

Uniwersytet SWPS

Wydział Nauk Humanistycznych  
Studia Azjatyckie: Chiny i Azja Wschodnia  
studia pierwszego stopnia

autor: Marcelina Liszewska  
nr albumu studenta: 71105

Praca licencjacka

**“CHIŃSKIE SAMOCHODY ELEKTRYCZNE NA RYNKU  
UNIJNYM. ANALIZA STRATEGII EKSPANSJI, BARIER  
RYNKOWYCH I ADAPTACJI KULTUROWEJ.”**

Chinese electric cars on the EU market. An examination of expansion strategies, market barriers and cultural adaptation.

Praca napisana pod kierunkiem  
dr hab. Marcina Jacoby’ego, prof. USWPS

Warszawa 2025

## Spis treści

<b>Abstrakt.....</b>	<b>3</b>
<b>Słowa kluczowe.....</b>	<b>3</b>
<b>Wstęp.....</b>	<b>4</b>
<b>Rozdział 1: Znaczenie rynku europejskiego dla chińskiego sektora motoryzacyjnego.....</b>	<b>6</b>
1.1 Europa jako kluczowy rynek dla chińskich samochodów elektrycznych.....	6
1.2 Bariery i wyzwania dla chińskich producentów w Europie.....	10
1.3 Motywacje chińskich firm do ekspansji na rynek europejski.....	14
<b>Rozdział 2: Strategie chińskich producentów samochodów elektrycznych na rynku europejskim.....</b>	<b>18</b>
2.1 Modele ekspansji i kanały wejścia na rynek.....	18
2.2 Strategie zarządzania i adaptacja do warunków europejskich.....	21
2.3 Reakcja strony chińskiej na europejskie regulacje i warunki rynkowe.....	26
2.4 Strategie marketingowe i budowanie marki.....	28
<b>Rozdział 3: Potencjał ekspansji chińskich producentów pojazdów elektrycznych w Europie: Rola Polski i analiza strategiczna.....</b>	<b>30</b>
3.1 Znaczenie Polski w strategii eksportowej Chin. Potencjał, wyzwania i perspektywy współpracy.....	30
3.2 Wnioski, analiza i prognozy skuteczności strategii chińskich producentów EV na rynku europejskim.....	33
<b>Podsumowanie.....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>41</b>

## **Abstrakt**

Tematem pracy jest ekspansja chińskich producentów samochodów elektrycznych na rynek Unii Europejskiej w kontekście wyzwań regulacyjnych, wizerunkowych i kulturowych. Omówiono znaczenie rynku europejskiego jako strategicznego kierunku internacjonalizacji, a także bariery związane z polityką handlową, wymogami technicznymi, efektami geopolitycznymi oraz negatywnym postrzeganiem produktów „Made in China”. Przeanalizowano strategie wejścia na rynek, takie jak przejęcia marek, tworzenie spółek zależnych, inwestycje w infrastrukturę i działania marketingowe. Szczególną uwagę poświęcono adaptacji do lokalnych norm kulturowych i modeli zarządzania. Wykorzystano dane branżowe, raporty instytucji europejskich i chińskich oraz narzędzia analityczne SWOT, PESTLE, przedstawiono prognozy scenariuszowe oraz zarysowano rekomendacje dla dalszej obecności chińskich przedsiębiorstw w Europie. Praca ma charakter interdyscyplinarny i dostarcza wiedzy na temat mechanizmów internacjonalizacji, konkurencyjności oraz transformacji globalnego sektora motoryzacyjnego w oparciu o metody i narzędzia właściwe dla nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk o kulturze i religii.

**Słowa kluczowe:** Elektromobilność, samochody elektryczne, Chiny, Unia Europejska, eksport, internacjonalizacja, ekspansja gospodarcza, adaptacja kulturowa.

## Wstęp

Dynamiczny rozwój w przemyśle motoryzacyjnym, napędzany rozwojem elektromobilności, stał się przejawem współczesnej rywalizacji geopolitycznej. Dotychczas zdominowany przez zachodnie koncerny rynek motoryzacyjny, ulega fundamentalnej rekonfiguracji wskutek intensywnej ekspansji chińskich producentów. W ciągu zaledwie kilku lat Chińska Republika Ludowa przeszła drogę od marginalnego uczestnika rynku, do globalnego lidera w produkcji pojazdów elektrycznych. Państwo Środka nie tylko skutecznie konkuruje w wymiarze cenowym, lecz także redefiniuje dotychczasowe znaczenie luksusu, jakości oraz innowacyjności technologicznej. Systematycznie rosnąca obecność chińskich przedsiębiorstw stanowi istotne zagrożenie dla pozycji tradycyjnych liderów branży, prowadząc do transformacji dotychczasowych struktur rynkowych i wprowadzając nowe standardy branży.

Rynek Unii Europejskiej, jako jeden z największych, najbardziej zamożnych i ściśle regulowanych na świecie, stanowi cel ekspansji chińskich przedsiębiorstw motoryzacyjnych. Ich zintensyfikowane wysiłki zmierzające do ugruntowania swojej pozycji na rynku unijnym wywołują jednak ambiwalentne reakcje. Z jednej strony jest to podziw dla innowacyjności i atrakcyjności cenowej, z drugiej zaś obawy dotyczące bezpieczeństwa technologicznego, nadmiernej zależności gospodarczej oraz politycznym kontekstem relacji UE-Chiny. W narracji europejskiej obserwuje się tendencję do demonizacji chińskiej ekspansji, podczas gdy z perspektywy Pekinu jest to naturalny przejaw globalnej konkurencji i prawa do rozwoju gospodarczego.

