaufania, (...) jednak to postrzeganie jest ważne i wydaje mi się, że firmy mogłyby bardziej z tego korzystać. (...) Pozycja placówki dyplomatycznej nadaje rangę takim kontaktom i rzeczywiście, Chińczycy korzystają z tego, bo na takie spotkania

też przychodzą z firmami”. Ci sami badani szczególnie podkreślają rolę zapewnianego wsparcia politycznego w trudnych sytuacjach - [7]: „Polscy przedsiębiorcy byli, że tak powiem w komfortowej sytuacji, bo mówili - nie daj Boże, jakby coś tam złego się stało, czy ktoś tam próbował ich oszukać, nie dotrzymać terminów, jakości i tak dalej, tak dalej, to zawsze mogą pójść do ambasady i ona może interweniować”. Badani podkreślali że wsparcie polityczne odgrywa rolę głównie w przypadku dużych polskich przedsiębiorstw i sytuacji kryzysowych. Na co dzień polscy przedsiębiorcy raczej nie korzystają ze wsparcia politycznego i nie wykorzystują w pełni potencjału z nim związanego - [8]: „raczej omija placówki dyplomatyczno-konsularne z daleka. Nie dlatego, że nie chce, że my jakąś wrogą instytucją jesteśmy i im nie pomożemy, ale biznes często potrzebuje po prostu ciszy. Nie potrzebuje dużego wsparcia. Chyba, że jest potrzebne wsparcie takie naprawdę, bo w Chinach też jest ważne. Jeżeli jest jakaś duża firma i jest wsparcie polityczne, to też będzie inaczej odbierana niż jakby się chciało przyjść prosto z ulicy. Z tym, że jeżeli chodzi o polskie firmy, to myślę, że to były jednostkowe przypadki, w których potrzebowały takiego wsparcia”.

Z drugiej strony uczestnicy badania o bardziej rynkowej perspektywie wypowiadali się o wsparciu politycznym zapewnianym przez polskie instytucje w bardziej krytycznym tonie. Padały zarzuty o brak takiego wsparcia - [13]: „w biznesie Pan usłyszysz, że w ogóle nie ma wsparcia dla rynków”, o brak spójnej strategii i fragmentaryczność realizowanych działań - [13]: „Proszę spojrzeć na politykę eksportową nie tylko tego rządu, ale w ogóle. Generalnie w ogóle my nie mamy polityki eksportowej. To, że są realizowane jakieś programy proeksportowe przez PAIH, KOWR czy PARP czy inne agencje to jest tylko jedno z rozwiązań, natomiast nie jest to całościowe, kompleksowe. Trzeba powiedzieć, że na przestrzeni lat udało nam się dorobić ludzi, którzy coś rozumieją w określonych rynkach, ale jest ich zbyt mało żeby można było mówić o jakiejś takiej systemowej ekspansji, jaką prowadzą Niemcy, Francuzi, Włosi i tak dalej”, jak i o ogólną nieskuteczność podejmowanych działań - [13]: „Merkel jak jeździła do Chin przykładowo zawsze ciągnęła iluś przedsiębiorców. Tak stu iluś przedsiębiorców, żeby kolejni nawiązywali kontakty. Organizacje branżowe, czyli zrzeszenia przedsiębiorców, żeby z od-

powiednikami chińskimi nawiązywały i tak dalej (...) my, jak nasz premier gdziekolwiek jedzie czy prezydent to przedsiębiorca nie ma szansy pojechać, bo jedzie po prostu mnóstwo jego kolegów, którzy nie mają pojęcia, ale fajna wycieczka to jadą. W związku z tym przedsiębiorca jest skazany wyłącznie na siebie (...) To po prostu wynika stąd, że my nie jesteśmy przygotowani do eksportu, nam się po prostu udaje. A to się udaje dlatego, że naszym firmom się to tu daje, to one robią, nie rząd nam. Wszyscy się tak naprawdę w biznesie modlą, żeby rząd nie przeszkadzał”.

#### **5.5.5. Zabezpieczenie prawne**

Jedną ze zidentyfikowanych przez uczestników badania ewentualności o istotnym w ich opinii wpływie na przebieg procesu wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL jest kwestia zabezpieczenia prawnego wykorzystywanego przez polskie przedsiębiorstwa. W jej ramach rozmówcy poruszali kwestię przygotowania kontraktu i jego znaczenia dla chińskich partnerów oraz możliwość wykorzystania przez przedsiębiorstwo polskie prawa unijnego dla zabezpieczenia własnych interesów.

Rozmówcy zwracali uwagę na kwestię odpowiedniego zabezpieczenia prawnego we współpracy z chińskim partnerem biznesowym poprzez przygotowanie i podpisanie odpowiedniego kontraktu - [2]: „a przykład - prowadzisz handel międzynarodowy z chińskim lokalnym partnerem. Oczywiście powinieneś rozważyć, w jaki sposób możesz wykorzystać umowę sprzedaży i korzystając z bardziej konserwatywnej metody rozliczeń międzynarodowych, możesz się zabezpieczyć. Jeśli inwestujesz w projekt w Chinach powinieneś także mieć rodzaj jasnej umowy, która może Cię chronić. To bardzo, bardzo ważne. Z jednej strony budowanie zaufania w relacjach z najwyższymi liderami w organizacjach jest bardzo ważne, z drugiej strony powinieneś mieć pełną umowę, która może cię chronić. To jest moje rozumienie, to jest również mój osobisty sposób robienia rzeczy - mamy bardzo dobre relacje, pomożemy Ci, zrobimy to. Będziemy mieć solidną umowę, aby upewnić się, że jesteśmy bezpieczni”.

Jednocześnie jednak podkreślali, że w chińskiej kulturze biznesowej waga tego typu dokumentu tradycyjnie nie jest zbyt duża - [11]: „Chińczycy nie uważają w olbrzymiej większości, żeby umowa była czymś innym niż podpisaną przez

wszystkie strony notatką ze spotkania, więc raczej jest to rodzaj takiego uchwycenia momentu, w którym jesteśmy. I dla Chińczyków jest niezrozumiałe wymachiwanie dokumentami, na których są faktycznie podpisy prezesów, na których jest opis z ich perspektywy innej rzeczywistości niż jest aktualnie. Dlatego, że umowa była podpisywana w jakiejś rzeczywistości, a teraz jesteśmy w innej rzeczywistości, więc ta umowa dlaczego miałaby właściwie obowiązywać?" a prawdziwym zabezpieczeniem interesów przedsiębiorstwa jest wzajemna współpraca w ramach wypracowanej relacji guanxi - [1]: „tak, więc jak wiesz, rodzaj dokumentu nie jest ważny dla Chińczyków, ale dla ludzi z Zachodu liczą się formalności (...) po zbudowaniu wiary w guanxi, będzie ono ważniejsze niż ten dokument. Jest zupełnie inaczej niż na Zachodzie, ponieważ w kulturze zachodniej ludzie wierzą w prawo i dokumenty, ale Chińczycy wierzą w nasze niewidzialne guanxi”.

Inną metodą wskazywaną przez uczestników badania na zabezpieczenie prawne swoich interesów jest uwzględnienie w umowie z chińskim partnerem biznesowym zapisów pozwalających na wykorzystanie prawa unijnego jako właściwego przy rozstrzygnięciu ewentualnych sporów - [7]: „ewentualne spory, no bo to jest oczywiste, że się zdarza. Ceny poszły w górę, czy jakieś vis major - siła wyższa, która spowodowała straty. Sztorm na morzu w transporcie czy towar polski żywność była źle zapakowana, znalazła się w tropiku płynąc do Kantonu i diabli wzięli tę żywność, no więc jakieś tam straty są. Trzeba wymuszać w jakimś sensie na nich że sprawa będzie rozpatrywana zgodnie z prawem chińskim primo i sekundo zgodnie z prawem polskim albo unijnym. Jeszcze lepiej unijnym oni wtedy trochę mięknią i jeżeli można taką klauzulę zawrzeć w umowie, to częstokroć partner polski wygrywa na tym, bo może sobie to równie dobrze dać zgodnie z umową do sądu polskiego czy brukselskiego (...) także trzeba się tu ubezpieczyć od tej strony”.

#### **5.5.6. Nieetyczne zachowanie biznesowe**

Możliwe zagrożenia zidentyfikowane przez uczestników badania związane z nieetycznymi zachowaniami biznesowymi występującymi na chińskim rynku które mogą mieć wpływ na przebieg wejścia związane są głównie z kwestiami ochrony własności intelektualnej, narażeniem przedsiębiorstwa na oszustwa biznesowe i działaniami ze strony nieuczciwej konkurencji.

Głównym zagrożeniem w opinii uczestników badania na które narażone są przedsiębiorstwa zagraniczne wchodzące na rynek ChRL jest utrata własności intelektualnej, a w szczególności prawa do marki. Jeden z rozmówców charakteryzuje ten problem następująco - [13]: „ogólnie powiem, że jedno główne takie to utrata własności intelektualnej. Wiele firm doświadczyło tej przykrości i to nie mówię o branży rolno-spożywczej, tylko w ogóle. Odzyskali niektórzy te swoje marki, niektórzy walczą jeszcze dzielnie. Dużo jedną firmę kosztowało odzyskanie tego. Znane mi przypadki - oczywiście ja mówię o tym co znam. To jest kłopot i można powiedzieć w pewnym okresie to było masowe zjawisko. Teraz jest tego mniej”. W opinii rozmówców źródłem problemu jest konstrukcja chińskiego prawa w zakresie ochrony własności intelektualnej umożliwiająca celowe rejestrowanie zagranicznych marek przez chińskie podmioty - [10]: „w Chinach, jeśli chodzi o rejestrację marki, jest zasada kto pierwszy ten lepszy i na przykład ktoś zarejestruje markę założmy Toyota przed Toyotą i ma do niej prawa w Chinach. I to nie, że w sądzie ktoś udowodni, że Toyota wcześniej powstała w Japonii, a nie ten gościu tutaj zarejestrował w Chinach. I mieliśmy też pytanie od polskiej firmy, która nie zarejestrowała swojego znaku i później się okazało, że już był zarejestrowany tutaj. Więc to może być wynikiem tego, że ktoś chce pieniądze wyciągnąć od firmy polskiej, żeby to wyrejestrować i się pozbyć praw do tego. Czy konkurencja może po prostu sobie pomyślała, żeby ta firma nie weszła do Chin. (...) zdarzył się w tym roku przynajmniej jeden taki przypadek, że firma się zorientowała, że jest zarejestrowana, ale to nie oni rejestrowali. Później sprawdzałem - jest dużo firm polskich i zarejestrowanych normalnie przez te firmy także wydaje mi się, że firmy generalnie chyba są świadome, żeby się rejestrować w Chinach. Więksi eksporterzy już to zrobili dawno temu żeby się zabezpieczyć”. W niektórych przypadkach odzyskanie własnej marki jest niemalże niemożliwe - [9]: „polska firma handlowała z chińską i ta chińska bez jej wiedzy zarejestrowała ich znak towarowy, po czym splajtowała. I teraz Polska firma, żeby móc legalnie sprzedawać na chińskim marketplacie, bodajże Jingdongu, to musiałaby pójść do sądu z firmą, która już nie istnieje de facto żeby móc dochodzić roszczeń i móc legalnie sprzedawać towar ze swoim znakiem. No bo to prawo do tego znaku zostało przy innej firmie która padła, więc, no to jest grząski grunt bez dwóch zdań”.

Rozmówcy zwracali również uwagę na potencjalne zagrożenie dla polskich przedsiębiorstw ze strony oszustów [7]: „także istnieje ryzyko - jest coraz mniejsze, ale jednak - jakiś takich oszustów, którzy liczą na naiwność zachodnich krajów - dla nich jest to też Polska”. Źródłem zagrożenia mogą być zarówno chińscy partnerzy - [13]: „No to niewłaściwy dobór wykonawców, współpracowników, którzy też potrafili oszukiwać firmę i ją okradać. Tutaj współpracownicy, źle wybrani Chińczycy (...) potrafili ukraść markę zarejestrować ją na siebie”, jak też podszywający się pod nich przestępcy - [10]: „Zdarzają się z naszego doświadczenia, też oszusta (...) przestrzegali przed takim procederem, że włamują się na konta. Oszuści włamują się na konto firmy chińskiej i później w trakcie rozmów w jakimś momencie informują Polską firmę, że zmiana konta bankowego i Polska firma płaci na przykład nie wiem 80%. A później już ... no i to przepada - tak? Także zdarza się i trzeba po prostu. Oprócz tego, że zawsze trzeba sprawdzić partnera handlowego, to i zdarza się, że ktoś po prostu kogoś hakuje i jest problem no i są całe procedury różne. No i strasznie ciężko jest to odzyskać później tak, wiadomo”.

## 5.6. Warunki

W przeprowadzonym badaniu zidentyfikowano kategorię warunków będące zmiennymi pośredniczącymi pomiędzy kategorią centralną a jej konsekwencjami. W przypadku przeprowadzonego badania za czynnik pośredniczący pomiędzy chińską kulturą biznesową jako barierą wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL a wynikiem wejścia na rynek uznano budowanie relacji biznesowych i praktyki dbania o te relacje. W procesie kodowania selektywnego wyłoniono klasy przypisane do kategorii warunków - klasy te i związane z nimi kody prezentuje Tabela 26.

**Tabela 26. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – warunki**

| Kategoria | Klasa                     | Numer | Kod                  |
|-----------|---------------------------|-------|----------------------|
| Warunki   | Budowanie relacji         | 1     | budowanie relacji    |
|           | Praktyki dbania o relacje | 2     | alkohol              |
|           |                           | 3     | kontakt osobisty     |
|           |                           | 4     | kultywowanie relacji |
|           |                           | 5     | obiad                |

|  |  |   |             |
|--|--|---|-------------|
|  |  | 6 | podarunki   |
|  |  | 7 | pomoc innym |

**Zródło:** opracowanie własne.

### 5.6.1. Budowanie relacji

W percepcji uczestników badania budowanie relacji z chińskim partnerem biznesowym zapewnia określone korzyści w procesie wchodzenia na rynek ChRL i podczas obecności na tym rynku [13]: „ewidentnie trzeba pogłębiać te znajomości poprzez kontakty i one powinny i zazwyczaj przynoszą korzyści biznesowe, ale to mówię, wymaga pewnej takiej otwartości i chęci rozwijania tych kontaktów. Nie na zasadzie jednostronnej, że tylko ja ciągnę w swoją stronę. Im też trzeba coś dać, też trzeba ich zaprosić, potraktować. No tak normalnie, oczekują partnerskości. I to przynosi korzyści, albo może przynieść korzyści, bo też to trzeba wiedzieć - taką znajomością też trzeba kierować, rozwijać, wykazywać zainteresowanie, szacunek” i pozwala na dalsze rozbudowanie sieci relacji biznesowych na chińskim rynku - [1]: „jeśli jesteś dobrym człowiekiem, okaże się, że współpracujemy bardzo dobrze będę bardzo szczęśliwy, polecę Cię innym. Wprowadzimy Cię na inny rynek, do innego obszaru”. Z chińskiej perspektywy budowanie relacji służy rozwijaniu guanxi i jest celem samym w sobie [1]: „po pierwsze, powinieneś okazywać więcej entuzjazmu i być bardziej hojny i bardziej chcieć wspierać innych. Będziesz bardziej hojny, będziesz bardziej chciał pomagać innym, a wtedy będziesz miał więcej przyjaciół. A jeśli masz więcej przyjaciół, oznacza to, że masz więcej bliskich guanxi. A powinieneś wiedzieć, że sieć, relacje i guanxi - w języku chińskim jest to spełnienie siebie”.

Badani zwracają uwagę, że w chińskiej kulturze biznesowej budowanie relacji jest procesem zarazem ważniejszym, jak i trwającym dłużej niż w kulturze zachodniej - [12]: „wydaje mi się, że tutaj elementem takim, który jest ważny to jest po pierwsze budowanie relacji. Jest inne niż budowanie relacji w strukturach kultury zachodniej gospodarczej. To wymaga czasu, to wymaga czasu, to wymaga poznawania się. To wymaga poznawania siebie nawzajem, poprzez zaprzyjaźnianie się i budowanie zaufania” i [7]: „tylko to jest maraton, to trzeba z tymi Chińczykami się odpowiednio często spotkać, pokazać fabrykę jak wygląda, ugościć. No to Chińczycy, jeżeli pod tym względem - pod względem takim biesiadnym są bardzo podobni do Polaków”. W opinii rozmówców długotrwały proces jest konieczny aby

wytworzyć autentyczną relację osobistą i zbudować wzajemne zaufanie - [9]; „Jedzenie, personalne poznanie, wejście na poziom zaufania, dzielenie się swoim rzeczami ze swojego życia na przykład rodzinnego. Nie mówię o wyciąganiu jakiś tam super prywatnych rzeczy, ale na zasadzie wydaje mi się, że bezpieczną sferą jest rodzina. Takie mam wrażenie przynajmniej. To i wykazywanie zainteresowania drugą stroną. (...) próba budowy relacji osobistej, personalnej, ale takiej znowu, żeby, bo to trzeba oddzielić na zasadzie - spojrzenie na tę osobę szczerze i nie próba sztucznego - tutaj mam formułki - tylko faktyczne zainteresowanie drugą stroną. Takie szczerze. I to może być truizm, ale to faktycznie działa”.

### **5.6.2. Praktyki dbania o relacje**

Uczestnicy badania zidentyfikowali szereg praktyk dbania o relacje charakterystycznych dla chińskiej kultury biznesowej umożliwiających budowanie i utrzymanie relacji z chińskimi partnerami biznesowymi niezbędnych do powodzenia wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL. Rozmówcy wskazywali na znaczenie kontaktu osobistego, kultywowania relacji, wspólnego spożywania posiłków i konsumpcji alkoholu oraz pomocy innym i podarunków.

W opinii uczestników badania kluczową rolę w budowaniu relacji z chińskim partnerem odgrywa osobisty bezpośredni kontakt - [9]: „budowanie zaufania i budowanie relacji interpersonalnej ma o wiele większą wagę niż w zachodnim biznesie. Powiem tak, ja w tym momencie prowadzę w Polsce spółkę, moim współnikiem jest człowiek, z którym ja potwierdziłem wszystkie warunki, nie widząc się z nim jeszcze na żywo. Coś takiego w Chinach? No może przy sprzedaży transakcyjnej, przy rzeczach transakcyjnych w stylu, no nie wiem tłumaczenie, projekt, taki i owaki, ale przy dużych rzeczach?”. Rozmówcy zwracają uwagę, że pomimo rozwoju zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych kontakt na żywo pozostaje w przypadku chińskiej kultury niezastąpiony - [3]: „czat wideo nie wydaje mi się wystarczająco dobry, jeśli chcesz prowadzić duży biznes. W przypadku małych jest OK (...)To [kontakt na żywo] jest prawdziwe. To tak, jakbyś miał kontakt z WeChat lub czat wideo - to jak coś niematerialnego - wszystko może być fałszywe. Ale jak jesteś w kontakcie z osobą twarzą w twarz sprawiasz, że jest to bardziej znaczące, a także bardziej wiarygodne”, a osobiste poznanie partnera zapewnia inną

jakość relacji - [8]: „usiadnięcie przez stole, uściśnięcie ręki, pogadanie, wytłumaczenie wszystkiego to jest to co jest też pewnie na każdym innym rynku, że jeżeli się porozmawia twarzą w twarz, to to zupełnie inaczej wygląda”. Badani podkreślają też znaczenie działań mogących umożliwić nawiązanie takiego kontaktu osobistego - [12]: „styl to jedno, ale może tak: jeśli się pewne rzeczy robi, to się robi nie z za biurka, ale się robi w tym momencie touch and feel, trzeba być do-erem. To znaczy: nie trzeba się wstydzic robić rzeczy, które w tym momencie wymagają faktycznej obecności, faktycznych wyjazdów, faktycznego partnerstwa, a nie tylko i wyłącznie delegowanie tych spraw. Prawda? Wtedy się buduje również swoją własną wiarygodność” i wskazują na możliwe działania stanowiące wstęp do dalszych praktyk dbania o relacje - [11]: „zaproszenie takiego partnera do swojego kraju i zorganizowanie takiej prezentacji przedsiębiorstwa, które w naturalny sposób generuje dużo różnych interakcji - kolacja, odebranie z lotniska i tak dalej, poprzez prezenty, które są no takim też endemicznym elementem kultury biznesowej w Chinach”. Wskazują przy tym, że umiejętne kultywowanie relacji jest podstawą kultury biznesowej w Chinach [5]: „podobnie to jest z innymi krajami, ale Chińczycy tutaj są mistrzami kultywacji tych relacji To jest po prostu zapisane i w genotypie bycia, że to się szanuje, że to jest wartość - nie w tylko w kategoriach, że to się może przydać. To jest jakby coś takiego powiedziałbym tak, że to jest ciągle dziękowanie, że spotkaliśmy się na swoich drogach życiowych i my okazujemy ci szacunek, bo staraliśmy się, nie zrobiliśmy, bo nie zawsze się udaje, ale staraliśmy się coś dobrego zrobić”.