Celem niniejszej pracy jest analiza strategii ekspansji chińskich producentów samochodów elektrycznych na rynku europejskim, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań instytucjonalnych, wizerunkowych oraz kulturowych, jak i również odpowiedzi na pytanie, czy chińskie marki są w stanie skutecznie zaadaptować się do warunków rynku unijnego i przewyciężyć istniejące bariery. Do analizy wykorzystano metody i narzędzia właściwe dla nauk o zarządzaniu i jakości oraz nauk o kulturze i religii.

Praca licencjacka została podzielona na trzy rozdziały. W pierwszym rozdziale przedstawiono znaczenie rynku unijnego dla chińskiego sektora motoryzacyjnego oraz omówiono najważniejsze bariery instytucjonalne i percepcyjne, z jakimi muszą mierzyć się eksporterzy z Państwa Środka. Szczególną uwagę poświęcono regulacjom unijnym,

mechanizmom ochrony rynku oraz negatywnemu wizerunkowi chińskich produktów, który stanowi istotną przeszkodę w budowaniu zaufania konsumentów.

W drugim rozdziale przeanalizowano konkretne strategie chińskich przedsiębiorstw, zaczynając od modeli wejścia na rynek, przez działania marketingowe i zarządcze, po sposoby reagowania na unijne regulacje. Omówiono także różnice w stylu zarządzania oraz podejściu do budowania wizerunku marki w kontekście międzykulturowym, które wpływają na skuteczność adaptacji do realiów rynku Unii Europejskiej.

Ostatni rozdział pracy licencjackiej skupia się na ocenie potencjału dalszej ekspansji chińskich producentów pojazdów elektrycznych na rynku unijnym oraz roli Polski jako potencjalnego ogniwa w tym procesie. Przedstawiono w nim syntetyczne wnioski wynikające z wcześniejszych analiz, wykorzystując dwa narzędzia strategiczne: analizę SWOT i analizę PESTLE. Na ich podstawie sformułowano trzy scenariusze rozwoju sytuacji - od marginalizacji, przez umiarkowaną adaptację, po pełną integrację chińskich producentów z europejskim rynkiem motoryzacyjnym. Rozdział zawiera również konkretne rekomendacje wskazując, jakie działania mogą zwiększyć ich konkurencyjność i społeczną akceptowalność w oczach europejskich konsumentów i regulatorów.

Praca ma charakter opisowo-analityczny. W całej pracy zastosowano metodę opisową oraz analizę wtórnych danych statystycznych. Głównym narzędziem badawczym była krytyczna analiza raportów instytucji branżowych, publikacji rządowych oraz dokumentów unijnych i chińskich. Praca została oparta na źródłach w języku polskim, angielskim oraz chińskim. Wykorzystano dane statystyczne i analityczne zawarte w raportach ACEA, ICCT, Komisji Europejskiej, BloombergNEF, GfK, McKinsey jak i informacje zamieszczane na portalach tematycznych, forach branżowych oraz w bieżących analizach medialnych dotyczących rynku elektromobilności.

## **Rozdział 1: Znaczenie rynku europejskiego dla chińskiego sektora motoryzacyjnego.**

Aby w pełni zrozumieć dzisiejszą sytuację chińskiego sektora motoryzacyjnego w kontekście importu samochodów elektrycznych na rynek Unii Europejskiej, konieczne jest uwzględnienie zarówno wewnętrznych mechanizmów wsparcia stosowanych przez władze Chin, jak i europejskich ram regulacyjnych i barier prawnych, które w istotny sposób determinują tempo i skalę ekspansji chińskich producentów. Szczególnego znaczenia nabiera to w świetle potencjału Unii Europejskiej, jako jednego z największych, najbardziej dochodowych i najbardziej chłonnych rynków na świecie (International Energy Agency [IEA], 2024).

W ostatnich latach chińscy producenci samochodów elektrycznych dynamicznie zwiększają swoją obecność na rynkach zagranicznych, a Europa stała się jednym z kluczowych kierunków ekspansji. Zjawisko to nie jest przypadkowe - wynika z połączenia długofalowej strategii rozwoju sektora elektromobilności w Chinach oraz konsekwentnego wykorzystywania narzędzi wsparcia państwowego. Nie bez znaczenia pozostają także kulturowe uwarunkowania chińskiej strategii ekspansji. W kulturze chińskiej szczególnie silnie zakorzeniona jest koncepcja „silne państwo, zamożny naród” (*guóqíáng mǐnfù*, 国强民富) która skłania przedsiębiorców do aktywnego poszukiwania uznania na arenie międzynarodowej, również poprzez sukcesy technologiczne. Jednocześnie europejskie władze, dostrzegając rosnącą konkurencję ze strony podmiotów chińskich, intensyfikują działania mające na celu ochronę własnego rynku poprzez stosowanie instrumentów prawnych i handlowych. Niniejszy rozdział ma na celu szczegółowe przeanalizowanie tych dwóch perspektyw w celu lepszego zrozumienia dynamiki i wyzwań towarzyszących importowi chińskich pojazdów elektrycznych do Unii Europejskiej.

### **1.1 Europa jako kluczowy rynek dla chińskich samochodów elektrycznych.**

W ostatnich latach Unia Europejska ugruntowała swoją pozycję jako jeden z najbardziej atrakcyjnych rynków dla zagranicznych inwestycji w sektorze motoryzacyjnym. Według danych Międzynarodowej Rady ds. Czystego Transportu, UE zajmuje obecnie trzecie miejsce pod względem wielkości rynku motoryzacyjnego na świecie, ustępując jedynie Chinom i Stanom Zjednoczonym (International Council on Clean Transportation [ICCT],

2024). Jednocześnie, w obszarze elektromobilności, Unia Europejska wyprzedza Stany Zjednoczone pod względem liczby zarejestrowanych pojazdów elektrycznych, potwierdzając swoją wiodącą rolę w globalnej transformacji sektora transportowego. W 2024 roku globalna sprzedaż samochodów osobowych osiągnęła poziom 74,6 miliona sztuk, a na rynek europejski przypadło 16,1 miliona sprzedanych pojazdów, co stanowiło 21,6% globalnej sprzedaży. Sam rynek Unii Europejskiej odnotował natomiast 10,6 miliona zarejestrowanych nowych samochodów osobowych, co odpowiadało 14,2% globalnej sprzedaży. Dla porównania, w Stanach Zjednoczonych sprzedano 12,7 miliona samochodów, z czego 8,1% stanowiły *BEV (Battery Electric Vehicle)*, co wynosiło 17% udziału w rynku światowym. Natomiast w Chinach, sprzedaż wyniosła aż 23 miliony - co przekłada się na 30,7% udziału w globalnej sprzedaży. (European Automobile Manufacturer's Association [ACEA], 2025a).

W 2024 roku samochody elektryczne zajęły trzecie miejsce pod względem liczby rejestracji wśród wszystkich typów napędów w Unii Europejskiej, odpowiadając za 13,6% udziału rynku. Oznacza to spadek o 5,9% w porównaniu z rokiem 2023, co było przede wszystkim spowodowane znaczącym ograniczeniem popytu w dwóch największych rynkach motoryzacyjnych w UE - we Francji i w Niemczech. W owych krajach rejestracje pojazdów elektrycznych zmniejszyły się odpowiednio o 20,7% oraz o 38,6%. Jednak zmniejszony popyt można zaobserwować nie tylko w przypadku samochodów o napędzie elektrycznym, ale również tych z napędem wysokoprężnym - udział diesla również się zmniejszył, spadając do 11,9%. Największy udział w rynku zachowały samochody spalinowe - 33,3%, a na drugim miejscu plasują się samochody hybrydowe z wynikiem 30,9% (ACEA, 2025b). Pomimo utrzymującej się dominacji pojazdów spalinowych i hybrydowych, struktura europejskiego rynku motoryzacyjnego odzwierciedla złożone uwarunkowania ekonomiczne kształtujące preferencje nabywców.

Wyróżniającym czynnikiem krajów europejskich na tle globalnym jest wysoki poziom siły nabywczej. Chińscy eksporterzy dostrzegają w europejskich konsumentach zdolność ale również chęć do nabywania dóbr luksusowych, innowacyjnych czy ekologicznych. Wysoka siła nabywcza w krajach Europy Zachodniej zatem oznacza, że importowane dobra - w tym przypadku chińskie samochody elektryczne - mogą liczyć zarówno na większe zainteresowanie, ale również na potencjalną, wysoką sprzedaż.

Warto również zwrócić uwagę na to, że siła nabywcza nie jest taka sama wśród wszystkich krajów europejskich. Przykładowo, w 2023 roku siła nabywcza przypadająca na mieszkańca w Liechtensteinie wynosiła prawie czterokrotnie więcej niż średnia europejska.

Równocześnie, w krajach dotkniętych konfliktami jak np. Ukraina, siła nabywczą przypadająca na obywatela wynosiła zaledwie 14% średniej europejskiej (GfK, 2024).

Ta ogromna dysproporcja nie wynika tylko z różnic gospodarczych, ale ma podłoże historyczne, instytucjonalne i polityczne. Kraje Europy Zachodniej czerpią korzyści z wczesnej industrializacji, członkostwa w Unii Europejskiej i strefie euro, a także z wysokiego poziomu stabilności politycznej, edukacji i inwestycji w innowacje. Dodatkowo kraje Europy Zachodniej aktywnie wspierają rozwój elektromobilności nie tylko poprzez system dopłat i ulg, ale także poprzez wdrażanie regulacji takich jak rozporządzenie AFIR, które zobowiązuje państwa członkowskie do zapewnienia odpowiedniej infrastruktury ładowania (Komisja Europejska, 2023a). Te mechanizmy stanowią istotny element stymulujący popyt na pojazdy elektryczne, jednocześnie będąc integralną częścią unijnej strategii transformacji energetyczno-klimatycznej.

Rozwój elektromobilności w UE pośrednio przyczynia się do realizacji kluczowych założeń Europejskiego *Zielonego Ładu*. Zielony Ład, ogłoszony przez Komisję Europejską w grudniu 2019 roku, stanowi kompleksową strategię mającą na celu przekształcenie UE w gospodarkę neutralną dla klimatu do 2050 roku. Jednym z kluczowych elementów tej strategii jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, zwłaszcza w sektorze transportu, który pozostaje jednym z największych źródeł emisji w Europie (Komisja Europejska, 2019a). Transport drogowy odpowiada obecnie za jedną piątą emisji CO<sub>2</sub> w Unii Europejskiej (European Environment Agency [EEA], 2023). W związku z tym, transformacja transportu drogowego jest priorytetem unijnej polityki klimatycznej, co stwarza korzystne warunki dla ekspansji chińskich producentów pojazdów elektrycznych.