Ważnymi praktykami dbania o wzajemne relacje z chińskim partnerem biznesowym przytoczonymi przez rozmówców są wspólne spożywanie posiłków i konsumpcja alkoholu. Badani podkreślają szczególną rolę jaką odgrywa w chińskiej kulturze biznesowej wspólne spożywanie posiłków [1]: „tak, wspólne zjedzenie obiadu - to pierwszy krok do budowania relacji biznesowych”. Ma ono na celu umożliwić dalsze interakcje - [9]: „ale znowu to jest moje osobiste doświadczenie tak jak znam Chińczyków i miałem z nimi ... w momencie, w którym rozmawiamy, siedzimy przy tym stole, jemy razem i jest ten element to jest zupełnie inna relacja. A szczególnie jeśli jestem w stanie piłkę odbić w którąś stronę i komuś w czymś

pomóc. Jakoś zaistnieć w tej sieci”, lepsze poznanie się partnerów i budowę wzajemnego zaufania [10]: „jeśli chodzi o bankiety i kolacje, restauracje i tak dalej, to jest normalny element budowania relacji więzi zaufania. Bo wiadomo, że przy stole negocjacyjnym to jest takie spotkanie na sucho i tam jest trochę kurtuazji na początku i później konkrety, ale jak już jest kolacja, no to jest moment, żeby trochę poznać człowieka. I Chińczycy i generalnie Azjaci z Dalekiego Wschodu do tego dążą, bo człowieka można poczuć wtedy bardziej i wtedy często ludzie - znaczy ja tak mam i wielu ludzi tak ma, że wyczuwa człowieka czy jest to bratnia dusza czy nie bratnia, czy godny zaufania (...) Na żywo można więcej”. Rozmówcy podkreślają że również w tym przypadku trzeba mówić o długotrwałym procesie a nie jednorazowym wydarzeniu - [12]: „ja bym powiedział, że to raczej jest udział w bankietach bardziej. Nazwał to w ten sposób, czyli jakby bycie razem na każdym etapie tej drogi biznesowej. Znaczy - nie można nie być na bankiecie, nie można być z partnerem na spotkaniu, bo to nie jest spotkanie - krótki lunch i jesteśmy już jakby dogadali. (...) To jest proces. I to nie jest jedno spotkanie, to jest kilka spotkań, to jest kilkanaście spotkań, to jest kilkadziesiąt spotkań, to jest proces, który wymaga bycia. Bycia poprzez kontekst, jak również pokazuje się siebie jako partnera do dalszej współpracy”. Podobną rolę w chińskiej kulturze biznesowej odgrywa praktyka wspólnej konsumpcji alkoholu, często połączona ze wspólnym spożywaniem posiłków. Rozmówcy podkreślają zarówno ceremonialne znaczenie spożycia - [5]: „byłem w prowincji, w której nie może Pan odmówić zjedzenia i picia. Kierujący całym tym przy stole, najważniejszym, przy którym Pan siedzi, to jest taki Mistrz Ceremonii - ma sześć życzeń, czyli toastów, a Pan jako najważniejszy gość ma cztery. Musi Pan wypić do dna i pokazać do kieliszka”, jak i praktyczny aspekt w budowie zaufania - [3]: „w Chinach jest takie przysłowie, które mówi, że po wypiciu powiesz prawdę - tak, więc ludzie chcieliby, żebyś pił (...) Próbują cię upić, ponieważ chcą poznać prawdę”. Część badanych szczególnie podkreśla znaczenie wspólnej konsumpcji - [7]: „bezpośrednie kontakty, bez których właściwie wszelkie poczynania biznesowe z Chińczykami są niemożliwe. Oni lubią ganbei, ganbei - napić się z Polakami wina czy piwa. Wódki to rzadko (...) Oni chcą zobaczyć człowieka, z nim porozmawiać, napić się piwa czy wina. Także tam to jest

niezwykle ważne”, czy [8]: „no na pewno, bo bez takich relacji, bez tego poklepywania się po plecach, bo bez wypicia, wprowadzenia partnera chińskiego w dobry nastrój po wypiciu nie wiem jakieś tam butelki, baijiu czy jakiegoś dobrego trunku to się też niewiele co zrobi”, nawet w przypadku gdy jest to problematyczne - [3]: „tak, muszę zaprosić ich na kolację, muszę dawać im prezenty, muszę z nimi pić. Dlatego nie robię interesów w Chinach - ponieważ jestem kobietą, nie jestem dobra w picciu i rozmawianiu przy stole podczas kolacji”. Jeden z rozmówców zwrócił uwagę że jednak nie zawsze jest to element niezbędny - [9]: „wyrzuciłbym do kosza stwierdzenie, że ooo trzeba się od razu wódki z kimś napić, ale jakby ten poziom - ręka raczej powinna być podana”.

Do ważnych praktyk dbania o relacje obecnych w chińskiej kulturze biznesowej badani zaliczają również wzajemną pomoc i wymianę podarunków. Podkreślają przy tym rolę dobrze dobranego podarunku dla budowania dobrych relacji - [8]: „różnie, oczywiście zawsze to jest podarunek, ale to musi być też podarunek przemyślany. Często są to podarunki ze strony chińskiej - one są duże, dla nich większy, znaczy się, że bardziej wartościowy. Jeżeli Polak przyjdzie, nie wiem z pięknymi, srebrnymi czy złotymi spinkami do mankietów z bursztynem, no to popatrzą - no małe. Mimo, że generalnie jest to drogi prezent, no to popatrzą - może trochę małe”. Rozmówcy identyfikują dwa główne wyzwania związane z wymianą podarunków - ich nieekwiwalentność może prowadzić do utraty twarzy, istnieje też ryzyko związane z niepożądanym znaczeniem przypisywanym określonym podarunkom w chińskiej kulturze [13]: „trzeba wręczyć prezenty ekwiwalentne, żeby nie postawić Chińczyka w sytuacji, że da mu Pan drogi prezent, gdzie on nie będzie mógł się Panu zrehabilitować tym samym, czyli odwzajemnić. Czyli nie może mu Pan też drogiego prezentu - musi Pan to wyważyć, jaki mu można dać prezent, żeby (...) go Pan nie pozbawił twarzy czyli mianzi. W związku z tym to trzeba wszystko przewidzieć, wiedzieć, z kim się spotykamy. Te prezenty muszą być dostosowane, trzeba wiedzieć co dać, żeby nie dać czasem noża czy zegarka, choć dzisiaj już zegarek przechodzi - zwłaszcza drogi. No ale to już trzeba umieć, żeby też nie popadać w jakieś takie rozumienie łapówki, to trzeba być bardzo delikatnym. Nie jest problemem w Chinach dawanie nawet urzędnikowi prezentów i zaproszenie urzęd-

nika na kolację. (...) W Chinach może Pan to zrobić i nie będzie to elementem korupcji. To jest element kultury, oni to wiedzą. Więc to jest kwestia ta niezbędna, konieczna do poznawania, no to jest element kultury”. Równie istotną kwestią może być problem postrzegania prezentu jako łapówki, choć jest to raczej zachodnia perspektywa - [10]: „ Szara strefa - łapówki można by powiedzieć niebezpośrednie. Nie wiem, jak to inaczej określić. (...) to jest wyjaśniane jako kulturowe tworzenie sobie relacji - podstawy pod dobre relacje i załatwienie sprawy”. Jeden z rozmówców przytacza przykład roli wzajemnej pomocy jako praktyki dbania o relację z chińskimi partnerami - [9]: „, no to już zaczynamy naprawdę mapować ten networking z chińską charakterystyką, bo to jest jeden z kluczy do osiągnięcia sukcesu, do dojścia do tego na czym nam zależy. (...) taka codzienna nawet pomoc, redakcja jakiegoś tekstu, pomoc w... Dam może taki przykład - opiekowałem się chińskimi graczami, którzy przyjechali do Krakowa, do Katowic na turniej Intel Extreme Masters Esport. Ja im rozpisałem i przygotowałem cały plan pobytu w Krakowie, bo chcieli się wybrać do Krakowa i to było coś ekstra. Relacja też między nami była taka, że ja byłem ich tłumaczem i przewodnikiem, oni nie byli moim płatnikiem, tylko tam była jeszcze strona trzecia, czyli organizator. Natomiast tym, że ja wyszedłem i zrobiłem im de facto przysługę w tym sensie, że przygotowałem im plan wyjazdu do Krakowa, powiedziałem, gdzie mają pójść kupić autobus, jak pojechać i tak dalej. No to później przez X miesięcy jeszcze utrzymywaliśmy kontakt. Oni wysłali mi pieczęć z moim chińskim imieniem z Chin jeszcze taką robioną na zamówienie w ramach podziękowania i tak dalej. Nie chcę powiedzieć, że się opłaca, bo to od razu nadaje temu strasznie pejoratywny wydźwięk, tylko bardziej warto mieć tę czułość, wrażliwość i empatię na potrzeby drugiej strony. Więc wracając - przysługi jak najbardziej. I jeśli można, to grzech byłoby nie skorzystać, żeby takiej przysługi nie wykonać”, wyjaśnia przy tym rolę drobnych przysług w budowaniu wzajemnego zaufania - [9]: „, innymi często przykładami są (...) córka czy syn jest gdzieś na studiach w Polsce na przykład i też potrzebują żeby coś - prosta nawigacja w administracji uczelnianej, albo innej porada. I to wraca, bo wtedy - ok, mogę na tym człowieku polegać. Mogę na niego liczyć, czyli jeśli mogę na niego liczyć i mu zaufać w tej sferze, to znaczy, że w biznesowej pewnie też. To jest bardziej ten ciąg przyczynowo skutkowy, a nie jakiś inny”.

## 5.7. Konsekwencje

Kategoria konsekwencji odnosi się do wyników jakie osiągają polskie przedsiębiorstwa wchodzące na rynek ChRL. Badani zwracali uwagę jak chińska kultura biznesowa jako bariera wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL wpływa na sukces lub porażkę wejścia. W procesie kodowania selektywnego wyłoniono klasę wyniku wejścia na rynek przypisaną do kategorii konsekwencji - związane z nią kody prezentuje Tabela 27.

**Tabela 27. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – konsekwencje**

| Kategoria    | Klasa                  | Numer | Kod                 |
|--------------|------------------------|-------|---------------------|
| Konsekwencje | Wynik wejścia na rynek | 1     | korzyść             |
|              |                        | 2     | kryzys              |
|              |                        | 3     | porażka             |
|              |                        | 4     | sukces              |
|              |                        | 5     | utrzymanie na rynku |
|              |                        | 6     | zysk                |

**Źródło:** opracowanie własne.

Z relacji uczestników badania wyłania się obraz chińskiego rynku jako trudnego, na którym zagraniczne przedsiębiorstwo może z łatwością ponieść porażkę w procesie wejścia. Jak zauważa jeden z badanych - [5]: „my agregujemy ciągle i robimy tak zwaną średnią, nawet nie statystyczną, ale średnią głośnych przypadków udanego wejścia. Ale zapominamy o dominancie średniej bardzo nieudanego wejścia czy ze stratą, czy wstydliwego niew wejścia i stracenia czasu”. Jak podkreślają badani polskie przedsiębiorstwa narażone są na poważne starty w rezultacie nieudanego wejścia i raczej niechętnie dzielą się tymi doświadczeniami - [13]: „niektóre poniosły sromotne porażki i też się Panu nie przyznają. Alfa na przykład została okradziona z własności intelektualnej, ale nie tylko. Nie wiem, czy Pan to wie - dużo firm, no dużo. To są właśnie przykłady nieprzemyślanych współpracy z chińskim partnerem, niezabezpieczenia odpowiednio wcześniej swoich biznesów. (...) Z tego co wiem ta firma później próbowała sama wejść, ale dostała lanie. Solidne lanie i już nie próbuje. Już zresztą straciła markę w Chinach. Dużo złego ją spotkało w skutek niekompetencji - oczywiście osób zarządzających. Udało się tam wiele rzeczy naprawić, odzyskać też markę, ale nie eksportuje do Chin, choćby chciała”.

Badani zwracają uwagę że przyczyną porażki wejścia często jest zignorowanie specyfiki chińskiego rynku - [9]: „firmy, które powielają schematy funkcjonowania i schematy myślenia, które były skuteczne na Zachodzie rzadko odnoszą sukces”, i bezrefleksyjne powielanie schematów działania z innych rynków - [11]: „no też przyglądanie się takim codziennym operacjom z jakimś olbrzymim poziomem krytycyzmu dla własnych doświadczeń, czyli nie opieranie strategii biznesowych o doświadczenia wyniesione z rynków innych niż chińskie. Dlatego, że podejście bardzo świadome do takiej refleksji, że to doświadczenia europejskie inkorporowane na tamten rynek będą raczej powodowały więcej szkód niż pożytku”. Jak zauważają rozmówcy szczególnym błędem jest ignorowanie roli guanxi i chińskiej kultury biznesowej - [1]: „nie będzie miał wsparcia, będzie tracił swoje relacje - swoje guanxi - jeśli ktoś straci swoje guanxi, jego biznes z pewnością upadnie. Jeśli ktoś odniesie na tym polu sukces, jego biznes odniesie sukces”. Obok braku guanxi wśród przyczyn porażek wymieniany jest brak faktycznej wiedzy o rynku [6]: „ja mogę podać i taki przykład Chińczyków, którzy już żyli w Polsce prawie 20 lat, dorobili się w Polsce jakiś pieniędzy, zdecydowali się wracać do Chin, zacząć biznes w Chinach. Oni są Chińczykami, mają środki, co może być nie tak? Natomiast znam sporo przykładów tych ludzi - no wracali potem do Polski, niestety no stracili miliony i nic im nie wyszło, ponieważ będący kilkanaście lat za granicą stracili orientację o Chinach. Mimo, że są Chińczykami, mimo że śledzą na bieżąco co tam się dzieje. Natomiast to prawdziwą wiedzą o Chinach już nie jest. Nie posiadali jej i stąd ich niepowodzenia”.

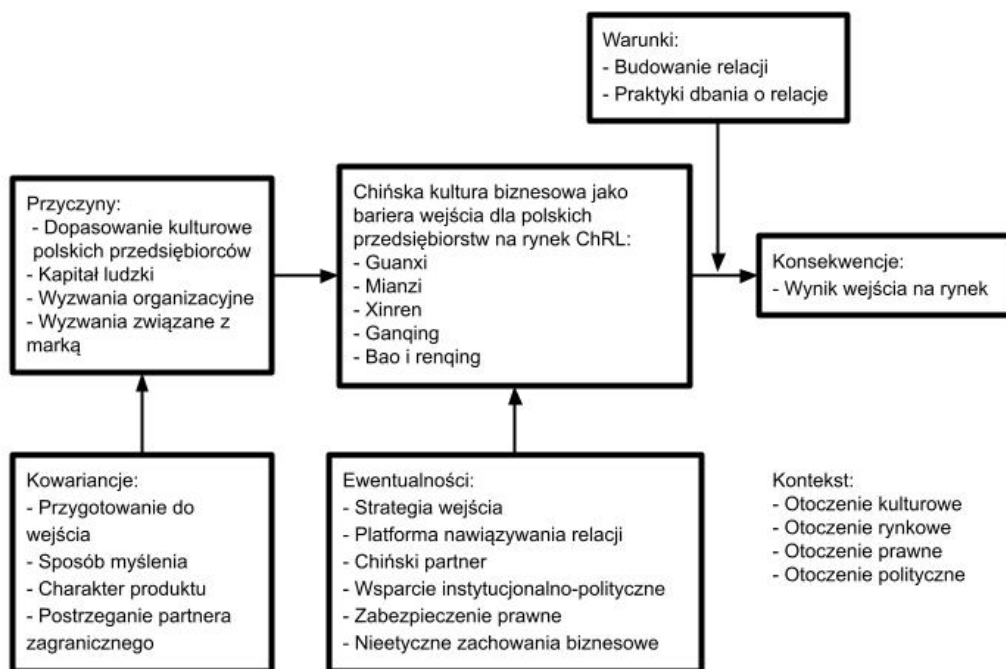
Uczestnicy badania podkreślali znaczenie chińskiej kultury biznesowej jako ważnego czynnika wpływającego na wynik wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL. Sukces wejścia jest w ich opinii uzależniony od sprawnego poruszania się w tej kulturze, pozyskania dobrego chińskiego partnera i uzyskania dostępu do sieci relacji guanxi - [1]: „jeśli zagraniczne przedsiębiorstwo chce odnieść sukces na chińskim rynku, powinno znaleźć kogoś, kto jest prawym człowiekiem, dobrym biznesmenem. Oznacza to, że obcokrajowcy powinni znaleźć przedsiębiorcę, dobrego biznesmena, który jest prawym człowiekiem, jest moralny, godny zaufania. Nie chodzi mu tylko o powierzchowne korzyści, ponieważ ma bardziej długotermi-

nową i większą bazę guanxi - jest to jego osiągnięcie”. Rozmówcy podkreślali znaczenie jakie dla osiągnięcia sukcesu w procesie wejścia na rynek ma świadomość różnic kulturowych i sprawne poruszanie się w chińskiej kulturze biznesowej [9]: „lubimy mówić o tym, że są różnice kulturowe, ale nie do końca wiemy, co z tym zrobić i jak te różnice kulturowe ... Nikt chyba wprost nie powiedział, że te różnice kulturowe mogą koniec końców, ich odpowiednie adresowanie i manewrowanie i świadomość jak w tym świecie nawigować przekłada się koniec końców na sukces biznesowy bądź jego brak”. Jak podkreślają badani jej znajomość może mieć większa znaczenie dla sukcesu rynkowego niż potencjalnie bardziej istotne czynniki - [11]: „jak pojechał nasz reprezentant - no też biały, ale też mieszkający tam 10 lat w Chinach, no to on przez pierwsze 15 minut rozmawiał z nimi o specyfice herbaty. O różnych herbatach, które są w Hunanie zbierane i o tym, w których okresach jakie i dlaczego. On uważa, że te herbaty powinny być bardziej znane w Europie, bo dają jakieś tam różne inne rzeczy. No i myśmy ten przetarg wygrali wtedy chociaż mieliśmy dużo słabszą prezentację, mieliśmy mniejsze zasoby, mniejsze doświadczenie w budowaniu takich raportów. No i oczywiście dużo słabszą markę niż PWC”.