Integralną częścią zielonej polityki Unii Europejskiej jest pakiet legislacyjny “Fit for 55” (Gotowi na 55). Pakiet ten obejmuje szereg wzajemnie powiązanych inicjatyw legislacyjnych, wzmacniających obowiązujące regulacje (Komisja Europejska, 2021). W przypadku sektora motoryzacyjnego, *Fit for 55* zakłada wcześniej wspomniane cele: ograniczenie emisji z nowych samochodów osobowych o 55% oraz z samochodów dostawczych o 50% do 2030 roku, w porównaniu z poziomami z 2021 roku. Kluczowym elementem tych działań jest ustanowienie daty granicznej - od 2035 roku wszystkie nowo sprzedawane samochody osobowe i dostawcze w UE powinny być zeroemisyjne. Przyjęcie tych regulacji nie tylko ustanawia ramy prawne dla transformacji sektora transportu, ale również wysyła silny sygnał dla producentów pojazdów, w tym również dla producentów chińskich, że rynek unijny będzie w coraz większym stopniu premiować napędy elektryczne i inne formy zeroemisyjnej mobilności.

Kolejnym wyzwaniem dla rozwoju sektora elektromobilności w Europie jest dostępność odpowiedniej infrastruktury ładowania. Aby uniknąć zastoju, UE równolegle inwestuje w rozwój sieci stacji ładowania pojazdów elektrycznych oraz stacji tankowania wodoru. W lipcu 2023 roku Parlament Europejski przyjął nowe przepisy nakładające na państwa członkowskie obowiązek zapewnienia do 2026 roku publicznych stacji ładowania co 60 km wzdłuż głównych tras drogowych oraz stacji tankowania wodoru co 200 km do 2031 roku (Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, 2023). Bazując na danych z lipca 2024 roku, w Europie działa już ponad 900 000 punktów ładowania pojazdów elektrycznych. Największą liczbą takich punktów dysponuje Holandia, Niemcy oraz Francja, które łącznie odpowiadają za niemal połowę całej infrastruktury ładowania w Europie. Mimo dynamicznego rozwoju, obecne tempo inwestycji nie jest wystarczające, by osiągnąć cel 3,5 miliona punktów ładowania do 2030 roku. Jak wskazuje analiza Europejskiego Obserwatorium Paliw Alternatywnych, konieczne jest instalowanie około 410 000 nowych punktów rocznie - co wymaga dalszego zaangażowania zarówno ze strony państw członkowskich, jak i instytucji unijnych (ACEA, 2024).

W kontekście dynamicznego rozwoju globalnego rynku pojazdów elektrycznych i ofensywy chińskich producentów, warto zauważyć, że Stany Zjednoczone pozostają rynkiem relatywnie mało dostępnym dla firm z Chińskiej Republiki Ludowej. Przyczynia się do tego szereg czynników strukturalnych i politycznych, które znacząco różnią sytuację USA od Unii Europejskiej.

Jednym z najistotniejszych czynników jest amerykański *protekcjonizm gospodarczy*. W ostatnich latach obserwuje się intensyfikację działań mających na celu ochronę rodzimego przemysłu przed konkurencją zagraniczną, zwłaszcza z Państwa Środka. Szczególnie istotna jest ustawa *Inflation Reduction Act* (IRA) z 2022 roku, której zapisy faworyzują krajowych producentów pojazdów elektrycznych poprzez system ulg podatkowych i subsydiów dostępnych jedynie dla produktów powstających w USA lub w krajach z nimi powiązanych umowami handlowymi. Chińscy producenci zostali w praktyce całkowicie wykluczeni z możliwości skorzystania z tych benefitów, co znacząco osłabia ich konkurencyjność cenową na rynku amerykańskim (U.S. Department of the Treasury, 2023).

Również polityka handlowa USA wobec Chin ma charakter bardziej "konfrontacyjny" niż polityka UE. Jak wskazuje raport Center for Strategic and International Studies, podczas gdy UE dopiero rozpoczęła postępowania w sprawie potencjalnego subsydiowania chińskich producentów EV (Electric Vehicles), Stany Zjednoczone już od

kilku lat utrzymują wysokie cła importowe na samochody z Chin, co dodatkowo ogranicza opłacalność eksportu na ten rynek (Center for Strategic and International Studies [CSIS], 2024). Należy także uwzględnić trwającą wojnę handlową pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Chinami, która rozszerzyła się na sektor czystych technologii, w tym elektromobilność. Działania obu mocarstw w zakresie polityki przemysłowej coraz częściej przybierają formę geopolitycznej rywalizacji, w efekcie czego chińskie marki nie tylko napotykać bariery celne i regulacyjne, ale również muszą zmierzyć się z rosnącą nieufnością polityczną i społeczną (Honghan, 2023).

Kolejnym czynnikiem utrudniającym ekspansję chińskich producentów jest silna dominacja lokalnych marek. Tesla kontroluje znaczną część rynku EV w USA, a patriotyzm gospodarczy amerykańskich konsumentów, dodatkowo podsycany narracją polityczną, skutecznie ogranicza popyt na produkty „Made in China”. Ponadto, mimo stopniowego rozwoju infrastruktury ładowania, Stany Zjednoczone nadal pozostają w tyle za Europą pod względem dostępności punktów ładowania w przeliczeniu na liczbę pojazdów elektrycznych. (Codibly, 2023).

## 1.2 Bariery i wyzwania dla chińskich producentów w Europie.

Rynek motoryzacyjny Unii Europejskiej charakteryzuje się wysokim stopniem regulacji oraz restrykcyjnym podejściem do kwestii środowiskowych, technicznych i handlowych. Dodatkowym wyzwaniem pozostaje silna pozycja zachodnich koncernów motoryzacyjnych, które nie tylko dominują w świadomości konsumentów, ale również dysponują rozbudowaną infrastrukturą produkcyjno-dystrybucyjną na terenie całej Europy.

W kontekście rosnącej obecności chińskich producentów EV, Unia Europejska podjęła zdecydowane kroki mające na celu ochronę swojego przemysłu motoryzacyjnego przed nieuczciwą konkurencją. Po przeprowadzeniu dochodzenia antysubsydyjnego, które wykazało, że chińskie firmy korzystają z państwowego wsparcia umożliwiającego im oferowanie pojazdów po zaniżonych cenach, Komisja Europejska zdecydowała o nałożeniu ceł wyrównawczych na importowane z Chin samochody elektryczne (Komisja Europejska, 2025a).

Od 30 października 2024 roku obowiązują cła w wysokości od 7,8% do 35,3%, ustalone przez Komisję Europejską na podstawie dochodzenia (Komisja Europejska, 2025a). Cła mają obowiązywać przez okres pięciu lat, z możliwością ich przedłużenia. Działania te wpisują się w szerszy kontekst unijnej strategii „redukcji ryzyka” (ang. *derisking*) w relacjach

handlowych z Chinami, mającej na celu uniezależnienie kluczowych sektorów od podmiotów spoza UE (Komisja Europejska, 2025b). W odpowiedzi na te działania, niektórzy producenci z Chin, tacy jak BYD i Chery, zaczęli zwiększać udział pojazdów hybrydowych typu PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle) w swojej europejskiej ofercie, aby ominąć taryfy obowiązujące jedynie na pojazdy elektryczne zasilane wyłącznie baterią (Reuters, 2025b).

Oprócz barier handlowych, chińscy producenci napotykają również trudności związane z przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa danych i cyberbezpieczeństwa. Nowoczesne EV wyposażone są w zaawansowane technologie zbierające i przetwarzające dane użytkownika, co budzi obawy w kontekście ich potencjalnego wykorzystania przez państwo trzecie. Państwa członkowskie, takie jak Niemcy, Francja i Holandia, prowadzą obecnie analizy nad wprowadzeniem dodatkowych wymogów, takich jak obowiązek przechowywania danych na terytorium UE czy ograniczenia dla zdalnych aktualizacji oprogramowania (The Guardian, 2025). Takie środki, choć uzasadniane i zgodne z europejskimi wymogami bezpieczeństwa, mogą stanowić przeszkodę dla chińskich producentów, podnosząc koszty dostosowania pojazdów do europejskich norm bezpieczeństwa technologicznego.

Dodatkową komplikację wprowadzają rygorystyczne wymagania techniczne oraz procedury certyfikacyjne obowiązujące w Unii Europejskiej. Wymogi te obejmują dostosowanie się do zaostrzonych norm emisji, również w przypadku pojazdów elektrycznych, które muszą spełniać określone kryteria w zakresie hałasu, recyklingu baterii oraz bezpieczeństwa funkcjonalnego (Komisja Europejska, 2019b). Wymagania dotyczą również zgodności z normami ładowania, takimi jak obowiązkowy standard wtyczek typu CCS2 oraz interoperacyjność z europejską infrastrukturą ładowania, zgodnie z rozporządzeniem AFIR (Komisja Europejska, 2023a). Z kolei przepisy dotyczące bezpieczeństwa pojazdów wprowadzają obowiązek wyposażenia nowych modeli m.in. w inteligentnego asystenta prędkości, systemy wykrywania pieszych oraz rejestratory danych wypadkowych (Komisja Europejska, 2019b).

Dla chińskich producentów, których samochody projektowane są pierwotnie z myślą o rynku wewnętrznym, spełnienie wszystkich wymagań technicznych UE wiąże się z koniecznością dostosowania konstrukcji pojazdów, przeprowadzenia kosztownych testów zgodności oraz często długotrwałymi procesami certyfikacyjnymi.

Kolejną trudnością z którą mierzą się producenci chińskich samochodów elektrycznych jest tzw. *country-of-origin effect* (COO), czyli efekt kraju pochodzenia. Odnosi

się on do zjawiska, w którym percepcja danego produktu jest kształtowana nie tylko przez jego cechy fizyczne czy parametry techniczne, lecz także przez skojarzenia i stereotypy związane z krajem jego produkcji. Efekt ten jest szczególnie widoczny na rynku samochodowym, gdzie reputacja kraju odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaufania do marki i jej produktów. Cytując prof. Jacobiego, “do niedawna etykieta ‘Made in China’ była synonimem tandety i niskiej ceny” (Jacoby, 2023, s. 326). Długotrwałe utrwalanie tego stereotypu skutkuje uprzedzeniami i sceptycyzmem wobec jakości chińskich samochodów elektrycznych. W kontekście efektu kraju pochodzenia warto podkreślić, iż w przypadku produktów chińskich pełni on również funkcję kontrastującą - służy wyodrębnieniu i przeciwstawieniu towarów pochodzących z Chin ich europejskim odpowiednikom. Taki zabieg ma na celu ochronę oraz wzmocnienie wizerunku tzw. "europejskiej jakości", stanowiącej istotny element tożsamości marek z Unii Europejskiej.