## **5.8. Podsumowanie**

W procesie kodowania otwartego wyłoniono 133 istotne kody, następnie w procesie kodowania selektywnego zostały one zaklasyfikowane do 27 klas. W procesie kodowania teoretycznego zintegrowano kody przy wykorzystaniu podejścia Glasera - rodziny „6C” uzyskując kategorię centralną i 6 kategorii z nią związanych (kontekst, przyczyny, kowariancje, ewentualności, warunki i konsekwencje). Wyłoniona kategoria centralna koncentruje się na roli chińskiej kultury biznesowej jako bariery wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej dla Polskich przedsiębiorców. W jej ramach zawiera się chińska kultura biznesowa i jej najważniejsze elementy: guanxi, mianzi, xinren, ganqing, bao i renqing. Zidentyfikowany istotny kontekst w którym występuje kategoria centralna obejmuje otoczenie kulturowe, gospodarcze, prawne i polityczne. Jako przyczyny kategorii centralnej w modelu zaproponowano dopasowanie kulturowe polskich przedsiębiorców, dostępny kapitał ludzki, wyzwania organizacyjne i wyzwania związane z marką. Zidentyfikowane czynniki mające związek z przyczynami i tym samym mogące mieć wpływ

na kategorię główną to przygotowanie polskich przedsiębiorców do wejścia, ich sposób myślenia (mindset), charakter oferowanego produktu i postrzeganie partnera zagranicznego przez chińskich partnerów. Zbadane ewentualności wpływające na główną kategorię obejmują przyjętą przez polskie przedsiębiorstwo strategię wejścia, wykorzystanie platformy nawiązywania relacji, chińskiego partnera, wsparcie instytucjonalno-polityczne, zabezpieczenie prawne i nieetyczne zachowania biznesowe. Proponowane warunki pośredniczące pomiędzy kategorią centralną a konsekwencjami obejmują budowanie relacji i praktyki dbania o relacje. Za kategorię konsekwencji w proponowanym modelu przyjęto wynik wejścia na rynek. Bazując na relacjach zidentyfikowanych pomiędzy poszczególnymi kodami klasami opracowano model przedstawiony na Rysunku. 25.



**Rysunek 25. Opracowany model chińskiej kultury biznesowej jako bariery wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL**

**Źródło:** opracowanie własne.

## Zakończenie

W niniejszej rozprawie podjęto się rozwiązanie problemu badawczego w formie pytania: jakie są związki pomiędzy chińską kulturą biznesową a wynikiem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej? Problem został sformułowany na podstawie badania literatury przedmiotu w obszarze barier wejścia przedsiębiorstw na rynek ChRL. Na podstawie analizy można było wysunąć wniosek o istnieniu licznych barier wejścia przedsiębiorstw na chiński rynek, z pośród których bariery kulturowe okazały się mieć największe znaczenie, jednocześnie będąc najmniej poznanymi. Stwierdzono istnienie luki badawczej dotyczącej zjawiska wpływu barier kulturowych na ekspansję polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL.

W pracy przyjęto klasyczny układ tj. teoretyczno-empiryczny. Badania literatury przeprowadzone na potrzeby pracy obejmują 313 pozycji literatury 27 stron internetowych i 11 raportów.

Dla rozwiązania problemu badawczego przeprowadzone zostały badania empiryczne o charakterze jakościowym przy przyjętych założeniach badawczych opartych na teorii ugruntowanej w ramach paradygmatu konstruktywistycznego. Zgodnie z nimi nie przyjęto wstępnych hipotez badawczych.

W pracy postawiono jeden cel główny oraz pięć celów szczegółowych. Celem głównym było stworzenie modelu kulturowych barier wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

Cele szczegółowe:

1. Identyfikacja barier wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
2. Identyfikacja kluczowych barier kulturowych wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
3. Identyfikacja związku między barierami kulturowymi a wynikiem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
4. Identyfikacja roli relacji z chińskimi partnerami dla sukcesu wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.
5. Identyfikacja działań podejmowanych przez przedsiębiorców w celu przezwyciężenia barier kulturowych wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

Przeprowadzone badania umożliwiły realizację założonych celów, zarówno celu głównego rozprawy doktorskiej, jak i celów szczegółowych. Opracowany model wyjaśnia w sposób poszerzający dotychczasową wiedzę związku pomiędzy chińską kulturą biznesową a wynikiem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL.

Przy doborze próby wykorzystano kryterium doświadczenia respondentów związanego z wejściem polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL, aż do osiągnięcia nasycenia teoretycznego. W ramach realizacji badań przeprowadzono wywiady częściowo ustrukturyzowane z 13 rozmówcami – naukowcami, przedsiębiorcami, politykami, dyplomatami, szefami izb gospodarczych i ekspertami. Cztery z wywiadów zrealizowano w języku angielskim w czasie pobytu badawczego na Guangdong University of Foreign Studies w ChRL, a dziewięć w języku polskim. Przeprowadzono kodowanie rzeczowe (otwarte i selektywne) oraz teoretyczne przy zastosowaniu programu MAXQDA. W rezultacie wyłoniono kategorię centralną - rolę chińskiej kultury biznesowej jako bariery wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej dla polskich przedsiębiorców.

W procesie kodowania teoretycznego wykorzystano kategorie proponowane w modelu kodowania „6C” B.G. Glasera (causes, context, covariances, contingencies, consequences, conditions):

- kontekst (context), do którego w procesie analizy zaliczono otoczenie kulturowe, gospodarcze, polityczne i prawne;
- przyczyny (causes), do których w procesie analizy zaliczono dopasowanie kulturowe polskich przedsiębiorców, kapitał ludzki, wyzwania organizacyjne i wyzwania związane z marką;
- kowariancje (covariances), do których w procesie analizy zaliczono charakter produktu, sposób myślenia, postrzeganie partnera zagranicznego i przygotowanie do wejścia;
- ewentualności (contingencies), do których w procesie analizy zaliczono strategię wejścia, chińskiego partnera, nieetyczne zachowania biznesowe, platformę nawiązywania relacji, wsparcie instytucjonalno-polityczne i zabezpieczenie prawne;

- warunki (conditions), do których w procesie analizy zaliczono budowanie relacji oraz praktyki dbania o relacje;

- konsekwencje (consequences), do których w procesie analizy zaliczono wynik wejścia na rynek.

Pozwoliło to na opracowanie modelu przedstawiającego związki pomiędzy kategorią centralną - rolą chińskiej kultury biznesowej jako bariery wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej dla polskich przedsiębiorców a poszczególnymi sześcioma kategoriami, co stanowi wkład autora do dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości.

W rozprawie udzielono odpowiedzi na cztery postawione pytania badawcze:

1. Na ile w świetle dotychczasowych badań bariery kulturowe są istotnymi barierami wejścia na rynki zagraniczne?

2. Które z barier kulturowych w świetle dotychczasowych badań odgrywają kluczową rolę przy wejściu na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?

3. Czy i jakie zależności istnieją między barierami kulturowymi wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?

4. Jakie czynniki (przyczyny, kowariancje, warunki, konteksty i okoliczności) determinują wynik wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej?

Na podstawie przeglądu literatury dowiedziono, że wśród licznych barier wejścia przedsiębiorstw na rynki zagraniczne bariery kulturowe stanowią istotną grupę barier, są przy tym najmniej dotychczas poznanym obszarem przez badaczy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Identyfikacja barier stanowi jeden z walorów niniejszej rozprawy (Załącznik 2).

Analiza publikacji w obszarze wejścia na rynki zagraniczne pozwoliła na identyfikację kluczowych barier kulturowych wejścia przedsiębiorstw zagranicznych na rynek ChRL. Jest to kolejny z walorów tej pracy (rozdział 2.3, rozdział 5).

Analiza badań jakościowych pozwoliła na stwierdzenie istnienia zależności między zidentyfikowanymi wymiarami chińskiej kultury biznesowej (guanxi, mianzi, xinren, ganqing, bao i renqing) a wynikiem wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL (rozdział 3.3, rozdział 5).

Badanie empiryczne w oparciu o wykorzystanie założeń modelu „6C” B.G. Glasera pozwoliło na identyfikację przyczyn, kowariancji, warunków, kontekstów i okoliczności determinujących wynik wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek Chińskiej Republiki Ludowej (rozdział 5).

Dodatkowo w rozprawie sformułowano cel użyteczny, którym było opracowanie zaleceń dla polskich przedsiębiorców w zakresie przezwycięzania barier kulturowych wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej.

Należy podkreślić, że zgodnie z założeniami paradygmatu konstruktywistycznego trudno jest uogólniać i porównywać otrzymane wyniki - stanowią one obraz doświadczeń uczestników badania. Dodatkowa trudność odniesienia wyników jest rezultatem unikalnego charakteru fenomenu chińskiej kultury biznesowej. Specyficzny charakter konstruktów chińskiej kultury biznesowej (guanxi, mianzi, xinren, ganqing, bao i renqing) uniemożliwia odniesienie ich wprost do wyników badań w obszarze barier kulturowych prowadzonych przez badaczy zachodnich (np. często stosowanego modelu G. Hofstede).

Przeprowadzone badanie pozwala na zapełnienie zidentyfikowanej luki badawczej. Problematyka barier kulturowych wejścia na rynek ChRL była do tej pory badana głównie z perspektywy tzw. zachodniej kultury biznesu z wykorzystaniem zachodnich modeli kulturowych, lub korzystając z konstruktów chińskich w ograniczonym zakresie (koncentracja na guanxi). Podobnie badania przeprowadzone w tym temacie z polskiej perspektywy kulturowej (Linka, 2020) dotyczą wybranych aspektów kultury chińskiej. W opracowanym modelu wykorzystano 5 aspektów chińskiej kultury biznesowej (guanxi, mianzi, xinren, ganqing, bao i renqing), co stanowi wkład do polskiej literatury przedmiotu i stanowi o oryginalności podjętego problemu badawczego.

Przeprowadzone badanie ma także swoje ograniczenia i słabsze strony.

Pierwszym ograniczeniem przeprowadzonych badań jest wielkość i dobór próby, co można częściowo wytłumaczyć czasem prowadzenia badań (SARS-CoV-2) oraz czasochłonnością i kosztownością prowadzenia badań. W trakcie prowadzonych badań wystąpiły również liczne przypadki odmowy udzielenia wywiadu,

lub brak odpowiedzi na prośby o jego udzielenie. W grupie respondentów uwzględniono biznesmenów, którzy ze względu na ograniczenia czasowe wykazują niechęć do udziału w badaniach.

Jak wcześniej wspomniano trudnością było przeprowadzenie badań w trakcie trwania pandemii wirusa SARS-CoV-2. Zdecydowana reakcja chińskiego rządu na zagrożenie pandemiczne i zamknięcie Chin na kontakty zagraniczne miało silny wpływ na zdolność polskich przedsiębiorców do utrzymywania osobistych relacji i prowadzenia działalności w Chinach. W wyniku wprowadzonych ograniczeń utrudniony został proces gromadzenia danych, badani zdecydowanie mniej chętnie decydowali się na udzielanie wywiadów.

Potencjalnie słabszą stroną prowadzonych badań jest też możliwość autocenzury wypowiedzi przez rozmówców. Może ona obejmować takie sytuacje jak niechęć do otwartej krytyki władz ChRL lub polskich, partnerów biznesowych lub innych organizacji ze względu na postrzegane potencjalne konsekwencje, lub ze względu na potencjalne konflikty interesów. Aby zapewnić w pełni etyczny przebieg procesu badań i jednocześnie ograniczyć zjawisko autocenzury w wypowiedziach badanych zapewniono anonimizację wywiadów i poinformowano rozmówców o procesie zbierania, analizy i wykorzystania danych. Zapewniono również możliwość anonimizacji nazw przedsiębiorstw, nazw organizacji oraz nazwisk osób wymienionych w wywiadach.

Ważnym ograniczeniem badania charakterystycznym dla zastosowania teorii ugruntowanej w paradygmacie konstruktywistycznym jest interpretacyjny charakter analizy przy potencjalnej stronniczości badacza. Kody, klasy i relacje identyfikowane w procesie analizy danych pozostają pod silnym wpływem osobistych wartości i przekonań badacza. Aby lepiej zrozumieć perspektywę badanych pierwszy cykl badań realizowany był w naturalnym środowisku kulturowym podczas pobytu badawczego na Guangdong University of Foreign Studies, a w celu ograniczenia wpływu badacza w procesie analizy danych skorzystano z pomocy ekspertów – promotora i promotora pomocniczego pracy.

Trzeba także podkreślić trudności dotyczące uogólnienia wyników. Teoria ugruntowana kładzie nacisk na dokładne zbadanie określonego zjawiska w kontekście, w którym występuje. Unikalna specyfika kulturowa ChRL ogranicza możliwość uogólnienia zaproponowanego modelu w odniesieniu do innych rynków.

Jednakże mimo wspomnianych słabości udało się rozwiązać postawiony problem badawczy, a zebrany materiał i uzyskane wnioski mogą stanowić podstawę i inspirację dla przyszłych przedsięwzięć badawczych.

W ramach realizacji celu utylitarnego pracy sformułowano zalecenia dla polskich przedsiębiorców w zakresie przezwycięzania barier kulturowych wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej. Muszą oni mieć świadomość, że chiński rynek wymaga odpowiedniego przygotowania nie tylko biznesowego, ale i kompetencyjnego. Konieczne jest odpowiednie przygotowanie do wejścia na rynek ChRL zarówno na poziomie organizacji jako całości, jak i poszczególnych jednostek zaangażowanych w proces.

Przygotowanie całości przedsiębiorstwa do wejścia na rynek ChRL wiąże się w pierwszym kroku ze zdobyciem niezbędnej wiedzy. Wskazane jest dokładne rozpoznanie otoczenia gospodarczego (konkurencji obecnej na rynku, specyficznych potrzeb i oczekiwań chińskich konsumentów, możliwych ułatwień wejścia dostępnych w różnych regionach – jak specjalne strefy inwestycyjne), kulturowego (kwestii różnic językowych i kulturowych), politycznego i prawnego (obowiązujących regulacji, barier i zachęt ze strony rządu centralnego i władz lokalnych). Warto również zapoznać się z różnymi dostępnymi strategiami wejścia i ich konsekwencjami oraz dokonać świadomego wyboru tej najlepiej dopasowanej do zakładanych celów i dostępnych zasobów.

Przy formułowaniu strategii wejścia niezwykle istotne są kwestie świadomości celu, który zamierza się osiągnąć poprzez wejście na rynek ChRL, świadomości samego procesu wejścia, jego poszczególnych etapów i długiego czasu trwania. Tak sformułowana strategia pozwala na zaplanowanie odpowiedniego horyzontu i skali działania, niezbędnych do jej realizacji środków.

Przygotowanie do wejścia powinno również obejmować szerokie budowanie niezbędnych kompetencji (m.in. językowych, znajomość chińskiej kultury, znajo-

mość i zrozumienie określonego rynku ChRL, umiejętność poruszania się w chińskich mediach społecznościowych) w całej organizacji oraz dostosowanie marki do rynku chińskiego. Zalecane jest przeprowadzenie szkolenia przygotowawczego, które umożliwi zdobycie niezbędnej wiedzy o rynku, zrozumienie kultury i umiejętności właściwego zachowywania się. Osoby bezpośrednio zaangażowane w proces wejścia muszą mieć świadomość wagi relacji z chińskimi partnerami i umiejętność ich budowania zgodnie z zasadami chińskiej kultury biznesowej.

Mając na uwadze dotychczas osiągnięte wyniki i opracowane na ich podstawie wnioski interesujące wydaje się być przeprowadzenie w przyszłości badań porównawczych. Przyszłe badania porównawcze powinny koncentrować się na zestawiających chińską kulturę biznesową Chin kontynentalnych jako barierą wejścia dla polskich przedsiębiorców na rynek ChRL z chińską kulturą biznesową występującą w Hongkongu, Makau, na Tajwanie, czy w Singapurze, czy w innych częściach tego wielkiego rynku.

Kolejnym ciekawym wątkiem badań jest bariera kulturowej różnorodności ze względu na płeć menedżerów. W wypowiedziach rozmówców przewijają się wątki, które wskazywać mogą na rolę płci w chińskiej kulturze biznesowej i tym samym na odmienne doświadczenia ze względu na płeć w procesie budowania relacji z chińskimi partnerami.

Mając na uwadze doskonalenie modelu warto również rozważyć doskonale nie obszaru metodyki badań w zakresie zaproponowanego modelu. Warto podjąć próby w celu operacjonalizacji zmiennych zaproponowanych w modelu, które pozwoliłyby na stworzenie narzędzia do badań ilościowych uwzględniającego pięć aspektów chińskiej kultury biznesowej uwzględniając możliwość percepcji i weryfikacji chińskich konstruktów w różnych kulturach biznesowych w różnych krajach (Rakowska, 2023, s. 174-193). W przyszłości warto rozważyć opracowanie skal pomiaru aspektów chińskiej kultury biznesowej i przygotowanie metodyki badań ilościowych. Tego typu badania ułatwiłyby przeprowadzanie późniejszych badań porównawczych, lub nawet opracowanie uniwersalnych metod pomiaru lokalnej kultury biznesowej jako bariery wejścia dla zagranicznych przedsiębiorstw.

## Bibliografia

1. Agarwal, S. (1994). Socio-cultural distance and the choice of joint ventures: a contingency perspective. *Journal of International marketing*, 2(2), 63-80.
2. Aksoy, E., Çakmak, B. E., Yalman, N. H. (2017). *Why US Internet Firms Fail in China?*
3. Ambler, T. (1994). Marketing's third paradigm: Guanxi. *Business Strategy Review*, 5(4), 69-80.
4. Ambler, T., Witzel, M., Xi, C. (2008). *Doing business in China*. Routledge 2ed.
5. Ambler, T., Witzel, M., Xi, C., Zou, D. (2017). *Doing business in China*. Routledge 4ed.
6. Arteaga-Ortiz, J., Fernández-Ortiz, R. (2010). Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 395-420.
7. Attané, I., Courbage, Y. (2000). Transitional stages and identity boundaries: The case of ethnic minorities in China. *Population and Environment*, 21(3), 257-280.
8. Barbalet, J. (2021). Where does guanxi come from? Bao, shu, and renqing in Chinese connections. *Asian Journal of Social Science*, 49(1), 31-37.
9. Barbalet, J. (2021b). *The theory of guanxi and Chinese society*. Oxford University Press.
10. Bian, Y. (1994). Guanxi and the allocation of urban jobs in China. *The China Quarterly*, 140, 971-999.
11. Bieliński, T. (2015). Chiński rynek gier komputerowych jako możliwość rozwoju dla polskich producentów gier komputerowych. *International Business and Global Economy*, 32, 25-39.
12. Bilkey, W. J., Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98.

13. Björkman, I., Kock, S. (1995). Social relationships and business networks: The case of Western companies in China. *International business review*, 4(4), 519-535.
14. Boas, F. (1930). *Anthropology. Encyclopedia of the Social Sciences*. New York.
15. Böhm, A. (2004). 5.13 theoretical coding: Text analysis in grounded theory. *A Companion to Qualitative Research*, 270.
16. Boisot, M., Child, J. (1996). From fiefs to clans and network capitalism: Explaining China's emerging economic order. *Administrative science quarterly*, 600-628.
17. Bond, M. H. (1996). Chinese values. In M. H. Bond (Ed.), *The handbook of Chinese psychology*. New York: Oxford University Press, 208-226.
18. Bond, M. H., Hwang, K. K. (1986). *The social psychology of Chinese people*. Oxford University Press.
19. Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B. (2018). Nauki o zarządzaniu w świetle paradygmatów. *Przegląd Organizacji*, (4), 7-15.
20. Brashier, K. E. (2011). *Ancestral memory in early China*. Harvard University Press.
21. Brink, T. T. (2011). *Institutional change in market-liberal state capitalism: An integrative perspective on the development of the private business sector in China*.
22. Brycz, B., Dudycz, T. (2010). Paradygmat jako podstawa metody naukowej w naukach o zarządzaniu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (144), 52-62.
23. Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
24. Carlisle, E., & Flynn, D. (2005). Small business survival in China: Guanxi, legitimacy, and social capital. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(01), 79-96.
25. Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of the firm. *European research*, 6, 273-281.

26. Chadee, D. D., Zhang, B. Y. (2000). The impact of Guanxi on export performance: A study of New Zealand firms exporting to China. *Journal of Global Marketing*, 14(1-2), 129-149.
27. Chan, A. (2006). The Chinese concepts of Guanxi, Mianzi, Renqing and Bao: Their interrelationships and implications for international business. *ANZMAC 2006 Proceedings: Brisbane, Queensland 4-6 December 2006: Advancing Theory, Maintaining Relevance*.
28. Chan, A. K., Denton, L. T., Tsang, A. S. (2003). The art of gift giving in China. *Business Horizons*, 46(4), 47-47.
29. Chan, K. B., Tong, C. K. (2014). Singaporean Chinese doing business in China. In *Chinese Business* (pp. 119-129). Springer, Singapore.
30. Chan, W. T. (1957). Transformation of Buddhism in China. *Philosophy East and West*, 7(3/4), 107-116.
31. Chang, A., Guo, C., Zolin, R., Yang, X. (2014). Guanxi as a complex adaptive system: definition, description and underlying principals. *Journal of Asia Business Studies*.
32. Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.
33. Chee, H., West, C. (2004). Rules are rules: negotiating in China is like negotiating everywhere else. In *Myths about doing business in China* (pp. 93-104). London: Palgrave Macmillan UK.
34. Chen, X. P., Chen, C. C. (2004). On the intricacies of the Chinese guanxi: A process model of guanxi development. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 305-324.
35. Cheung, C. K., Chan, A. C. F. (2005). Philosophical foundations of eminent Hong Kong Chinese CEOs' leadership. *Journal of Business Ethics*, 60(1), 47-62.
36. Cheung, Y. W., D Chinn, M., Fujii, E. (2003). China, Hong Kong, and Taiwan: A quantitative assessment of real and financial integration. *China Economic Review*, 14(3), 281-303.
37. Child, J., Möllering, G. (2003). Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment. *Organization Science*, 14(1), 69-80.

38. Chmielewska-Muciek, D. (2009). Dyskusja nad pojęciem kultury organizacyjnej. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia*, 43, 317-331.
39. Chow, G. C., Perkins, D. H. (2014). *Routledge handbook of the chinese economy*. Routledge.
40. Clemons, E. K., Jin, F., Wilson, J., Ren, F., Matt, C., Hess, T., Koh, N. (2013, January). The role of trust in successful ecommerce websites in china: Field observations and experimental studies. In *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences* (4002-4011). IEEE.
41. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (Sixth). Oxon: Routledge.
42. Collins, D. (2021). *Rethinking Organizational Culture: Redeeming Culture Through Stories*. Routledge.
43. Collins, R., Block, C. (2007). *Doing business in China for dummies*. John Wiley & Sons.
44. Coughlin, C. C., Segev, E. (2000). Foreign direct investment in China: a spatial econometric study. *World Economy*, 23(1), 1-23.
45. Crabbe, M. (2016). *Myth-busting China's Numbers: Understanding and Using China's Statistics*. Springer.
46. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*.
47. Crotty, M. J. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*.
48. Ćwiklicki, M. (2010). Przesłanki stosowania teorii ugruntowanej w naukach o zarządzaniu.
49. Czakon, W. (2014). Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu. *Organization and Management*, (161).
50. Czerwonka, M. (2015). Charakterystyka wskaźników modelu kulturowego Hofstede. *O nowy ład finansowy w Polsce. Rekomendacje dla animatorów życia gospodarczego*, 281-292.
51. Davis, D. D. (2004). The Tao of leadership in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 33(1), 47-47.

52. De Mente, B. L. (2011). *Chinese mind: Understanding traditional Chinese beliefs and their influence on contemporary culture*. Tuttle Publishing.
53. De Vries, M. F. K., Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
54. Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
55. Démurger, S. (1996). Ouverture et croissance industrielle des villes chinoises. *Revue économique*, 841-850.
56. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Documento de trabajo. Denison Consulting Group*, 1(1), 1-39.
57. Denison, D. R., Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
58. Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*.
59. Dunfee, T. W., Warren, D. E. (2001). Is guanxi ethical? A normative analysis of doing business in China. *Journal of business ethics*, 32(3), 191-204.
60. Dyer, W. G. (1982). *Culture in organizations: A case study and analysis*.
61. Elliot D, Yan K (2013) *The Chinese financial system: an introduction and overview*. John L.
62. Erez, M., Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. Oxford University Press on Demand.
63. Erez, M., Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. (4), 583-598.
64. Evans, J., Mavondo, F. T. (2002). Psychic distance and organizational performance: An empirical examination of international retailing operations. *Journal of international business studies*, 33(3), 515-532.
65. Fan, Y. (2002). Questioning guanxi: definition, classification and implications. *International business review*, 11(5), 543-561.

66. Fang, T. (2001). Culture as a Driving Force for Interfirm Adaptation: A Chinese Case. *Industrial Marketing Management*, 30(1), 51-63.
67. Fang, T. (2006). Negotiation: the Chinese style. *Journal of Business Industrial Marketing*, 21(1), 50-60.
68. Fatehi, K., & Choi, J. (2019). *International business management*. Springer Nature Switzerland AG.
69. Ferraro, G. P., Briody, E. K. (2015). *The Cultural Dimension of Global Business*. Routledge.
70. Fletcher, R., Bohn, J. (1998). The impact of psychic distance on the internationalisation of the Australian firm. *Journal of Global Marketing*, 12(2), 47-68.
71. Flick, U. (2022). *The SAGE handbook of qualitative Research Design*. Sage.
72. Fock, H. K., & Woo, K. S. (1998). The China market: Strategic implications of guanxi. *Business Strategy Review*, 9(3), 33-43.
73. Fungs, K. C., Tong, S. Y. (2014). Foreign Trade of China. In G. C. Chow & D. H. Perkins (Eds.), *Routledge Handbook of the Chinese Economy* (pp. 208–221). Routledge.
74. Gao, H., Knight, J. G., Ballantyne, D. (2012). Guanxi as a gateway in Chinese-Western business relationships. *Journal of Business Industrial Marketing*, 27(6), 456-467.
75. Gao, M. H. (2013). Culture determines business models: Analyzing home depot's failure case in China for international retailers from a communication perspective. *Thunderbird International Business Review*, 55(2), 173-191.
76. Gassmann, O., Han, Z. (2004). Motivations and barriers of foreign R&D activities in China. *R&D Management*, 34(4), 423-437.
77. Gesteland, R. R. (2002). *Cross-cultural business behavior*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
78. Gesteland, R. R. (2005). *Cross-cultural business behavior: Negotiating, selling, sourcing and managing across cultures*. Copenhagen business school press.

79. Ghauri, P., Fang, T. (2001). Negotiating with the Chinese: A socio-cultural analysis. *Journal of World Business*, 36(3), 303-325.
80. Ghertman, M., Li, Y., Tournois, N. (2005). The Influence of Chinese Market Reforms on the Revival of Guanxi and Chinese Economic Growth (1978–2002). *Universität Nice, Groupe De Recherche En Economic, Droit Et Gestion, Document de travail*, (2005-5).
81. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
82. Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
83. Glińska-Neweś, A., & Escher, I. (2018). Analiza treści w badaniach zjawisk społecznych w organizacji: zastosowanie programu IRAMU-TEQ. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(3), 73-94.
84. Glińska-Neweś, A., Escher, I. (2018). Analiza treści w badaniach zjawisk społecznych w organizacji: zastosowanie programu IRAMUTEQ. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(3), 73-94.
85. Gold, T., Guthrie, D., Wank, D. (2002). An introduction to the study of. *Social connections in China: Institutions, culture, and the changing nature of guanxi*, (21), 3.
86. Gong, B., He, X., Hsu, H. M. (2013). Guanxi and trust in strategic alliances. *Journal of Management History*.
87. Góralczyk, B. (2018). *Wielki Renesans: chińska transformacja i jej konsekwencje*. Wydawnictwo Akademickie Dialog.
88. Gorynia, M., Jankowska, B. (2007). Teorie internacjonalizacji. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 219(10), 21-44.
89. Grabowska, K. (2019). Badania nad stereotypem Chińczyka, czyli jak Polacy postrzegają przedstawicieli Państwa Środka. In *W kręgu wyobrażeń zbiorowych. Polityka, władza, społeczeństwo* (pp. 279-291). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
90. Greeven, M., Yang, S., Yue, T., van Heck, E., Krug, B. (2012). How Taobao bested Ebay in China. *Financial Times* (12/03).

91. Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative science quarterly*, 359-376.
92. Gregory, P. R., Stuart, R. C. (1985). *Comparative economic systems*. Houghton Mifflin.
93. Gruchoła, M. (2010). Kultura w ujęciu socjologicznym. *Roczniki Kulturoznawcze*, (1), 95-114.
94. Guest, G., Bunce, A., Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
95. Guo, C., Chang, A. (2010). The challenge of defining Guanxi in a contemporary business context: a review in progress. In *Asia Academy of Management Conference (7th)*.
96. Guo, R. (2017). *How the Chinese Economy Works*. Springer Books.
97. Hackley, C. A., Dong, Q. (2001). American public relations networking encounters China's guanxi. *Public Relations Quarterly*, 46(2), 16.
98. Haft, J. (2007). *All the Tea in China: How to Buy, Sell, and Make Money on the Mainland*. Penguin.
99. Hajdukiewicz, A. (2016). Szanse i wyzwania rozwoju polskiego eksportu produktów rolno-spożywczych na wybrane rynki azjatyckie. *Studia Ekonomiczne*, (266), 109-120.
100. Håkanson, L., Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195-210.
101. Hall, E. T., Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth.
102. Harrison, R (1972). How to describe your organization. *Harvard Business Review*, 50 (May/June): 119–128.
103. Hennig, A. (2017). Daoism in management. *Philosophy of Management*, 16(2), 161-182.
104. Herskovits, M. J. (1948). *Man and His Works*.
105. Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 81-94.

106. Hofstede, G. (2011). National cultures, organizational cultures, and the role of management. *Values and Ethics for the 21st Century. Madrid: BBVA*, 459-81.
107. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-hill.
108. Holt, R. (2015). Bao (Reciprocity). *The international encyclopedia of language and social interaction*, 1-6.
109. Holtbrügge, D., Baron, A. (2013). Market entry strategies in emerging markets: An institutional study in the BRIC countries. *Thunderbird International Business Review*, 55(3), 237-252.
110. Hom, P. W., Xiao, Z. (2011). Embedding social networks: How guanxi ties reinforce Chinese employees' retention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 188-202.
111. Homburg, C., Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.
112. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
113. Huang, H., Wei, Y. D. (2016). Spatial inequality of foreign direct investment in China: Institutional change, agglomeration economies, and market access. *Applied Geography*, 69, 99-111.
114. Huang, Q., Davison, R. M., Gu, J. (2011). The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 21(6), 557-577.
115. Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Sage Publications, Inc.
116. Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American journal of Sociology*, 92(4), 944-974.
117. Jayaraman, K. (2010). Doing business in China: A risk analysis. *Journal of Emerging Knowledge on Emerging Markets*, 1(1), 55-62.

118. Jiang, G., Lo, T. W., Garris, C. P. (2012). Formation and trend of Guanxi practice and Guanxi phenomenon. *International Journal of criminology and sociology*, 1, 207-220.
119. Jiang, Y. (2015). *China : Trade, Foreign Direct Investment, and Development Strategies*. Chandos Publishing.
120. Jodkowski, K. (1990). *Wspólnoty uczonych, paradygmaty i rewolucje naukowe*. Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
121. Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
122. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
123. Johnson, J., Tellis, G. J. (2008). Drivers of success for market entry into China and India. *Journal of marketing*, 72(3), 1-13.
124. Kahiya, E. T. (2013). Export barriers and path to internationalization: A comparison of conventional enterprises and international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), 3-29.
125. Kamińska-Radomska, I., Kanarek, P. (2012). *Kultura biznesu: normy i formy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
126. Kamiński, T. (2015). *Sypiając ze smokiem. Polityka Unii Europejskiej wobec Chin*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
127. Kan, M. M., Parry, K. W. (2004). Identifying paradox: A grounded theory of leadership in overcoming resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 467-491.
128. Kaunonen, A. (2014). Developing guanxi relations. In *Deep Knowledge of B2B Relationships Within and Across Borders*. Emerald Group Publishing Limited.
129. Kaynak, E., Wong, Y. H., Leung, T. (2013). *Guanxi: Relationship marketing in a Chinese context*. Routledge.

130. Keightley, D. N. (1978). The religious commitment: Shang theology and the genesis of Chinese political culture. *History of Religions*, 17(3/4), 211-225.
131. Kennedy, B. L., Thornberg, R. (2018). Deduction, induction, and abduction. *The SAGE handbook of qualitative data collection*, 49-64.
132. Keupp, M. M., Beckenbauer, A., Gassmann, O. (2009). *How managers protect intellectual property rights in China using de facto strategies. R&d Management*, 39(2), 211-224.
133. Kipnis, A. (2002). Practices of guanxi production and practices of ganqing avoidance. *Social connections in China: Institutions, culture, and the changing nature of guanxi*, 21-34.
134. Kluckhohn, F., Strodtbeck, F. (1961) *Variations in Value Orientations*, Evanston, IL: Peterson Row
135. Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.
136. Komor, M. (2013). Charakterystyka Country Cluster według wymiarów kultury GLOBE. *Organization and Management*, (155).
137. Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard business review*, 64, 117-124.
138. Kriz, A., Fang, T. (2003). Interpersonal trust in Chinese relational networks: Moving from guanxi to xinren. In *IMP 19th Annual International Conference, Lugano, Switzerland*.
139. Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, Harvard University.
140. Krzyworzeka, P. (2012). Kultura organizacyjna—ślepa uliczka teorii organizacji. *Management and Business Administration. Central Europe*, 114(1), 72-81.
141. Kühne, B. (2016). Mattel's Second Attempt to Crack the Chinese Market: Will China Embrace the American Barbie Doll This Time?. In *Market Entry in China* Springer International Publishing, 147-163.

142. Kumar, V., Subramanian, V. (1997). A contingency framework for the mode of entry decision. *Journal of world Business*, 32(1), 53-72.
143. Kuraś, P. (2012). Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 17.
144. Kwan, A. C., Kwok, B. (1995). Exogeneity and the export-led growth hypothesis: the case of China. *Southern Economic Journal*, 1158-1166.
145. Lai, K. (2012). Differentiated markets: Shanghai, Beijing and Hong Kong in China's financial centre network. *Urban Studies*, 49(6), 1275-1296.
146. Lange, D., Manes, S. (2013). *War for Growth: How to make it in the Chinese Internet Market: Lessons learned from Groupon, Google, Yahoo and others*. Wagner Verlag.
147. Langenberg, E. A. (2007). *Guanxi and business strategy: Theory and implications for multinational companies in China*. Springer Science & Business Media.
148. Lardy, N. R. (1995). The role of foreign trade and investment in China's economic transformation. *The China Quarterly*, 144, 1065-1082.
149. LaRossa, R. (2005). Grounded theory methods and qualitative family research. *Journal of marriage and Family*, 67(4), 837-857.
150. Lasswell, H. D. (1949). The Analysis of Political Behaviour: An Empirical Approach. *Ethics*, 59(2).
151. Ledniowska, E., Koszek, R. (2012). Chińskie inwestycje na Świecie iw Polsce jako skutek dynamicznego rozwoju gospodarki Państwa Środka. *Prace Studenckiego Koła Naukowego Geografów Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie*, 1(1).
152. Lee, D. J. (1998). The effect of cultural distance on the relational exchange between exporters and importers: the case of Australian exporters. *Journal of Global Marketing*, 11(4), 7-22.
153. Lee, D. J., Pae, J. H., Wong, Y. H. (2001). A model of close business relationships in China (guanxi). *European journal of Marketing*, 35(1/2), 51-69.

154. Lee, S. H., Oh, K. K. (2007). Corruption in Asia: Pervasiveness and arbitrariness. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(1), 97-114.
155. Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of international marketing*, 3(1), 29-43.
156. Levenson, J. R. (1957). *The amateur ideal in Ming and early Ch'ing society: Evidence from painting*.
157. Li, J., Karakowsky, L., Lam, K. (2002). East meets East and East meets West: the case of Sino-Japanese and Sino-West joint ventures in China. *Journal of Management Studies*, 39(6), 841-863.
158. Li, K. W., Leung, W. S. (1994). Causal relationships among economic aggregates in China. *Applied economics*, 26(12), 1189-1196.
159. Li, S., & Yeh, K. S. (2007). Mao's pervasive influence on Chinese CEOs. *harvard business review*, 85(12), 16-17.
160. Lin, L. H., Ho, Y. L., Lin, W. H. E. (2013). Confucian and Taoist work values: An exploratory study of the Chinese transformational leadership behavior. *Journal of business ethics*, 113(1), 91-103.
161. Lin, N. (2011). Capitalism in China: A centrally managed capitalism (CMC) and its future. *Management and Organization Review*, 7(1), 63-96.
162. Liu, X., Song, H., Romilly, P. (1997). An empirical investigation of the causal relationship between openness and economic growth in China. *Applied economics*, 29(12), 1679-1686.
163. López Morales, J. S. (2020). Internationalization: An Analysis of 26 Definitions. *Intersticios sociales*, (19), 87-99.
164. Lu, J. W., Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
165. Lu, L. T. (2015). Empirical evidences in linking guanxi, renqing and justice theory: Doing business in the Great China area. *International Business Research*, 8(7), 138.
166. Luo, Y. (2007). *Guanxi and business*.
167. Ma, L., & Tsui, A. S. (2015). Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 13-24.

168. McDonald, P. (2011). Maoism versus Confucianism: Ideological influences on Chinese business leaders. *Journal of Management Development*.
169. McNally, C. A. (2012). Sino-capitalism: China's reemergence and the international political economy. *World politics*, 64(4), 741-776.
170. Mejri, K., Umemoto, K. (2010). Small-and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156-167.
171. Menkhoff, T., Labig, C. E. (1996). Trading networks of Chinese entrepreneurs in Singapore. *SOJOURN: Journal of Social Issues in Southeast Asia*, 128-151.
172. Miles, M. B., Huberman, A. M., Saldana, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
173. Morrison, W. M. (2019). *China's economic rise: History, trends, challenges, and implications for the United States*. Washington, DC: Congressional Research Service.
174. Murray, J. Y., Fu, F. Q. (2016). Strategic guanxi orientation: How to manage distribution channels in China?. *Journal of International Management*, 22(1), 1-16.
175. Naughton, B. J. (2006). *The Chinese economy: Transitions and growth*. MIT press.
176. Naughton, B., Tsai, K. S. (2015). *State capitalism, institutional adaptation, and the Chinese miracle*. Cambridge University Press.
177. Neill, S. J., Coyne, I. (2018). The role of felt or enacted criticism in parents' decision making in differing contexts and communities: Toward a formal grounded theory. *Journal of family nursing*, 24(3), 443-469.
178. Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M. V., Hernandez-Lara, A. B. (2017). Entry modes and barriers to internationalisation in China: an overview of management consulting firms. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 37-49.
179. Niu, Y., Dong, L. C., & Chen, R. (2012). Market entry barriers in China. *Journal of Business Research*, 65(1), 68-76.

180. O'Connor, P. (1980). *Mao, the People's Emperor'*.
181. Ofili, O. U. (2016). Internationalization: Choosing The Right Entry Mode: Lessons From Ebay's Strategy In China. *European Scientific Journal, ESJ, 12(1)* 202-219.
182. Olajide, F. S. (2014). Cultural awareness, a form of risk management in international business: Case study of China. *Business and Economic Research, 4(1)*, 266-288.
183. Osburg, J. (2013). Anxious wealth. In *Anxious Wealth*. Stanford University Press.
184. Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Dorsey Press.
185. Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141.
186. Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations. *Organizational Dynamics, 9(4)*, 36-43.
187. Parsons, T. (1949). *Essays in sociological theory; pure and applied*. Free Press.
188. Pasikowski, S. (2015). Czy wielkość jest niezbędna? O rozmiarze próby w badaniach jakościowych. *Przegląd Badań Edukacyjnych Educational Studies Review ISSN 1895-4308 nr 21 (2/2015)*, 195–211.
189. Paul, J., Parthasarathy, S., Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of world business, 52(3)*, 327-342.
190. Peters, J. (1993). Business policy in action. *Management Decision, 31(6)*.
191. Peters, T. J., Waterman, R. H. (1984). In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly, 8(3)*, 85-86.
192. Piotrowski, J. (2011). *Bariery i możliwości wzrostu polskiego eksportu do Chin Kontynentalnych i chińskich inwestycji bezpośrednich w Polsce*. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.