Według badań przeprowadzonych przez GfK stwierdzono, że aż 42% respondentów wskazało Chiny jako najmniej pożądane źródło pochodzenia ich przyszłego pojazdu. Jednak, gdy uczestnikom badania nie ujawniano kraju pochodzenia pojazdu, ich oceny były znacznie bardziej pozytywne - wielu uczestników błędnie przypisało chiński samochód do marek europejskich, amerykańskich lub japońskich, co sugeruje, że negatywne oceny wynikają bardziej z uprzedzeń, niż z rzeczywistych cech produktu (GfK, 2023). Zjawisko to przedstawia również fakt, że tylko niewielki odsetek konsumentów (11%) łączy chińskie marki z zaawansowaną technologią, podczas gdy dominujące skojarzenia dotyczą raczej niskich cen (43%) i niskiej jakości (45%), a tylko 2% ankietowanych uznaje chińskie samochody za komfortowe i prestiżowe, a aż 30% badanych nie potrafi wymienić żadnej chińskiej marki motoryzacyjnej (McKinsey & Company, 2023). Dodatkowo europejscy konsumenci wykazują dużą lojalność wobec marek znanych i rodzimych, szczególnie tych o długoletniej tradycji motoryzacyjnej, co stanowi kolejną barierę wejścia na rynek nowych podmiotów z Chin. Warto jednak podkreślić, że młodsze pokolenia, zwłaszcza osoby w wieku 18-29 lat, wykazują znacznie większą otwartość na chińskie produkty. W tej grupie wiekowej uprzedzenia wobec etykiety *Made in China* są mniej nasilone, a postrzeganie Chin jako źródła nowoczesnej technologii jest bardziej powszechne (Deloitte, 2023a).

Stanowi to kolejne wyzwanie, ponieważ konkurencja lokalna na rynku samochodów elektrycznych w Europie jest zdominowana przez marki takie jak Volkswagen, BMW, Renault czy Mercedes-Benz, które cieszą się dużą rozpoznawalnością i mają silną pozycję na rynku. Według raportu "European Electric Vehicle Outlook" opublikowanego przez BloombergNEF, w 2023 roku europejscy producenci samochodów kontrolowali około 60%

rynku sprzedaży EV w Europie. Volkswagen, jako jeden z liderów, utrzymał swoją dominację, z modelem ID.3, który stał się jednym z najlepiej sprzedających się pojazdów elektrycznych w regionie. Dodatkowo, badania z 2024 roku wskazują, że firmy takie jak Renault i BMW, mimo silnej konkurencji, nadal utrzymują wysoką lojalność konsumentów w Europie, co stanowi znaczącą barierę dla nowych graczy chcących zdominować ten rynek (Bloomberg Intelligence, 2024).

Ważnym aspektem wpływającym na konkurencyjność importu chińskich samochodów elektrycznych do Europy są również bariery logistyczne, zwłaszcza w zakresie kosztów transportu morskiego oraz przeciążenia infrastruktury portowej. Od czasu pandemii COVID-19 europejski sektor logistyczny boryka się z zakłóceniami, które nie tylko opóźniają dostawy, ale także podnoszą koszty operacyjne importerów.

Wzrost globalnego popytu na kontenerowy transport morski przy jednoczesnym ograniczeniu przepustowości portów doprowadził do znacznego wzrostu stawek frachtowych. W szczytowym momencie w 2021 roku koszt przewozu kontenera 40-stopowego z Chin do Europy przekraczał 14 000 USD, co stanowiło kilkukrotność cen sprzed pandemii (Notteboom & Pallis, 2022). Choć od tego czasu ceny spadły, rynek nadal pozostaje niestabilny, a stawki są istotnym czynnikiem kosztowym dla chińskich eksporterów i europejskich importerów. Szczególne problemy występują w kluczowych portach przeładunkowych, takich jak Rotterdam i Bremerhaven. Port w Rotterdamie zmaga się z przeciążeniem terminali, niedoborami kadrowymi oraz opóźnieniami w rozładunku i przeładunku towarów (Port of Rotterdam Authority, 2023). Podobne trudności występują w Bremerhaven, gdzie braki infrastrukturalne oraz zatory w łańcuchach dostaw prowadzą do zwiększonych czasów oczekiwania na obsługę jednostek pływających.

Równocześnie, wojna na Ukrainie oraz eskalacja wojny handlowej między USA a Chinami znacząco wpłynęły na europejską percepcję bezpieczeństwa gospodarczego. Po rosyjskiej inwazji na Ukrainę, UE zaczęła ograniczać zależność od państw o odmiennym modelu zarządzania, w tym Chin - strategicznego partnera Rosji (Polski Instytut Spraw Międzynarodowych [PISM], 2022). Choć Pekin deklarował neutralność, rosnący handel z Moskwą i retoryczne wsparcie dla rosyjskiej narracji spotkały się z nieufnością Europy (Dradin, 2023). W tym kontekście import chińskich pojazdów elektrycznych zaczął być postrzegany nie tylko jako kwestia ekonomiczna, lecz także strategiczna, co wymusiło na Unii Europejskiej podjęcie konkretnych działań.