193. Poceski, M. (2012). Chinese Buddhism. *The Wiley-Blackwell companion to Chinese Religions*, 197-218.
194. Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C. and Park, S. H. (2002), "National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, pp. 243-265.
195. Prange, C. (Ed.). (2016). *Market Entry in China: Case Studies on Strategy, Marketing, and Branding*. Springer.
196. Przybylska, K. (2016). Dystans kulturowy jako determinanta wyboru kraju lokalizacji polskich inwestycji bezpośrednich. *Studia i Prace WNEiZ US*, 44, 281-302.
197. Przybylska, K. (2018). *Born Global: nowa generacja małych przedsiębiorstw*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
198. Purgał-Popiela, J. (2012). Uwarunkowania kulturowe misji zagranicznych. In A. Pocztowski (Ed.), *Zarządzanie misjami zagranicznymi: Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów* (pp. 29–51). Wolters Kluwer Polska.
199. Pye, L. (1982). *Chinese Commercial Negotiating Style*. RAND CORP SANTA MONICA CA.
200. Pye, L. W. (1990). China: erratic state, frustrated society. *Foreign Affairs*, 69(4), 56-74.
201. Pyffel, R. (2013). *Biznes w Chinach jak osiągnąć sukces*. Centrum Współpracy Gospodarczej Polska-Chiny, PAIZ.
202. Qi, X. (2013). Guanxi, social capital theory and beyond: Toward a globalized social science. *The British journal of sociology*, 64(2), 308-324.
203. Quelch, J. A., Jocz, K. E. (2010). *Google in China*. Harvard Business School
204. Rakowska, A. (2021). *Różnorodność zasobów ludzkich w organizacji: istota, dylematy, wyzwania*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
205. Randau, H. R., Medinskaya, O. (2016). *China Business 2.0*. Springer International.

206. Randlesome, C., Brierley, W. (1993). *Business cultures in Europe*. Routledge.
207. Rarick, C. A. (2008). *Neo-confucianism and Chinese business culture*.
208. Reddy, S. K., Wang, Z. (2017). *Taxi Wars: Uber in China*. Singapore Management University.
209. Romney, A. K., Batchelder, W. H., Weller, S. C. (1986). WH Batchelder, and S. *Recent Applicationsof Cultural Consensus Theory, American Behavioral Scientist, 31*, 163-179.
210. Rozkwitalska, M. (2008). Kultury organizacyjne przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym, w: Polak, W. i T. *Noch (red.) Problemy zarządzania we współczesnych organizacjach. Teoria i praktyka*, 227-245.
211. Ruan, J. (2016). Guanxi, social capital and school choice in China: The rise of ritual capital. Springer.
212. Santoro, M. A., Shanklin, R. (2021). *A China Business Primer: Ethics, Culture, and Relationships*. Routledge.
213. Sardana, D., Zhu, Y. (2017). *Conducting business in China and India: A comparative and contextual analysis*. Springer.
214. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Pearson education.
215. Saxon, M. (2006). *An American's guide to doing business in China: Negotiating contracts and agreements; understanding culture and customs; marketing products and services*. Simon and Schuster.
216. Schaffmeister, N., Haller, F. (2018). *Brand building and marketing in key emerging markets*. Gabler.
217. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
218. Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
219. Sebenius, J. K., Qian, J. (2008). *Cultural notes on Chinese negotiating behavior*. Cambridge, MA: Harvard Business School.

220. Shan, J., Sun, F. (1998). On the export-led growth hypothesis: the econometric evidence from China. *Applied Economics*, 30(8), 1055-1065.
221. Shaw, V., Darroch, J. (2004). Barriers to internationalisation: a study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 327-343.
222. Shi, H. X., Shepherd, D. M., & Schmidts, T. (2015). Social capital in entrepreneurial family businesses: the role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
223. Shoham, A. (1996). Global marketing standardization. *Journal of Global Marketing*, 9(1-2), 91-120.
224. Shoham, A., Albaum, G. S. (1995). Reducing the impact of barriers to exporting: A managerial perspective. *Journal of International Marketing*, 3(4), 85-105.
225. Sikorski, C. (2002). *Kultura organizacyjna*, CH Beck, Warszawa.
226. Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational psychology in cross-cultural perspective*. New York, NY: New York University Press.
227. Singh, N., Bussen, T. J. *Country Culture: The Biggest Barrier to FCPA*.
228. Sitko-Lutek, A. (2004). *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
229. Sitko-Lutek, A. (2018). *Aspekty złożoności kultury organizacyjnej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
230. Skorupska, P. (2013). Konfucjanizm a legizm. U podstaw prawa chińskiego. *Bona fides gratias agit.–Poznan*, 31-34.
231. Small, A. W. (1905). *General sociology: An exposition of the main development in sociological theory from Spencer to Ratzenhofer*. University of Chicago Press.
232. Smart, A. (1993). Gifts, bribes, and guanxi: A reconsideration of Bourdieu's social capital. *Cultural anthropology*, 8(3), 388-408.
233. Smith, D. (2012). *Guanxi, Mianzi, and Business: The Impact of Culture on Corporate Governance in China*.

234. Sorace, C., Franceschini, I., Loubere, N. (2019). *Afterlives of Chinese communism: political concepts from Mao to Xi*. ANU Press.
235. Sousa, C. M., Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter?. *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 43-59.
236. Sousa, C. M., Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?. *Journal of international marketing*, 14(1), 49-70.
237. Sousa, C. M., Bradley, F. (2008). Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 467-488.
238. Standifird, S. S., Marshall, R. S. (2000). The transaction cost advantage of guanxi-based business practices. *Journal of world business*, 35(1), 21-42.
239. Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J., Nardon, L. (2010). *Management across cultures: Challenges and strategies*. Cambridge University Press.
240. Steward, J. H. (1950) Area Research: Theory and Practice. *Social Science Research Council, Bulletin 63*.
241. Strange, G. (2016). *Towards a new political economy of development: states and regions in the post-neoliberal world*. Springer.
242. Su, C., Littlefield, J. E. (2001). Entering guanxi: a business ethical dilemma in mainland China?. *Journal of business ethics*, 33(3), 199-210.
243. Sułkowski, Ł. (2004). Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu. *Organizacja i kierowanie*, (1), 3-14.
244. Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 6, 9-25.
245. Sułkowski, Ł. (2012). Wieloznaczność kultury organizacyjnej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 13(12).
246. Sułkowski, Ł., Lenart-Gansiniec, R. (2021). Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości.
247. Sun, T. (2010). *Inside the Chinese business mind: A tactical guide for managers*. ABC-CLIO.

248. Szczurowicz, K. (2013). *Dalekosieżne planowanie i podwójne standardy jako podstawa współpracy z Chińską Republiką Ludową Studium na przykładzie relacji niemiecko-chińskich*.
249. Szydło, J. (2014). Paradygmaty kultury organizacyjnej. *Ekonomia i Zarządzanie*, 6(4).
250. Tacconelli, W., Wrigley, N. (2009). Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China. *Economic Geography*, 85(1), 49-73.
251. Tamburri, D. A., Kruchten, P., Lago, P., Vliet, H. V. (2015). Social debt in software engineering: insights from industry. *Journal of Internet Services and Applications*, 6, 1-17.
252. Tan, J., Tan, A. E. (2012). Business under threat, technology under attack, ethics under fire: The experience of Google in China. *Journal of business ethics*, 110(4), 469-479.
253. Tang, Y. (2015). Guanxi, and its Benefits in the Business Context in China, Hong Kong and Singapore. In *Proceedings of the 1998 Multicultural Marketing Conference* (pp. 19-23). Springer, Cham.
254. Taormina, R. J., Gao, J. H. (2010). A research model for Guanxi behavior: Antecedents, measures, and outcomes of Chinese social networking. *Social Science Research*, 39(6), 1195-1212.
255. Tayeb, M. (2005). *International human resource management: A multinational company perspective*. Oxford University Press, USA.
256. Thornton China Center, Brookings Institution
257. Tian, Q. (2008). Perception of business bribery in China: The impact of moral philosophy. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 437-445.
258. Tian, X. (2016). *Managing international business in China*. Cambridge University Press.
259. Tong, C. K. (2014). Chinese business: Rethinking guanxi and trust in Chinese business networks. Springer.
260. Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: Wiley.

261. Trice, H. M., Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of management review*, 9(4), 653-669.
262. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.
263. Tsang, E. W. (2004). Toward a scientific inquiry into superstitious business decision-making. *Organization Studies*, 25(6), 923-946.
264. Tsang, E. Y. H. (2014). Guanxi Networks and the Chinese New Middle Class. In *The New Middle Class in China* (119-152). Palgrave Macmillan, London.
265. Tung, R. L., Worm, V., Fang, T. (2008). Sino-Western business negotiations revisited—30 years after China's open door policy. *Organizational Dynamics*, 37(1), 60-74.
266. Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom*. J. Murray.
267. Vahlne, J. E., Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
268. Valero, L. R. (2016). *How and why Ebay failed and Alibaba/TAOBAO had success in the Chinese market?*
269. Van Maanen, J. (1973). Observations on the making of policemen. *Human organization*, 32(4), 407-418.
270. Van Muijen, J. J., Koopman, P. L. (1994). The influence of national culture on organizational culture: A comparative study between 10 countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 367-380.
271. Verbeke, A., Asmussen, C. G. (2016). Global, local, or regional? The locus of MNE strategies. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1051-1075.

272. Wach, K. (2017). Ewolucja uppsalskiego modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa: w kierunku nielinearności procesu umiędzynarodowienia. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.). *Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej gospodarce*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
273. Walters, P. G., Samiee, S. (2003). Executive insights: marketing strategy in emerging markets: the case of China. *Journal of International Marketing*, 11(1), 97-106.
274. Wang, C. (2019). *Will Junket Business Change Significantly in Macao?*
275. Wang, J. (2010). *Brand New China*. Harvard University Press.
276. Wehrfritz, G. (1996). Mao was the best emperor of all time.!. *Newsweek*, 127(19), 44-44.
277. Wei, L. Q., Liu, J., Chen, Y. Y., Wu, L. Z. (2010). Political skill, supervisor-subordinate guanxi and career prospects in Chinese firms. *Journal of Management Studies*, 47(3), 437-454.
278. Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. (2002). International market selection strategies selected by 'micro' and 'small' firms. *Omega*, 30(1), 51-68.
279. Willey, M. M. (1929). The validity of the culture concept. *American Journal of Sociology*, 35(2), 204-219.
280. Winston, K. (2005). The internal morality of Chinese legalism. *Sing J. Legal Stud.*, 313.
281. Wirtz, J., Tang, C. (2016). Uber: Competing as market leader in the us versus being a distant second in China. In *SERVICES MARKETING: People Technology Strategy*, 626- 632.
282. Woetzel, J., i in. (2019). *China and the world: Inside the dynamics of a changing relationship*, Mckinsey Global Institute.
283. Wong, Y. H., Chan, R. Y. K. (1999). Relationship marketing in China: Guanxi, favouritism and adaptation. *Journal of business ethics*, 22(2), 107-118.

284. Wong, Y. H., Tam, J. L. (2000). Mapping relationships in China: Guanxi dynamic approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 57-70.
285. Wong, Y. Y., Maher, T. E., Evans, N. A., Nicholson, J. D. (1998). Neo-confucianism: the bane of foreign firms in China. *Management Research News*, 21(1), 13-22
286. Worm, V., Frankenstein, J. (2000). The dilemma of managerial cooperation in Sino-Western business operations. *Thunderbird International Business Review*, 42(3), 261-283.
287. Wu, D. Y. (1990). Chinese minority policy and the meaning of minority culture: the example of Bai in Yunnan, China. *Human Organization*, 1-13.
288. Xing, L., Shaw, T. M. (2013). The political economy of Chinese state capitalism. *Journal of China and international relations*, 1(1).
289. Xing, Y., Sims, D. (2012). Leadership, Daoist Wu Wei and reflexivity: Flow, self-protection and excuse in Chinese bank managers' leadership practice. *Management Learning*, 43(1), 97-112.
290. Xue, J. (1995). The export-led growth model and its application in China. *Hitotsubashi Journal of Economics*, 189-206.
291. Xuegong, S., Liyan, G., Zheng, Z. (2012). Market entry barriers for FDI and private investors: lessons from China's electricity market. *ERIA Discussion Paper Series ERIA-DP-2012-17*.
292. Yan, Y. (1996). The culture of guanxi in a North China village. *The China Journal*, (35), 1-25.
293. Yang, C. F. (1989). A conception of Chinese consumer behavior. *Hong Kong Marketing Management at the Cross-Roads*, Commercial Press, Hong Kong, NY, 317-342.
294. Yang, L. S. (1957). The concept of Pao as a basis for relation in China. *Chinese Thought and Institutions*. Chicago: University of Chicago Press, IL.
295. Yang, M. M. H. (1994). *Gifts, favors, and banquets: The art of social relationships in China*. Cornell University Press.

296. Yang, M. M. H. (1994). Gifts, favors, and banquets: The art of social relationships in China. Cornell University Press.
297. Yanqing, J. (2015). *China Trade, foreign direct investment, and development strategies*.
298. Yao, D., Whalley, J. (2016). The China (Shanghai) pilot free trade zone: Background, developments and preliminary assessment of initial impacts. *The World Economy*, 39(1), 2-15.
299. Yasheng, H. (2014). China's inbound and outbound foreign direct investment. In G. C. Chow & D. H. Perkins (Eds.), *Routledge Handbook of the Chinese Economy* (222-235). Routledge.
300. Yen, D. A., Abosag, I., Huang, Y. A., & Nguyen, B. (2017). Guanxi GRX (ganqing, renqing, xinren) and conflict management in Sino-US business relationships. *Industrial Marketing Management*, 66, 103-114.
301. Yen, D. A., Barnes, B. R., & Wang, C. L. (2011). The measurement of guanxi: Introducing the GRX scale. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 97-108.
302. Yi, L. M., Ellis, P. (2000). Insider-outsider perspectives of guanxi. *Business Horizons*, 43(1), 25-30.
303. Yu, D. (2019). *Chinese business law*. Springer Berlin Heidelberg.
304. Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i kierowanie*, 181(2), 11-25.
305. Zbiegień-Maciąg, L. (1999). *Kultura organizacji*, PWN, Warszawa.
306. Zeitlin, L. R. (1996). How much woe when we go: A quantitative method for predicting culture shock. *International Journal of Stress Management*, 3(2), 85-98.
307. Zhang, X., Hu, J. (1999). Behind free trade—import trade and national economic development. *Int Trade*, (4), 57-62.
308. Zhang, Y., Zhang, Z. (2006). Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 375-392.

309. Zhang, Z., Yang, C. F. (1998). Beyond distributive justice: The reasonableness norm in Chinese reward allocation. *Asian Journal of Social Psychology*, 1(3), 253-269.
310. Zhao, B. (1997). Consumerism, Confucianism, communism: Making sense of China today. *New Left Review*, 43-59.
311. Zhaoguang, G. (2018). *What Is China?: Territory, Ethnicity, Culture, and History*. Harvard University Press.
312. Zhu, W. (1998). The Puzzle of China's Export-Oriented Development Strategy. *Strategy and Management*, 30.
313. Žukauskas, P., Vveinhardt, J., Andriukaitienė, R. (2018). Philosophy and paradigm of scientific research. *Management culture and corporate social responsibility*, 121(13), 506-518.

## **Raporty**

1. Ernst & Young. (2018). *Worldwide Corporate Tax Guide*. Ernst & Young.
2. Foreign Trade Policy Project Team. (1999). Contribution of foreign trade to economic growth and the basic orientation in adjusting foreign trade support policy. *Finance and Trade Economics*.
3. Heidrick & Struggles International. (2006). *Executive Leadership in China*. London, Heidrick & Struggles.
4. Hofstede Insights. (2017). *Country Comparison – China*.
5. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii. (2019). *Chińska Republika Ludowa*.
6. PISM-KPMG. (2013). *Report: Poland-China: Assessment of Polish Enterprises' Cooperation with China*.
7. PwC. (2016). *The People's Republic of China: Tax facts and figures*. China: PwC.
8. The World Bank Group. (2019). *DOING BUSINESS 2019 Training for Reform*. (16th edition).

9. US-China Economic and Security Review Commission. (2013). *2013 Report to Congress of the US-China Economic and Security Review Commission: One Hundred Twelfth Congress, First Session*. US Government Printing Office.
10. USTR. (2019). *National trade estimate report on foreign trade barriers in 2019*. Office of United States Trade Representative, Washington DC.
11. World Bank. (2018). *Global Economic Prospects*.

### **Źródła internetowe**

1. Barnett, S. (2013). *China: fastest growing consumer market in the world*. iMF direct. Pobrano 1.07.2019 z <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2013/12/02/china-fastest-growing-consumer-market-in-the-world>
2. Chaudhury, D. R. (2013.12.5). *The dragon's disputes: A summary of China's relations with its neighbours*. Pobrano 10.10.2018 z <https://m.economicstimes.com/news/politics-and-nation/the-dragons-disputes-a-summary-of-chinas-relations-with-its-neighbours/articleshow/26877109.cms>.
3. Chen, A., He, J. (2019.01.1). *Doing business in China: overview*. Pobrano 26.06.2019 z [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-501-1377?originationContext=knowHow&transitionType=KnowHowItem&contextData=\(sc.Default\)&comp=pluk&firstPage=true&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/8-501-1377?originationContext=knowHow&transitionType=KnowHowItem&contextData=(sc.Default)&comp=pluk&firstPage=true&bhcp=1).
4. Congressional Research Service. (2019). Pobrane z: <https://sgp.fas.org/crs/row/RL33534.pdf>
5. Cristoferi, C. (2019.08.27). *Dolce & Gabbana sees sales slowdown in China after ad backlash*. Pobrano 20.09.2019 z <https://www.reuters.com/article/us-dolce-gabbana-results/dolce-gabbana-sees-sales-slowdown-in-china-after-ad-backlash-idUSKCN1VH1EV>
6. Garrido, F., Chaudhry, S. (2019.04.5). *The world's 100 largest banks*. Pobrano May 10.05.2019 z [https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/trending/t-38wta5twjgrrqccf4\\_ca2](https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/trending/t-38wta5twjgrrqccf4_ca2)

7. Hallanan, L. (2018.05.18). *Budgeting for Digital Marketing in China, Explained*. Pobrano 25.11.2019 z <https://jingdaily.com/budgeting-digital-marketing-china/>.
8. Hill, C. (2018.08.11). *China claims territories of 23 countries, even though it only has borders with 14*. Pobrano 10.10.2019 z <https://chinadaily.com/2013/12/01/china-claims-territories-of-23-countries-but-only-has-borders-with-14/>.
9. Kazimierczak, D. (2015.06.18). *Kto i gdzie inwestuje*. Pobrano 23.03.2018 z <https://china.trade.gov.pl/pl/chiny/inwestycje/405,kto-i-gdzie-inwestuje.html>.
10. Koty, A. C. (2019.05.29). *How to Read China's New Foreign Investment Law*. Pobrano 14.06.2019 z <https://www.china-briefing.com/news/chinas-new-foreign-investment-law/>.
11. Ma, A. (2019.10.13). *The NBA faces a billion-dollar crisis over one executive's tweet about Hong Kong. Here's why China is so hard for Western brands to break into*. Pobrano 14.12.2020 z <https://www.businessinsider.com/why-china-so-hard-western-companies-marketing-2019-10?IR=T>.
12. Master, F. (2011.10.21). *Factbox: How Macau's casino junket system works*. Pobrano 19.12.2018 z <https://www.reuters.com/article/us-macau-junkets-factbox/factbox-how-macaus-casino-junket-system-works-idU-STRE79K2DS20111021>.
13. National Bureau of Statistics of China. (2018). *China Statistical Yearbook 2018*. Pobrane z: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2018/indexeh.htm>
14. Pan, Y., & Zheng, R. (2018.11.21). *Dolce & Gabbana's New Ad Campaign Sparks Uproar in China*. Pobrano 20.08.2019 z <https://jingdaily.com/dolce-gabbana-racism/>
15. Pham, P. (2018.03.05). *How Does China's Banking System Work?* Pobrano 15.01.2019 z <https://www.forbes.com/sites/pe-terpham/2018/03/15/how-does-chinas-banking-system-work/>.
16. Santander. (2019.01). *China: Tax system*. Pobrano 19.06.2019 z <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/china/tax-system>.

17. Shi, E. (2019.07.1). *Establishing a business in China: overview*. Pobrano 14.09.2020 z [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/1-623-4945?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&first-Page=true&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/1-623-4945?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&first-Page=true&bhcp=1).
18. Shira, D. (2019.09.11). *Establishing a Hong Kong Holding Company for Your Business in China*. Pobrano 13.09.2019 z <https://www.china-briefing.com/news/setting-hong-kong-holding-company-business-china/>.
19. Surmacz, W. (2011.12.19). *Chiny obiecane*. Pobrano 10.05.2019 z <https://www.forbes.pl/przywodztwo/chiny-obiecane-polskie-inwestycje-w-chinach/vc32g6y>.
20. Trading Economics. (b.d.). Pobrane z: <https://tradingeconomics.com/china/consumer-spending>
21. United Nations Conference on Trade and development. (2019). *UNCTAD-stat*. Pobrane z: <https://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html>
22. Wang, A. (2018.04.9). *Advertising Law in China: What foreign brands need to know*. Pobrano 16.11.2020 z <https://blog.sinorbis.com/advertising-law-in-china>.
23. Wong, D. (2019.09.11). *China Announces Free Trade Zones in Six Provinces*. Pobrano 18.09.2019 z <https://www.china-briefing.com/news/china-free-trade-zones-six-provinces/>.
24. World Bank. (2022). *World Bank Open Data*. Pobrane z: <https://data.worldbank.org/>
25. World Trade Organization. (2019). *The WTO Data portal*. Pobrane z: <https://data.wto.org/>
26. Zhang, Z. Y. (2019, July 19). *China's Negative Lists, Encouraged Catalogue for Foreign Investment*. Pobrano 25.07.2019 z <https://www.china-briefing.com/news/chinas-2019-negative-lists-encouraged-catalogue-foreign-investment/>.
27. Zhao, Y., Lam, E. (2019.07.12). *China's PBOC Says Its Own Cryptocurrency Is 'Close' to Release*. Pobrano 8.08.2019 z <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-08-12/china-s-pboc-says-its-own-cryptocurrency-is-close-to-release>.

## Załączniki

### 1. Porównanie PKB i PKB per capita prowincji ChRL z wybranymi państwami

| <b>Prowincja</b> | <b>PKB prowincji z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej w mln dolarów</b> | <b>Zbliżone państwo (PKB państwa z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej w mln dolarów)</b> | <b>PKB per capita prowincji z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej w dolarach</b> | <b>Zbliżone państwo (PKB per capita państwa z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej w dolarach)</b> |
|------------------|---|--|---|--|
| Anhui            | 854,846   | Bangladesz (837,588)   | 13,518  | Bośnia i Hercegowina (13,491)  |
| Fujian           | 1,020,000   | Filipiny (1,025,758)   | 25,882  | Chile (25,978)   |
| Gansu            | 234,917   | Etiopia (240,168)  | 8,908   | Maroko (8,933)   |
| Guangdong        | 2,771,289   | Meksyk (2,627,851)   | 24,425  | Mauritius (23,699)   |
| Hajnan           | 137,657   | Serbia (129,298)   | 14,733  | Liban (14,684)   |
| Hebei            | 1,025,875   | Filipiny (1,025,758)   | 13,576  | Bośnia i Hercegowina (13,491)  |
| Heilongjiang     | 466,116   | Peru (478,303)   | 12,354  | Nauru (12,326)   |
| Henan            | 1,369,035   | Australia (1,364,835)  | 14,253  | Peru (14,224)  |
| Hubei            | 1,121,490   | Malezja (1,078,537)  | 18,954  | Czarnogóra (19,043)  |
| Hunan            | 1,037,712   | Filipiny (1,025,758)   | 15,042  | Surinam (15,105)   |
| Jiangsu          | 2,637,895   | Meksyk (2,627,851)   | 32,766  | Trinidad i Tobago (32,254)   |
| Jiangxi          | 626,311   | Algieria (681,396)   | 13,476  | Bośnia i Hercegowina (13,491)  |
| Jilin            | 429,452   | Czechy (413,119)   | 15,882  | Macedonia Północna (15,709)  |
| Junnan           | 509,405   | Chile (502,846)  | 10,548  | Fiji (10,234)  |
| Kuejczou         | 421,812   | Czechy (413,119)   | 11,717  | Ekwador (11,718)   |
| Liaoning         | 721,194   | Irak (705,059)   | 16,544  | Grenada (16,167)   |

|   |           |                              |        |                               |
|---|-----------|------------------------------|--------|-------------------------------|
| Qinghai                                 | 81,626    | Urugwaj (82,969)             | 13,531 | Bośnia i Hercegowina (13,491) |
| Shaanxi                                 | 696,209   | Irak (705,059)               | 18,016 | Azerbejdżan (18,076)          |
| Shanxi                                  | 479,121   | Austria (479,364)            | 12,885 | Tunezja (12,372)              |
| Syczuan                                 | 1,158,855 | Pakistan (1,202,091)         | 13,893 | RPA (13,675)                  |
| Szantung                                | 2,178,499 | Korea Południowa (2,319,585) | 21,683 | Malediwy (21,760)             |
| Zhejiang                                | 1,600,967 | Iran (1,470,661)             | 27,906 | Turcja (27,956)               |
| Region autonomiczny Kuangsi             | 579,811   | Singapur (585,055)           | 11,770 | Ekwador (11,718)              |
| Region autonomiczny Mongolia Wewnętrzna | 492,542   | Austria (479,364)            | 19,437 | Tajlandia (19,476)            |
| Region autonomiczny Ningxia             | 105,555   | Uganda (104,756)             | 15,340 | Algieria (15,440)             |
| Region autonomiczny Sinciang            | 347,532   | Portugalia (345,572)         | 13,975 | RPA (13,675)                  |
| Region autonomiczny Tybet               | 42,095    | Burkina Faso (42,222)        | 12,263 | Nauru (12,326)                |
| Miasto wydzielone Chongqing             | 580,115   | Singapur (585,055)           | 18,703 | Barbados (18,534)             |
| Miasto wydzielone Pekin                 | 863,768   | Bangladesz (837,588)         | 40,097 | Nowa Zelandia (40,135)        |
| Miasto wydzielone Szanghaj              | 930,997   | Argentyna (903,542)          | 38,411 | Izrael (37,972)               |
| Miasto wydzielone Tiencin               | 535,857   | Kazachstan (537,664)         | 34,359 | Estonia (34,096)              |

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie IMF, 2019.

## 2. Bariery wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej

|  | Pracownikami na rynku ChRL: | Produktami i sprzedają: | Marką: | Przedsiębiorstwem: | Kosztami: | Władzami: | Badaniami i własnością intelektualną: | Lokalną konkurencją: | Objektywnymi cechami rynku ChRL: | Kulturą: |
|--|-----------------------------|-------------------------|--------|--------------------|-----------|-----------|---------------------------------------|----------------------|----------------------------------|----------|
| Niñerola, Sánchez-Rebull, Hernandez-Lara, 2017 | X                           |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  |          |
| Gassmann, Han, 2004                            | X                           | X                       | X      | X                  |           |           |                                       |                      |                                  |          |
| Tacconelli, 2009                               |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  |          |
| Johnson, Tellis, 2008                          |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  |          |
| Niu, Dong, Chen, 2012                          |                             | X                       | X      | X                  | X         | X         | X                                     | X                    | X                                | X        |
| Xuegong, Liyan, Zheng, 2012                    |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  |          |
| Hajdukiewicz, 2016                             |                             | X                       |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  |          |
| Bieliński, 2015                                |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  |          |
| Chee, West, 2004                               | X                           | X                       |        |                    | X         |           |                                       |                      |                                  |          |
| Gao, Knight, Ballantyne, 2012                  |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  |          |
| Haft, 2007                                     |                             | X                       |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  |          |
| Saxon, 2006                                    |                             |                         | X      |                    |           |           |                                       |                      |                                  |          |
| Collins, Block, 2007                           |                             |                         |        |                    |           | X         |                                       |                      |                                  |          |
| Ambler, Witzel, Xi, Zou, 2008                  |                             |                         |        |                    |           |           | X                                     |                      |                                  |          |
| Yi, Ellis, 2000                                |                             |                         |        |                    |           |           |                                       | X                    |                                  | X        |
| Wong, Tam, 2000                                |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  | X        |
| Ambler, 1994                                   |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  | X        |
| Fock, Woo, 1998                                |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  | X        |
| Worm, Frankenstein, 2000                       |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  | X        |
| Hackley, Dong, 2001                            |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  | X        |
| Zhang, Zhang, 2006                             |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  | X        |
| Smith, 2012                                    |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  | X        |
| Chadee, Zhang, 2000                            |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  | X        |
| Ghertman, Tournois, 2005                       |                             |                         |        |                    |           |           |                                       |                      |                                  | X        |

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Definicje kultury wg wybranych autorów

| Autor            | Rozumienie kultury   |
|------------------|--|
| A. W. Small      | Ogół urządzeń technicznych, mechanicznych, umysłowych i moralnych, za pomocą których ludzie danego okresu starają się osiągnąć swoje cele (Small, 1905, s. 344)  |
| E. B. Tylor      | Złożona całość, która obejmuje wiedzę, wierzenia, sztukę, prawo, moralność, obyczaje oraz wszelkie inne zdolności i nawyki nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa (Tylor, 1871, s. 1)   |
| M. Willey        | Kultura to system wzajemnie powiązanych i zależnych od siebie nawykowych wzorców reagowania (Willey, 1929, s. 207)   |
| F. Boas          | Kultura obejmuje wszystkie przejawy zwyczajów społecznych danej społeczności, reakcje jednostki pod wpływem zwyczajów grupy, w której żyje, oraz wytwory ludzkiej działalności zdeterminowane przez te zwyczaje (Boas, 1930, s.79)   |
| H. D. Lasswell   | Sposób, w jaki członkowie grupy zachowują się w stosunku do siebie nawzajem i do innych grup (Lasswell, 1948, s. 203)  |
| M. J. Herskovits | Kultura jest część środowiska stworzona przez człowieka (Herskovits, 1948, s. 17)  |
| T. Parsons       | Kultura polega na tych wzorcach zachowań i wytworów ludzkiego działania, które mogą być dziedziczone, czyli przekazywane z pokolenia na pokolenie niezależnie od genów biologicznych (Parsons, 1949, s. 8)   |
| J. H. Steward    | Wyuczone sposoby zachowania, które są społecznie przekazywane z pokolenia na pokolenie w obrębie poszczególnych społeczeństw i które mogą być rozprzestrzeniać się z jednego społeczeństwa do drugiego (Steward, 1950, s. 98)  |
| G. Hofstede      | Zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od innych (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, s. 6)   |
| H. C. Triandis   | Kultura jest subiektywnym postrzeganiem części środowiska stworzonej przez człowieka. Subiektywne aspekty kultury obejmują kategorie bodźców społecznych, skojarzenia, przekonania, postawy, normy i wartości oraz role, które jednostki podzielają (Triandis, 1972, s. 3)   |
| E. Schein        | Kulturę grupy można zdefiniować jako skumulowane wspólne zdobywanie wiedzy przez tę grupę w trakcie rozwiązywania przez nią problemów związanych z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, które sprawdziło się na tyle dobrze, że można je uznać za ważne, a zatem nauczać nowych członków jako właściwy sposób postrzegania, myślenia, odczuwania i zachowywania się w odniesieniu do tych problemów. To skumulowane uczenie się jest wzorem lub systemem przekonań, wartości i norm zachowań, które stają się oczywiste jako podstawowe założenia i w końcu wypadają ze świadomości (Schein, 2017, s. 21) |

**Źródło:** Opracowanie własne.

#### 4. Wymiary kultury według Kluckholna i Strodtbecka

| Wymiary kultury  | Skala   |   |  |
|--|---|---|--|
|  | Stosunek do przyrody:<br>Przekonania o potrzebie lub odpowiedzialności za kontrolowanie przyrody.     | Opanowanie: Przekonanie, że ludzie mają potrzebę lub obowiązek kontrolowania przyrody.                                | Harmonia: Przekonanie, że ludzie powinni współpracować z przyrodą w celu utrzymania harmonii lub równowagi.                    |
| Stosunki z ludźmi: Przekonania dotyczące struktury społecznej.                                     | Indywidualizm: Przekonanie, że struktura społeczna powinna być zorganizowana w oparciu o jednostki.   | Kolateralny: Przekonanie, że struktura społeczna powinna być oparta na grupach jednostek o względnie równym statusie. | Linearny: Przekonanie, że struktura społeczna powinna być oparta na grupach o wyraźnych i sztywnych relacjach hierarchicznych. |
| Działalność człowieka: Przekonania dotyczące odpowiednich celów.                                   | Bycie: Przekonanie, że ludzie powinni koncentrować się na życiu chwilą.                               | Stawanie się: Przekonanie, że ludzie powinni dążyć do rozwoju siebie w zintegrowaną całość                            | Działanie: Przekonanie o dążeniu do celów i osiągnięć.   |
| Stosunek do czasu:<br>Zakres, w jakim przeszłość, teraźniejszość i przyszłość wpływają na decyzje. | Przeszłość: Przy podejmowaniu decyzji ludzie są głównie pod wpływem przeszłych wydarzeń lub tradycji. | Teraźniejszość: Przy podejmowaniu decyzji ludzie są głównie pod wpływem obecnych okoliczności.                        | Przyszłość: Na decyzje ludzi wpływają przede wszystkim perspektywy na przyszłość.  |
| Natura ludzka: Przekonania o dobrej, neutralnej lub złej naturze ludzkiej.                         | Dobra: Wiara, że ludzie są z natury dobry.  | Neutralna: Wiara, że ludzie są z natury neutralni.  | Zła: przekonanie, że ludzie są z natury źli.   |

Źródło: Steers, Sanchez-Runde, Nardon, 2010, s. 412.

#### 5. Wymiary kultury według wybranych autorów

| Autor       | Wymiary  | Skala                |                     |
|-------------|--|----------------------|---------------------|
| G. Hofstede | Dystans władzy:<br>Akceptowana różnica statusu osób wyżej postawionych w hierarchii społecznej | Niski dystans władzy | Duży dystans władzy |

|                |   |                                   |                                    |
|----------------|---|-----------------------------------|------------------------------------|
|                | Unikanie niepewności:<br>Akceptowany stopień niepewności i potrzeba tworzenie reguł.  | Niski poziom unikania niepewności | Wysoki poziom unikania niepewności |
|                | Indywidualizm - kolektywizm:<br>Znaczenie interesów indywidualnych i grupowych.   | Indywidualizm                     | Kolektywizm                        |
|                | Męskość - kobiecość:<br>Znaczenie przypisanych ról płciowych; znaczenie dóbr materialnych lub jakości życia.  | Męskość                           | Kobiecość                          |
|                | Orientacja długoterminowa - krótkoterminowa:<br>Zorientowanie na przyszłość lub teraźniejszość i przeszłość.  | Orientacja krótkoterminowa        | Orientacja długoterminowa          |
|                | Przyzwolenie i restrykcyjność:<br>Poziom akceptacji czerpania radości z życia.  | Przyzwolenie                      | Restrykcyjność                     |
| E. Hall        | Kontekst:<br>Na ile ważny jest kontekst komunikatu, na ile bezpośrednia jest komunikacja  | Wysoki kontekst                   | Niski kontekst                     |
|                | Przestrzeń:<br>Na ile ludzie czują się komfortowo dzieląc przestrzeń fizyczną z innymi.   | Terytorialność                    | Wspólnotowość                      |
|                | Czas:<br>Na ile ludzie podchodzą do jednego lub wielu zadań jednocześnie.   | Monochroniczność                  | Polichroniczność                   |
| F. Trompenaars | Uniwersalizm - partykularyzm:<br>Na ile standardowe zasady i reguły są stosowane jednakowo wobec wszystkich, a na ile dostosowywane do osób i sytuacji. | Uniwersalizm                      | Partykularyzm                      |
|                | Indywidualizm - kolektywizm:<br>Na ile ludzie czerpią tożsamość z przynależności grupy, a na ile przestrzegają się jednostkę działającą samodzielnie.   | Indywidualizm                     | Kolektywizm                        |
|                | Wycinkowość - całościowość:<br>Na ile różne role społeczne są rozdzielone lub zintegrowane ze sobą.   | Wycinkowość                       | Całościowość                       |
|                | Powściągliwość - emocjonalność:<br>Na ile akceptowalne jest swobodne publiczne wyrażanie emocji.  | Powściągliwość                    | Emocjonalność                      |
|                | Status osiągnany - przypisany:  | Status osiągnany                  | Status przypisany                  |

|              |   |   |                           |
|--------------|---|---|---------------------------|
|              | Jaki jest mechanizm społeczny przyznawania szacunku i statusu.  |   |                           |
|              | Perspektywa czasowa:<br>Na ile ludzie skoncentrowani są na przeszłości lub przyszłości w codziennych działaniach. Czy zdarzenia są postrzegane jako sekwencyjne, czy synchroniczne. | Orientacja na przeszłość/teraźniejszość | Orientacja na przyszłość  |
|              | Stosunek do środowiska:<br>Na ile możliwe jest kontrolowanie środowiska.  | Wewnętrzne ukierunkowanie               | Zewnętrzne ukierunkowanie |
| R. Gesteland | Propartnerskość i protransakcyjność:<br>Na ile istotne są relacje, a na ile osiągnięcie celu.   | Propartnerskość                         | Protransakcyjność         |
|              | Ceremonialność:<br>Na ile istotne jest przestrzeganie reguł i rytuałów w relacjach.   | Ceremonialność/                         | Nieceremonialność         |
|              | Postawa wobec czasu:<br>Na ile istotne jest ścisłe przestrzeganie czasu.  | Czas ścisły                             | Czas płynny               |
|              | Ekspresyjność i powściągliwość:<br>Na ile intensywnie wyraża się emocje w procesie komunikacji.   | Ekspresyjność                           | Powściągliwość            |
| S. Schwartz  | Konserwatyzm-autonomia:<br>Na ile jednostki są zintegrowane z grupami.  | Konserwatyzm                            | Autonomia                 |
|              | Hierarchia-egalitaryzm:<br>Na ile oczekiwana jest równość społeczna.  | Hierarchia                              | Egalitaryzm               |
|              | Panowanie-harmonia:<br>Na ile ludzie dążą do zmiany świata naturalnego i społecznego w celu realizacji własnych interesów.  | Panowanie                               | Harmonia                  |
| GLOBE        | Unikanie niepewności:<br>Na ile ludzie i organizacje polegają na normach, regułach i przepisach by unikać niepewności.  | Wysokie                                 | Niskie                    |
|              | Dystans władzy:<br>Na ile ludzie oczekują i akceptują nierówny podział władzy w społeczeństwie.   | Wysoki                                  | Niski                     |
|              | Kolektywizm instytucjonalny:<br>Na ile społeczeństwo akceptuje zbiorowe działanie i wspólny podział zasobów.  | Wysoki                                  | Niski                     |

|  |  |         |        |
|--|--|---------|--------|
|  | Kolektywizm wewnątrzgrupowy:<br>Na ile silne i ważne są więzi w ramach organizacji i rodzin.   | Wysoki  | Niski  |
|  | Równouprawnienie płci:<br>Na ile minimalizowane są różnice płci.   | Wysokie | Niskie |
|  | Asertywność:<br>Na ile ludzie są asertywni, agresywni i konfrontacyjni.  | Wysoka  | Niska  |
|  | Orientacja na przyszłość:<br>Na ile społeczeństwo zachęca i nagradza zachowania zorientowane na przyszłość (planowanie, inwestowanie). | Wysoka  | Niska  |
|  | Orientacja zadaniowa – wynikowa:<br>Na ile zachęca i nagradza się jednostki do wzrostu wydajności.                                     | Wysoka  | Niska  |
|  | Orientacja humanitarna:<br>Na ile zachęca i nagradza się jednostki za zachowania uczciwe i altruistyczne względem innych.              | Wysoka  | Niska  |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010; Hall, 1990; Trompenaars, Hampden-Turner, 2011; Gesteland, 2005; Schwartz, 1992; House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004; Steers, Sanchez-Runde, Nardon, 2010; Rozkwitalska, 2008; Czerwonka, 2015; Komor, 2013.