W odpowiedzi na zmiany geopolityczne, UE przyjęła w czerwcu 2023 roku strategię redukcji ryzyka, wspomnianą w podrozdziale 1.2. Kluczowym działaniem było wszczęcie 4

października 2023 roku postępowania antysubsydyjnego wobec chińskich producentów EV (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2023b). Śledztwo zakończyło się w listopadzie 2024 r. wprowadzeniem ostatecznych cel w wysokości od 7,8% do 35,3%, po wcześniejszym nałożeniu tymczasowych środków w lipcu 2024 r. W maju 2024 roku KE zaproponowała także nowe mechanizmy ograniczające udział podmiotów z państw trzecich w unijnych zamówieniach publicznych w strategicznych sektorach (Komisja Europejska, 2024).

Kolejnym czynnikiem destabilizacji pozostaje wojna handlowa między USA a Chinami, która zaostrzyła się w 2025 roku. Administracja Donalda Trumpa podniosła cła na chińskie EV oraz wprowadziła nowe cła na baterie i komponenty OZE (U.S. Department of Commerce, 2025, 8 marca). Rozszerzono też ograniczenia na technologie, w tym AI i półprzewodniki. Z kolei Chiny odpowiedziały cłami odwetowymi na amerykańskie produkty rolne i ograniczeniami eksportu metali ziem rzadkich (Ministry of Commerce of China, 2025, 15 marca).

### 1.3 Motywacje chińskich firm do ekspansji na rynek europejski.

Ekspansja chińskich producentów pojazdów elektrycznych wynika z szeregu czynników o charakterze gospodarczym, politycznym i kulturowym. Nasilenie eksportu jest odpowiedzią zarówno na wyzwania strukturalne na rynku wewnętrznym, jak i długofalowe cele strategiczne Państwa Środka, wpisujące się w logikę tzw. wzrostu jakościowego. Motywacje chińskich firm nie są jednak wyłącznie ekonomiczne - często są związane z kwestiami prestiżu, wizerunkiem międzynarodowym oraz realizacją idei narodowego rozwoju, która wpływa na strategie promocyjne i decyzje rynkowe.

Głównym czynnikiem napędzającym ekspansję chińskich producentów EV na rynki zagraniczne jest nadwyżka produkcji. Przez ostatnie lata w Chinach powstało mnóstwo przedsiębiorstw produkujących samochody elektryczne, a w 2023 roku ich liczba przekroczyła 300 (IEA, 2024). Mimo tego, że liczba sprzedanych EV wciąż rosła, osiągając w 2023 roku liczbę 8,3 mln sprzedanych egzemplarzy, podaż, możliwości produkcyjne, znacząco przewyższały wewnętrzny popyt (China Association of Automobile Manufacturers, 2024). Problem nadwyżki produkcji szczególnie nasilił się po zakończeniu niektórych programów subsydialnych w 2023 roku, co przyczyniło się do spadku rentowności wielu mniejszych firm. W warunkach ostrej konkurencji cenowej oraz przesytu rynku rodzimego, ekspansja na rynki zewnętrzne stała się strategią przetrwania, utrzymaniem skali produkcji oraz przychodów.

Chińska nadprodukcja była w dużej mierze wynikiem polityki centralnej, która przez ostatnie lata promowała szybki wzrost sektora zielonej technologii, w tym elektromobilności, jako kluczowego filaru chińskiej transformacji gospodarczej. Rząd oraz lokalne władze promowały inwestycje i uruchamiały inicjatywy związane z pojazdami elektrycznymi, często wspierając powstawanie firm nie weryfikując ich długoterminowej strategii (Trade.gov.pl, 2025, 11 marca). Dodatkowo część przedsiębiorstw traktowała sektor EV jako okazję do krótkoterminowego zysku przez subsydia i ulgi podatkowe, co przerosło się w powstanie bańki inwestycyjnej (Focus, 2025, 6 stycznia). Skutkowało to znaczną nadwyżką mocy produkcyjnych, które nie znalazły odzwierciedlenia w zapotrzebowaniu konsumenckim. Jednak nadprodukcja w Państwie Środka nie wynikała tylko z błędnych kalkulacji rynkowych lecz również z ambicji politycznych, gospodarczych i technologicznych. Sektor EV jest wizytówką państwa, traktowany przez władze jako symbol postępu technologicznego i nowoczesności Chin. Wpisuje się ideologiczną narrację o “wielkim renesansie narodu chińskiego” (*zhōnghuá mínzú wěidà fùxīng*, 中华民族伟大复兴), w której jak zauważa prof. Bogdan Góralczyk, kraj “nie kryje, że chce być pierwszą potęgą gospodarczą na globie, a ambicje ma jeszcze większe - i w wielu dziedzinach” (Góralczyk, 2018, s. 10).

Ekspansja chińskich producentów EV na rynki zagraniczne nie byłaby możliwa bez aktywnego i wieloetapowego wsparcia ze strony państwa. Już od początku XXI wieku władze ChRL realizują strategię „Going Global” (*zǒuchūqù zhànlüè*, 走出去战略), której celem jest wspieranie internacjonalizacji chińskich przedsiębiorstw, zwłaszcza w branżach uznanych za strategiczne z punktu widzenia modernizacji gospodarki (Jakobson & Knox, 2010). Dla sektora elektromobilności szczególne znaczenie miało również ustanowienie tzw. strategii „Dual Circulation” (*Xīn Fāzhǎn Géjú*, 新发展格局) zakładającej “wzmocnienie rynku wewnętrznego na tyle, by stała się dla gospodarki “pierwszym obiegiem” (Jacoby, 2023, s. 340) oraz ekspansję zewnętrzną.