## 6. Definicje kultury organizacyjnej

| <b>Autor</b>                 | <b>Definicja kultury organizacyjnej</b>   |
|------------------------------|---|
| E. Jacques                   | Zwyczajowy lub tradycyjny sposób myślenia i działania, który jest w pewnym stopniu podzielany przez członków organizacji, i który nowi pracownicy muszą przynajmniej częściowo zaakceptować.  |
| R. Likert i J. Likert (1976) | Dominujący wzorzec wartości, mitów, wierzeń, założeń, norm, ich uosobienia w języku, symbolach, artefaktach, jak również w technologii, celach i praktykach zarządzania, uczuciach, postawach, działaniach i interakcjach.  |
| E. Schein                    | Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów. |
| H. Schenplein                | Wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system.  |
| G. Hofstede                  | „zaprogramowanie umysłów” członków organizacji, a więc zespół skutecznie wpajanych przez grupę wartości, norm i reguł organizacyjnych [Hofstede 2000, s. 38-41].  |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| C. Siehl i J. Martin (1984) | ...kultura organizacyjna może być traktowana jako klej, który spala organizację przez współdzielenie wzorów znaczeń. Kultura skupia się wokół wartości, przekonań i oczekiwań, które są dzielone przez członków organizacji [Siehl, Martin 1984., s. 227-239].   |
| P.M. Blau                   | swoiste, niepisane „reguły gry” społecznej w organizacji, które pozwalają uczestnikom życia społecznego rozumieć organizację i identyfikować się z nią [Blau, Scott 2003, s. 298].   |
| A.M. Pettigrew (1979)       | Kultura jest systemem publicznie i wspólnie akceptowanych znaczeń dla danej grupy w danym czasie. Ten system pojęć, form, kategorii i obrazów pozwala interpretować ludziom ich własną sytuację [Pettigrew 1979, s. 570-581].  |
| J. van Maanen               | Kultura odnosi się do wiedzy, która jest przekazywana członkom grupy, aby się nią dzielić; wiedza takiego rodzaju, która służy informowaniu, osadzaniu, kształtowaniu i odpowiadaniu za rutynowe i nierutynowe działania członków danej kultury. Kultura jest wyrażana (lub konstytuowana) jedynie przez działania lub słowa swoich członków i musi być interpretowana przez pracowników organizacji. Kultura jako taka nie jest widzialna, zaczyna być widzialna jedynie poprzez jej reprezentację [van Maanen 1988]. |
| L. Smircich                 | Sieci znaczeń utkane przez ludzi w procesie organizowania [Smircich 1983].   |
| M.R. Louis (1980)           | Organizacje to środowiska obciążone kulturowo, to jest odróżniające się grupy społeczne, posiadające zestaw wspólnych porozumień dotyczących organizacji działań, języków i innych symbolicznych nośników wspólnych znaczeń.   |
| G. Morgan (1997)            | Kultura organizacyjna zazwyczaj odnosi się do wzorca rozwoju odzwierciedlonego przez społeczne systemy wiedzy, ideologię, wartości, prawa i codzienne rytuały.   |
| R. Denison (1996)           | Kultura odnosi się do głębokich struktur organizacji, które są zakorzenione w wartościach, przekonaniach i założeniach posiadanych przez członków organizacji. Znaczenie ustanawiane jest poprzez socjalizację z różnymi grupami, skupionymi w miejscu pracy. Interakcja odtwarza świat symboliczny, który daje kulturom zarówno dużą stabilność jak i pewną naturę niepewności i kruchość zakorzenioną w zależności systemu od poszczególnych działań.  |
| R. Deshpande, R. Parasurman | Niepisane, postrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę pomiędzy tym, co niepisane, a tym co się rzeczywiście w organizacji dzieje [Denison 1996, s. 1-36].   |
| J.M. Kobi, H. Wüthrich      | Organizacje nie tylko posiadają kulturę, ale również są kulturą [Kobi, Wüthrich 1991, s. 29].  |
| S. Lewis (1997)             | Ramy interpretatywne i podstawowe wartości tworzące unikalny sens znaczeń w organizacji [Lewis 1997, s. 13-23].  |

**Źródło:** Sułkowski, 2012, s. 15.

7. Typologie kultur organizacyjnych oparte na jednym kryterium klasyfikacyjnym

| <b>Kryterium</b>   | <b>Rodzaje wyróżnionych kultur</b> |                               |
|--|------------------------------------|-------------------------------|
| Dostosowywanie się do zmian, utrzymanie efektywności organizacji                     | elastyczne (dostosowawcze)         | szttywne (niedostosowawcze)   |
| Stopień oddziaływania na organizację   | silne                              | słabe                         |
| Relacje między pracownikami  | pozytywne (konstrukttywne)         | negatywne (biuropatologiczne) |
| Stopień otwartości organizacji, skłonność do podejmowania ryzyka                     | ekstrawertyczne                    | introwertyczne                |
| Orientacja przedsiębiorstwa na przyszłość bądź przeszłość                            | innovacyjne                        | zachowawcze (konserwatywne)   |
| Zakres stosowania reguł ograniczających dowolność zachowań i stopień biurokratyzacji | pragmatyczne (użyteczne)           | biurokratyczne                |
| Występowanie różnic w hierarchii władzy, drobiazgowa selekcja na stanowiska          | egalitarne                         | elitarnie                     |
| Wpływ etyki protestanckiej na rozwój przedsiębiorczości                              | zachodnie                          | wschodnie                     |
| Wykorzystywany układ czasów  | wysokiego kontekstu                | niskiego kontekstu            |
| Otwartość na argumentację  | miękkie                            | twarde                        |

**Źródło:** Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2008, s. 77.

8. Dziesięć strategii Wu Wei i przykłady narracyjne współczesnych chińskich kierowników

| <b>Zasady Wu Wei</b> | <b>Strategie praktykowania każdej zasady Wu Wei</b> | <b>Przykładowy cytat kierowników</b>   |
|----------------------|---|--|
| Wu Wei jako przepływ | Podążaj za przepływem, zamiast wymuszać sytuację    | „Zamiast ją wymuszać, wymaga to od ciebie umiejętności kontrolowania trendu i znalezienia trzeciego sposobu rozwiązania sprawy”. |
|                      | Skoncentruj się na pracy nie na wyniku              | „Nie martwię się o wynik. Koncentruję się tylko na swojej pracy. Nie pozwól, by inne rzeczy ci przeszkadzały...”.                |

|                                      |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
|                                      | Szukaj otworu, aby wbić szpilkę                   | „Szukam trzeciej osoby, aby z czułością dostarczyć jej moje rozważania i intencje. To jest jak znalezienie otworu, w który można wbić szpilkę, co oszczędza wiele wysiłku...”   |
| Wu Wei jako ochrona siebie           | Być drugim najlepszym                             | „Ja ...dążę tylko do bycia drugim najlepszym..., ponieważ osiągnięcie szczytu jest jak siedzenie na szczycie fali, gdzie łatwo otrzymuje się krytykę i nigdy nie można pozostać długo....”  |
|                                      | Zatrzymanie się w odpowiednim momencie            | „To jest mądrość chińskiej filozofii, zatrzymać się, gdy osiągniesz jakiś określony sukces, nie być zbyt zachłanym. Przynajmniej możesz zachować swoje obecne osiągnięcia, w przeciwnym razie poniesiesz porażkę”.                  |
|                                      | To co ciężkie jest korzeniem tego co lekkie       | „Nie skupiam się tylko na bieżącym zysku, ale myślę również o jego przyszłym wpływie na mój bank, jak mówi taoizm 'ciężkie jest korzeniem lekkiego”   |
|                                      | Głowa jest nadzorowana przez tyłek                | „...Twoje działania podejmowane są tylko dla ochrony swojej pozycji nie dla innych. Dlatego nazywam to 'głowa jest nadzorowana przez tyłek”.  |
|                                      | Dążenie do odpowiedzialności zbiorowej            | „Zamiast być indywidualnym bohaterem, staralibyśmy się przyjmować odpowiedzialność zbiorową, ponieważ nie można ukarać wszystkich”.   |
| Jako usprawiedliwienie niepowodzenia | Psychologiczne pocieszenie i uwolnienie od stresu | „Teraz po prostu dryfuję przez życie i nie chodzi o to, żeby się poddać, bo działam zgodnie z taoizmem - Wu Wei, żeby żyć mądrze i ułatwiać sobie życie”.   |
|                                      | Abdykacja z roli lidera                           | „Nie uważam, że jestem liderem, ponieważ nie mam władzy w podejmowaniu żadnych większych decyzji. Dlatego po prostu zachowuję się zgodnie z Wu Wei, nie podejmując zbyt wielu działań, które mogłyby przeszkadzać moim podwładnym”. |

Źródło: Xing,Sims,2012, s. 106.

## 9. Koncepcje związane z guanxi

| Koncept  | Tłumaczenie  | Znaczenie        |
|----------|--|------------------|
| (Hui)bao | (1) zdać relację, (2) odpłacić się; odwzajemnić; odwzajemnić się, (3) wziąć odwet; zapłacić komuś jego własną monetą | Wzajemność       |
| Bangmang | Pomóc; podać rękę; zrobić przysługę  | Dawanie przysług |

|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
| Cheng               | (I) szczerzy; uczciwy, (II) na-<br>prawdę; rzeczywistość         | Jeden z dwóch konstruktów xin oznaczający<br>szczerłość  |
| Fa                  | (1) prawo, (2) metoda; spo-<br>sób                               | Prawo, stosowane tylko wobec tych, którzy znaj-<br>dują się na niskim poziomie moralnym, którzy po-<br>rzucili etykę właściwych relacji  |
| Ganqing             | (1) uczucia; emocja; senty-<br>ment;<br>(2) przywiązanie; miłość | Jeden z dwóch konstruktów qing oznaczający<br>przywiązanie, czyli stopień emocjonalnego zrozu-<br>mienia i połączenia, dzielenie się zarówno pozy-<br>tywnymi, jak i negatywnymi uczuciami, poczucie<br>lojalności i solidarności oraz gotowość do opieko-<br>wania się sobą nawzajem w każdej sytuacji, czyli<br>miara emocjonalnego zaangażowania stron guanxi<br>wobec siebie |
| Guanxihu            | Rodzina Guanxi   | Guanxi międzyorganizacyjne, używane przy oma-<br>wianiu zagadnień związanych z działalnością go-<br>spodarczą. Specjalnie powiązane osoby, firmy lub<br>departamenty rządowe, które utrzymują ze sobą<br>rozległe guanxi i traktują się nawzajem w sposób<br>preferencyjny, niezależnie od racjonalności rynku   |
| Gu-<br>anxiwang     | Sieć Guanxi  | Złożona sieć zobowiązań wykraczających poza<br>sferę pojęciową, przynoszących realne i mate-<br>rialne korzyści; to podsieci (grupy) zebrane z<br>sumą komórek (jednostek) zbudowanych przez<br>nici (jednostki) z węzłami (guanxi)  |
| Gu-<br>anxiue       | Badanie guanxi, guanxiolo-<br>gia                                | Praktyka i technika wykorzystywania i manipulo-<br>wania guanxi dla określonych celów  |
| Houmen<br>guanxi    | Korupcyjna forma guanxi  | Układy za plecami; guanxi związane z korupcją<br>biurokratyczną, czyli nepotyzmem, protekcją i<br>stronnictwem.  |
| Jianli gu-<br>anxi  | Nawiązywać guanxi  | Rozwijanie relacji opartej na wzajemnym sza-<br>cunku, przyjaźni, wysiłku i ciągłym wkładzie; po-<br>winno być używane zamiast la guanxi   |
| Jiaoqing            | Przyjaźń; stosunki koleżeń-<br>skie; znajomości                  | Jeden z dwóch konstruktów qing oznaczający obo-<br>wiązek, czyli poczucie zobowiązania i długu wy-<br>nikające z transakcji społecznych i ekonomicz-<br>nych w celu zaspokojenia pragmatycznych po-<br>trzeb pracy i życia   |
| Jiu rou gu-<br>anxi | Relacja wina i mięsa   | Guanxi oparte na spotkaniach towarzyskich,<br>zwłaszcza w formie bankietów   |
| Kexin               | Wiarygodność   | Stopień wiarygodności danej osoby; można go<br>określić na podstawie reputacji społecznej, eduka-<br>cji, wcześniejszych przykładów wiarygodności lub<br>oportunistu oraz solidarności.  |
| La guanxi           | Pociągnąć guanxi   | Zainicjowanie i nawiązanie znajomości, znalezie-<br>nie się po dobrej stronie kogoś wpływowego i<br>zmagazynowanie u niego kapitału społecznego;   |

|                |   |  |
|----------------|---|--|
|                |   | czasami interpretowane jako użycie nieuczciwych środków (przekupstwo, wyświadczenie przysług, czy używanie władzy do wywierania wpływu w nieuczciwy sposób)  |
| Li             | (1) ceremonia; obrzęd, (2) grzeczność; etykieta; maniery, (3) prezent; podarunek                                | 1. Konfucjańska koncepcja ilustrująca prawidłowe relacje międzyludzkie, które zapewniają bezpieczeństwo i stabilność<br>2. Religijne i społeczne normy właściwego postępowania osobistego oraz właściwego uporządkowania relacji między ludźmi w instytucjach społecznych, które są niezbędne do utrzymania ładu moralnego w społeczeństwie                  |
| Li shun guanxi | Naprostować guanxi  | Przywrócenie guanxi do właściwego porządku, zwykle po trudnym lub kłopotliwym okresie.   |
| Lian           | Twarz   | Twarz związana z własnym postępowaniem moralnym lub etycznym   |
| Liwu           | Podarunek; prezent  | Dar; wu bez li jest tylko przedmiotem, łapówką; li zapewnia wzajemność i czyni przedmiot darem   |
| Lun            | (1) relacje międzyludzkie, zwłaszcza w rozumieniu etyki feudalnej, (2) logika; porządek, (3) rówieśnik; partner | Konfucjańska koncepcja wyrażająca:<br>(a) relacje międzyludzkie, zwłaszcza Pięć Relacji Kardynalnych (wulun) pomiędzy: (1) władcą-poddanym, (2) ojcem-synem, (3) mężem-żoną, (4) starszym bratem-młodszym bratem, (5) przyjacielem-przyjacielem;<br>(b) porządek społeczny; oraz<br>(c) zasady moralne dotyczące interaktywnych zachowań uczestników relacji |
| Mianzi         | (1) część zewnętrzna; na zewnątrz, (2) reputacja; twarz; szacunek dla samego siebie                             | Może być postrzegane jako godność, prestiż lub reputacja. Zachowanie twarzy może być używane jako skrót, dzięki któremu można rozwijać guanxi w ramach swojej obecnej sieci i poszerzać swoją sieć.  |
| Qing           | (1) uczucia; afekt; sentyment, (2) przychyłność; życzliwość; (3) sytuacja; stan                                 | Jeden z dwóch konstruktów jakości guanxi oznaczający uczucie, czyli to, jak dobrze dane guanxi zaspokajają wzajemne potrzeby afektywne i instrumentalne stron  |
| Qinqing        | Uczucia rodzinne  | Najbardziej intymna forma ganqing; przywiązanie do bliskich, które istnieje tylko między bezpośrednimi członkami rodziny   |
| Ren            | (I) życzliwy, (II) (1) życzliwość, (2) sedno  | Humanizm i życzliwość, miłość i czułość, uprzejmość i współczucie; w praktyce miłość do wszystkich ludzi bez dyskryminacji   |
| Renqing        | (1) uczucia ludzkie; współczucie; wrażliwość, (2) przychyłność; (3) relacje międzyludzkie                       | Dług człowieka wobec znajomych, czyli odwzajemnienie przysługi, specjalne traktowanie jednostki. Wszyscy członkowie grupy są zobowiązani do wykonywania przysług w celu pomocy potrzebującym i wszystkie przysługi muszą być spłacone  |

|          |   |  |
|----------|---|--|
| Tequan   | Przywilej; prerogatywa  | Przywilej urzędników, który jest zniechęcony przez zwykłych obywateli, ponieważ oznacza zmonopolizowane interesy czerpiące z własności publicznej  |
| Xin(ren) | (I) (1) list, (2) wiadomość; informacja, (3) zaufanie; pewność, (II) wierzyć; ufać                        | Jeden z dwóch konstruktów jakości guanxi, oznaczający zaufanie lub wiarygodność drugiej strony guanxi, które nie występuje w relacjach zachodnich. Może być również zdefiniowana jako pewność i wiara w to, że druga osoba wykona w pozytywny sposób to, czego się od niej oczekuje, niezależnie od tego, czy oczekiwania te są wyrażone, czy domniemane |
| Xinyong  | (1) wiarygodność; zaufanie, (2) kredyt  | Miara etycznej uczciwości biznesowej danej osoby; zbliżona do zachodniego "zaufania"   |
| Yi       | (I) (1) sprawiedliwość; prawność, (2) relacja międzyludzka, (3) sens; znaczenie, (II) przyjęty; przybrany | Pojęcie oznaczające zaufanie, szczerą, zaangażowanie we wzajemną pomoc i sprawiedliwość. Dzięki temu guanxi częściowo rekompensuje wady chińskiego systemu prawnego  |

**Źródło:** Kaunonen, 2014, s. 61-63.

#### 10. Cechy wybranych sposobów wejścia na rynek ChRL

|                    | <b>Representative office (RO)</b>   | <b>Cooperative joint venture (CJV)</b>  | <b>Equity Joint venture (EJV)</b>   | <b>Wholly foreign owned enterprise (WFOE)</b>                       | <b>Joint stock company (JSC)</b>  |
|--------------------|---|---|---|---|---|
| Kluczowa cecha     | Biuro reprezentujące firmę macierzystą; nie jest to niezależna firma            | Partnerstwo chińsko-zagraniczne, zyski/straty i własność dzielone na podstawie umowy                                | Spółka chińsko-zagraniczna, zyski/straty i własność dzielone w równej proporcji do udziałów | Spółka będąca w całości własnością inwestora(ów) zagranicznego(ych) | Własność firmy jest podzielona na akcje, jak w przypadku każdej korporacji publicznej |
| Status             | Osoba niebędąca osobą prawną, zobowiązania rozciągają się na spółkę macierzystą | Osoba z ograniczoną odpowiedzialnością lub osoba niebędąca osobą prawną (podlega pełnej odpowiedzialności cywilnej) | Osoba prawna, ograniczona odpowiedzialność  | Osoba prawna z ograniczoną odpowiedzialnością                       | Osoba prawna z ograniczoną odpowiedzialnością   |
| Liczba właścicieli | Brak  | Minimum dwóch, z których jeden  | Minimum dwóch, z których jeden  | Minimum jeden   | Co najmniej pięciu wspólników   |

|                        |   |   |  |  |  |
|------------------------|---|---|--|--|--|
|                        |   | musi być obywatelem Chin  | musi być obywatelem Chin   |  | ników; większość musi mieć siedzibę w Chinach  |
| Zarządzanie            | Główny przedstawiciel   | Zarząd lub wspólny komitet zarządzający (min. 3)  | Zarząd (min. 3)  | Dyrektor zarządzający lub zarząd (min. 3)  | 5-19 dyrektorów. Wymagany komitet nadzorczy  |
| Podział zysków i strat | Może prowadzić działalność "łącznikową" dla spółki; nie jest dozwolona działalność zarobkowa              | Zyski i straty dla każdego partnera dzielone zgodnie z warunkami umowy  | Odpowiedzialność jest ograniczona, a zyski są dzielone zgodnie z proporcją kapitału własnego                                     | Wszystkie zyski i straty ponoszone przez macierzyste przedsiębiorstwo zagraniczne  | Odpowiedzialność jest ograniczona, a zyski są dzielone zgodnie z proporcją kapitału własnego |
| Audyt                  | Wymagany  | Wymagany  | Wymagany   | Wymagany   | Wymagany   |
| Minimalny kapitał      | Brak wymogu kapitałowego  | Chiny złagodzają progi minimalnego zarejestrowanego kapitału dla zakładania CJV, EJV, WFOE i JSC. Prosimy o śledzenie ogłoszeń chińskiej Państwowej Administracji Przemysłu i Handlu (SAIC), aby zrozumieć obecny status. |  |  |  |
| Zalety                 | Najszybsze do utworzenia,<br><br>Najmniejsze ryzyko związane z możliwością wstępnego przetestowania rynku | Współpraca, podział odpowiedzialności<br><br>Idealne rozwiązanie dla projektów krótkoterminowych  | Odpowiedzialność i ryzyko dzielone proporcjonalnie do kapitału własnego z partnerami<br><br>Elastyczna umowa o podziale udziałów | Niezależność i autonomia zagranicznego kierownictwa<br><br>Ochrona praw własności intelektualnej<br><br>Prosta procedura zatwierdzania | Udziały są zbywalne bez zgody pozostałych udziałowców lub władz                              |

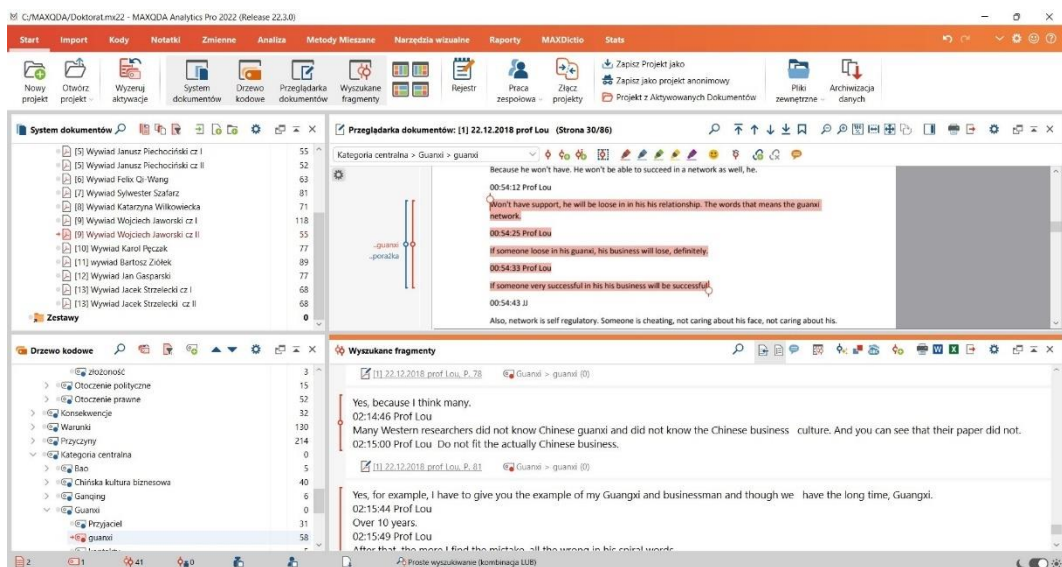
|      |   |  |   |   |  |
|------|---|--|---|---|--|
|      |   | Elastyczna umowa o podziale udziałów   |   |   |  |
| Wady | <p>Nie może angażować się w bezpośrednią działalność gospodarczą ani zawierać umów</p> <p>Musi zaangażować lokalnego przedstawiciela, aby zatrudnić pracowników</p> | <p>Ryzyko związane z partnerstwem ogólnym</p> <p>Ryzyko naruszenia praw własności intelektualnej</p> <p>Ograniczony kapitał i kontrola zarządzania</p> <p>CJV bez statusu osoby prawnej narażają strony wnoszące wkład na pełną odpowiedzialność cywilną</p> | <p>Ryzyko związane z partnerstwem ogólnym</p> <p>Ryzyko naruszenia praw własności intelektualnej</p> <p>Ograniczony kapitał i kontrola nad zarządzaniem</p> | <p>Brak znajomości Chin i lokalnych kontaktów</p> <p>Ograniczony dostęp do wsparcia rządowego</p> <p>WFOE są zabronione w niektórych branżach</p> | <p>Złożona procedura zatwierdzenia</p> <p>Ograniczenia dotyczące podwyższenia kapitału, rezerw statutowych i poziomu ujawniania informacji publicznych</p> |

Źródło: Randau, Medinskaya, 2016, s. 119-120.

## 11. Zrzut ekranu z programu MAXQDA – proces kodowania

The screenshot shows the MAXQDA interface with a text document open. The document content includes several paragraphs of text. Below the text, a table lists the codes assigned to segments of the text. The table has the following columns: Komentarz, Grupa dokum..., Nazwa dokume..., Kod, Początek, Koniec, Waga, Podjęty, and Zmienio. The table contains 13 rows of data. A context menu is open over the table, showing options like 'Urządzenie może być nieskuteczne', 'Instalacja aktualizacji wymaga ponownego uruchomienia', and 'Wybierz odpowiedni czat'.

| Komentarz | Grupa dokum... | Nazwa dokume...   | Kod               | Początek | Koniec | Waga | Podjęty | Zmienio |
|-----------|----------------|-------------------|-------------------|----------|--------|------|---------|---------|
|           | PL             | [9] Wywiad W...   | Kontekst > Kul... | 24       | 24     | 0    | U       | nie     |
|           | PL             | [10] Wywiad K...  | Kontekst > Kul... | 2        | 2      | 0    | U       | nie     |
|           | PL             | [10] Wywiad K...  | Kontekst > Kul... | 18       | 18     | 0    | U       | nie     |
|           | PL             | [10] Wywiad K...  | Kontekst > Kul... | 19       | 19     | 0    | U       | nie     |
|           | PL             | [11] wywiad Ba... | Kontekst > Kul... | 11       | 11     | 0    | U       | nie     |
|           | PL             | [12] Wywiad Ja... | Kontekst > Kul... | 9        | 9      | 0    | U       | nie     |
|           | PL             | [12] Wywiad Ja... | Kontekst > Kul... | 10       | 10     | 0    | U       | nie     |
|           | PL             | [13] Wywiad Ja... | Kontekst > Kul... | 21       | 21     | 0    | U       | nie     |
|           | PL             | [13] Wywiad Ja... | Kontekst > Kul... | 21       | 22     | 0    | U       | nie     |
|           | PL             | [13] Wywiad Ja... | Kontekst > Kul... | 18       | 18     | 0    | U       | nie     |



Źródło: opracowanie własne.

## 12. Częstość występowania kodów

| Kod                          | Częstość | Kod                         | Częstość | Kod                      | Częstość | Kod                          | Częstość |
|------------------------------|----------|-----------------------------|----------|--------------------------|----------|------------------------------|----------|
| alkohol                      | 15       | koszt frachtu               | 2        | relacje z władzami       | 29       | wybory chińskich konsumentów | 33       |
| banan                        | 3        | kryzys                      | 1        | relacje ze społecznością | 5        | wysoki koszt wejścia         | 9        |
| bariera językowa             | 10       | kult pracy                  | 3        | Rodzina                  | 8        | wzajemność                   | 5        |
| bariera kulturowa            | 11       | kultura biznesowa           | 39       | rolno - spożywcze        | 10       | zaszłości historyczne        | 3        |
| bariery prawne               | 37       | kultywowanie relacji        | 1        | rozmiar firmy            | 1        | zaufanie                     | 40       |
| bariery społeczno-polityczne | 10       | liberalizacja rynku         | 10       | rozmiary rynku           | 12       | zbyt wolne działanie         | 1        |
| bariery taryfowe             | 7        | logistyka dostaw            | 3        | rozumienie prawa         | 4        | złożoność                    | 3        |
| bezwzględność                | 3        | materiały w języku chińskim | 5        | różnice pokoleniowe      | 6        | złożony proces               | 1        |
| budowanie relacji            | 53       | moralność                   | 7        | różnice kulturowe        | 26       | znalezienie partnera         | 9        |
| chińska konkurencja          | 18       | MSP                         | 2        | sieci społecznościowe    | 12       | zrozumienie kultury          | 19       |
| chińska marka                | 4        | native speaker              | 4        | sieć                     | 14       | zróźnicowanie rynku          | 9        |
| chiński partner              | 38       | niecierpliwość              | 2        | sieć dystrybucji         | 15       | zysk                         | 1        |

|                              |    |                                      |    |                         |    |            |   |
|------------------------------|----|--------------------------------------|----|-------------------------|----|------------|---|
| chiński pracownik            | 18 | niejasność                           | 1  | spóźnienie              | 1  | życzliwość | 2 |
| długookresowa perspektywa    | 11 | niestabilność prawa                  | 2  | sprzedaż crossborder    | 2  |            |   |
| długotrwały proces           | 33 | nieuczciwa konkurencja               | 1  | sprzedaż pod obcą marką | 3  |            |   |
| dobra luksusowe              | 1  | nieumiejętność zachowania            | 38 | stereotypy              | 2  |            |   |
| dobry produkt                | 4  | nieznajomość marki                   | 4  | strefy inwestycyjne     | 2  |            |   |
| dwie kategorie pracowników   | 3  | obecność na miejscu                  | 6  | sukces                  | 8  |            |   |
| dysproporcja siły            | 1  | obiad                                | 20 | szkolenia               | 3  |            |   |
| elastyczność                 | 1  | odpowiedzialność rodzinna            | 2  | szybkość działania      | 2  |            |   |
| emocje                       | 4  | opakowanie                           | 1  | świadomość celu         | 13 |            |   |
| formalizm                    | 2  | oszustwa                             | 8  | świadomość procesu      | 11 |            |   |
| formalne dokumenty           | 4  | początkowa podejrzliwość w relacjach | 4  | targi                   | 21 |            |   |
| guanxi                       | 58 | podarunki                            | 17 | technologia             | 8  |            |   |
| handel internetowy           | 1  | podobieństwo                         | 1  | tradycyjna kultura      | 24 |            |   |
| hierarchia                   | 5  | polska marka                         | 5  | trudny rynek            | 20 |            |   |
| HR                           | 6  | pomoc innym                          | 11 | twarz                   | 19 |            |   |
| izba handlowa                | 10 | porażka                              | 17 | ułatwianie wejścia      | 1  |            |   |
| jajko                        | 1  | pragmatyzm                           | 2  | uścisk dłoni            | 1  |            |   |
| jednorazowa transakcja       | 2  | prawo unijne                         | 1  | utrzymanie na rynku     | 1  |            |   |
| joint venture                | 5  | prawo zależne od interpretacji       | 4  | WeChat                  | 18 |            |   |
| kompetencje                  | 22 | preferowane regiony                  | 3  | weryfikacja partnera    | 5  |            |   |
| konkurencja zagraniczna      | 5  | problemy organizacyjne               | 6  | wiarygodność            | 3  |            |   |
| konsumpcja związana z twarzą | 4  | produkcja na miejscu                 | 2  | wiedza o rynku          | 33 |            |   |
| kontakt osobisty             | 11 | przedstawicielstwo                   | 5  | więź                    | 8  |            |   |
| kontakty                     | 5  | przetarte ścieżki                    | 1  | własność intelektualna  | 14 |            |   |

|          |   |                   |    |                         |    |  |  |
|----------|---|-------------------|----|-------------------------|----|--|--|
| kontrakt | 1 | przyjaciel        | 31 | własny tłumacz          | 5  |  |  |
| kontrola | 5 | rekomendacja      | 4  | wpływ rządu centralnego | 4  |  |  |
| korupcja | 8 | relacje biznesowe | 31 | wsparcie instytucji     | 16 |  |  |
| korzyść  | 2 | relacje osobiste  | 19 | wsparcie polityczne     | 27 |  |  |

### 13. Kwestionariusz

1. Jak ocenił(a)by Pan/i poziom trudności wejścia na rynek Chińskiej Republiki Ludowej dla zagranicznego przedsiębiorstwa?
2. Które z wymienionych barier uznał(a)by Pan/i za istotne przy próbie wejścia na rynek chiński? Czy może Pan/i podać przykłady napotkanych trudności?
  - Bariery związane z dystrybucją i marką (np. dostęp do kanałów sprzedaży, nieznanostwo marki lub opór wobec zagranicznej marki)
  - Bariery związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem w Chinach (np. jakość i dostępność zasobów ludzkich, ochrona własności intelektualnej)
  - Bariery związane z lokalną konkurencją (np. reakcja konkurencji, preferencyjne traktowanie lokalnych przedsiębiorstw)
  - Bariery związane z chińskim prawem i władzami (np. wymogi formalne, interpretacja przepisów, korupcja)
  - Bariery kulturowe (np. odmienny sposób prowadzenia interesów, bariera językowa, odmienne normy kulturowe)
3. Jakie jest znaczenie relacji z chińskimi partnerami przy wejściu na rynek Chińskiej Republiki Ludowej? Jakie działania podejmowaliście Państwo, aby nawiązać i budować te relacje?
4. Jakie jest znaczenie relacji z władzami lokalnymi przy wejściu na rynek Chińskiej Republiki Ludowej? Jakie działania podejmowaliście Państwo, aby nawiązać i budować te relacje?
5. Jakie korzyści można uzyskać dzięki takim relacjom?
6. Jakie z elementów chińskiej kultury biznesowej są Panu/i znane? Co Państwa zaskoczyło lub sprawiło trudności w interpretacji?
7. W Pana/i opinii na ile zasadne dla budowania wzajemnego zaufania z chińskim partnerem jest organizowanie bankietów i wręczania drogich prezentów?

8. Jak ocenił(a)by Pan/i znaczenie zaufania w relacji z chińskim partnerem dla wejścia i prowadzenia interesów na rynku chińskim?
9. Jakie elementy chińskiej kultury biznesowej mogą być najbardziej zniechęcające dla przedsiębiorstw, które chcą wejść na rynek ChRL? Dlaczego?
10. Jaka jest największa różnica między prowadzeniem interesów w Polsce a w ChRL?
11. Na czym polega różnica między zachodnim i chińskim stylem zarządzania?
12. Jakie zachowania ze strony zagranicznych przedsiębiorców są trudne do zaakceptowania i zrozumienia dla chińskich parterów?
13. Jak przedsiębiorstwa zagraniczne radzą sobie z wyzwaniami wynikającymi z odmiennej kultury biznesowej w ChRL?
14. Czy przed wejściem na rynek ChRL zaangażowane osoby uczestniczyły w szkoleniach mających je przygotować do tego zadania? Na czym polegały te szkolenia? Na co zwrócilibyście obecnie Państwo szczególną uwagę przy przygotowywaniu menedżerów do działania na chińskim rynku?
15. Jakie niepowodzenia udało się Państwu przezwyciężyć w procesie wchodzenia na rynek ChRL?
16. Biorąc pod uwagę zdobyte doświadczenie co byście Państwo doradzali polskim przedsiębiorcom zainteresowanym ekspansją na rynek ChRL?
17. Czy ma Pan inne uwagi odnośnie prowadzenia działalności w ChRL/chińskiej kultury biznesowej lub jej elementów?

## Spis rysunków

|   |     |
|---|-----|
| Rysunek 1. Ewolucja systemu gospodarczego ChRL .....  | 20  |
| Rysunek 2. Zmiana PKB z uwzględnieniem parytetu siły nabywczej pięciu największych gospodarek świata w latach 2000-2016 ..... | 23  |
| Rysunek 3. Zmiana stopy wzrostu PKB ChRL w latach 1960-2017 .....   | 23  |
| Rysunek 4. Procentowy udział sektorów gospodarki ChRL .....   | 25  |
| Rysunek 5. Wartość eksportu dóbr i usług w odniesieniu do PKB ChRL w latach 1960-2017 .....                                   | 27  |
| Rysunek 6. Procentowy udział w eksporcie ChRL w latach 2000-2017 poszczególnych grup produktów .....                          | 27  |
| Rysunek 7. Wysokość eksportu i importu ChRL w latach 2001-2018 w miliardach dolarów .....                                     | 35  |
| Rysunek 8. Wydatki chińskich konsumentów w setkach milionów juanów.....   | 39  |
| Rysunek 9. Wielkości polskiego importu i eksportu w relacjach z ChRL w latach 2000-2018 (mld dolarów).....                    | 40  |
| Rysunek 10. Napływ BIZ do ChRL w latach 1970-2018 w milionach dolarów ..  | 45  |
| Rysunek 11. Lokalizacja BIZ w ChRL w roku 2010 z uwzględnieniem ich sumarycznej wartości .....                                | 50  |
| Rysunek 12. Liczba pozycji zakazanych i ograniczonych na liście negatywnej w zakresie dostępu inwestycji zagranicznych .....  | 54  |
| Rysunek 13. Mapa Stref Wolnego Handlu w ChRL .....  | 56  |
| Rysunek 14. Poziomy kultury .....   | 98  |
| Rysunek 15. Trzy poziomy kultur wg E. Scheina .....   | 99  |
| Rysunek 16. Źródła różnic pomiędzy krajami i grupami .....  | 100 |
| Rysunek 17. Kultury organizacyjne charakterystyczne dla wymiarów kultur narodowych .....                                      | 106 |
| Rysunek 18. Kultura biznesu.....  | 107 |
| Rysunek 19. Poziomy chińskiej kultury biznesowej .....  | 108 |
| Rysunek 20. Model uppsalski internacjonalizacji przedsiębiorstwa .....  | 135 |
| Rysunek 21. Model internacjonalizacji przedsiębiorstwa oparty na wiedzy.....  | 136 |
| Rysunek 22. Hierarchiczna klasyfikacja sposobów wejścia na rynek w Chinach .....  | 141 |
| Rysunek 23. Procedura teorii ugruntowanej.....  | 159 |
| Rysunek 24. Propozycja relacji kategorii w kodowaniu teoretycznym zgodnie z rodziną „6C” .....                                | 166 |
| Rysunek 25. Opracowany model chińskiej kultury biznesowej jako bariery wejścia polskich przedsiębiorstw na rynek ChRL.....    | 242 |

## Spis tabel

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1. System gospodarczy ChRL na tle klasycznych modeli .....   | 22  |
| Tabela 2. Zmiany wybranych wskaźników ekonomicznych ChRL w latach 1995-2018.....  | 24  |
| Tabela 3. Miejsce ChRL na świecie pod względem posiadanych zasobów metalicznych .....   | 26  |
| Tabela 4. Wpływ otwarcia na handel międzynarodowy na rozwój gospodarczy Chin.....   | 36  |
| Tabela 5. Najważniejsze pod względem wartości kategorie produktów w handlu zagranicznym ChRL w roku 2018 zgodnie z zsynchronizowanym systemem klasyfikacji celnej (HS)..... | 36  |
| Tabela 6. Wartość handlu zagranicznego z najważniejszymi partnerami ChRL w roku 2018 w miliardach dolarów .....   | 37  |
| Tabela 7. Polski eksport do ChRL w latach 2014-2018 wyrażony w tysiącach dolarów.....   | 41  |
| Tabela 8. Eksport ChRL do Polski w latach 2014-2018 wyrażony w tysiącach dolarów.....   | 41  |
| Tabela 9. Główne źródła BIZ w Chinach w latach 1979-2017.....   | 47  |
| Tabela 10. Wartość faktycznie wykorzystanych polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych w ChRL w 10 000 dolarów w latach 2009-2017 .....                               | 48  |
| Tabela 11. BIZ w ChRL w ujęciu sektorowym w latach 2013-2017 w 10 000 dolarów.....  | 48  |
| Tabela 12. Najważniejsze polskie inwestycje w ChRL .....  | 50  |
| Tabela 13. Zestawienie barier wejścia na rynek zagraniczny według wybranych autorów.....  | 57  |
| Tabela 14. Zestawienie barier wejścia na rynki zagraniczne według wybranych autorów.....  | 60  |
| Tabela 15. Przykładowe ekstremalne zwroty zakazane w reklamie w Chinach...  | 64  |
| Tabela 16. Złożoność i sprzeczności kulturowe .....   | 98  |
| Tabela 17. Perspektywy teoretyczne guanxi .....   | 117 |
| Tabela 18. Przegląd definicji internacjonalizacji przedsiębiorstwa.....   | 133 |
| Tabela 19. Wywiady realizowane w języku angielskim.....   | 162 |
| Tabela 20. Wywiady realizowane w języku polskim.....  | 163 |
| Tabela 21. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – kategoria centralna .....   | 167 |
| Tabela 22. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – kontekst .....  | 176 |
| Tabela 23. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – przyczyny .....   | 195 |
| Tabela 24. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – kowariancje .....   | 208 |
| Tabela 25. Format przykładowej tabeli.....  | 217 |
| Tabela 26. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – warunki.....  | 232 |
| Tabela 27. Kody i klasy uzyskane z analizy danych w kodowaniu selektywnym – konsekwencje .....  | 239 |