Przez wiele lat przedsiębiorstwa produkujące pojazdy elektryczne mogły liczyć na subsydia, rozumiane jako forma pomocy publicznej udzielanej pośrednio lub bezpośrednio przedsiębiorstwom przez państwo w celu obniżenia kosztów ich działalności. Subsydia obejmowały dopłaty do zakupu pojazdów dla konsumentów, ulgi podatkowe dla producentów, a także inwestycje infrastrukturalne, takie jak budowa stacji ładowania. Rząd wspierał też darmowe rejestracje, a także tzw. system podwójnych kredytów (*dual-credit system*), który premiował producentów wytwarzających więcej pojazdów niskoemisyjnych (ICCT, 2020). Dodatkowo chińskie władze pomagały firmom w ekspansji zagranicznej przez rejestrację przedsiębiorstw w targach międzynarodowych, a państwowe banki udzielały

preferencyjnych pożyczek na rozwój działalności za granicą (Carbon Brief, 2024).

Warto dodać, że ekspansja na zagraniczne rynki służy też zabezpieczeniu przed ewentualnym załamaniem rynku rodzimego. Proces ten wpisuje się w szersze założenia polityki zagranicznej i gospodarczej Chin, zgodnie z którą modernizacja i umiędzynarodowienie chińskich firm ma stanowić dowód skuteczności systemu oraz zwiększać jego atrakcyjność na arenie międzynarodowej (Góralczyk, 2018). Dodatkowo, rynek unijny i inne rozwinięte gospodarki stają się istotnym buforem bezpieczeństwa, a ich odmienne cykle gospodarcze mogą łagodzić skutki ewentualnych spowolnień w Chinach. Ponadto, obecność w różnych częściach świata zwiększa odporność przedsiębiorstw na szoki lokalne, takie jak zmiany regulacyjne, napięcia handlowe, wojenne czy nastroje konsumenckie. Sprzedaż na wymagających rynkach zagranicznych często wiąże się z wyższymi marżami, co poprawia ogólną rentowność przedsiębiorstwa (Mozocco & Sebastian, 2023).

Jedną z najważniejszych strategii internacjonalizacji jest inwestycja w branding. Chińskie koncerny zakładają showroomsy i “experience centers” w największych europejskich miastach, takich jak Berlin, Monachium czy Oslo. Przestrzenie te oprócz przedstawienia bogatej oferty, mają za zadanie kreować pozytywne skojarzenie z marką oraz przyzwyczajając europejskich konsumentów do obecności chińskich EV w sektorze dóbr luksusowych. Tego typu inicjatywy można zaliczyć do *soft presence*, czyli strategicznego budowania prestiżu marki poprzez doświadczenie, a nie tylko sprzedaż. Dobrym przykładem tego zjawiska jest NIO House, w ten sposób opisana na stronie producenta: “NIO House to nowa koncepcja salonu, która rewolucjonizuje tradycyjny sektor motoryzacyjny, koncentrując się na doświadczeniu klienta. To coś więcej niż przestrzeń poświęcona prezentacji modeli marki, NIO House oferuje swoim klientom możliwość zgromadzenia się wokół unikalnych wartości i kultury producenta samochodów, ale także daje im możliwość kształtowania własnych doświadczeń na miejscu”<sup>1</sup> (NIO, 2021).

Kwestia designu i estetyki pojazdów ma również strategiczne działanie. Coraz więcej chińskich koncernów korzysta z usług europejskich projektantów i studiów stylizacji, tworząc auta wyraźnie inspirowane wzorcami zachodnimi, ale przy tym nowoczesne i oryginalne. Styl staje się narzędziem legitymizacji, pokazaniem, że „chińskie” nie oznacza już tanie, lecz innowacyjne i godne zaufania (Dempsey, 2025). Ta przemiana jest głęboko zakorzeniona w kulturowych wartościach oraz poczuciu tożsamości narodowej, które

---

<sup>1</sup> Przetłumaczono przez Deepl.com z języka angielskiego.

napędzają chińskich producentów do podkreślania swojej wyjątkowości i budowania zaufania na globalnych rynkach. Elementy takie jak prestiż, wizerunek państwa i ideologiczna narracja postępu odgrywają istotną rolę w kształtowaniu strategii ekspansji i komunikacji marketingowej firm z sektora EV.

Warto tutaj wspomnieć o jednej z najważniejszych kulturowych koncepcji, jaką jest *miànzi* (面子), oznaczającą „twarz”, a w sensie społecznym prestiż, uznanie i godność. W chińskim kontekście kulturowym „posiadanie twarzy” wiąże się z reputacją i szacunkiem zarówno na poziomie indywidualnym, jak i kolektywnym. Ekspansja na rynki Europy Zachodniej, które są uważane za najbardziej prestiżowe i wymagające, nie tylko zwiększa realną sprzedaż, ale też buduje wizerunek chińskich marek jako równorzędnych wobec uznanych koncernów zachodnich. To symboliczne zdobywanie „twarzy” na globalnej scenie ma znaczenie dla chińskiego społeczeństwa, które odbiera sukces rodzimych firm jako potwierdzenie własnej pozycji w świecie (Hwang, 1987).

Kolejnym istotnym elementem jest ideologia *guóqiáng mǐnfù* (国强民富), czyli „silne państwo - bogaty naród”. Ten slogan, obecny zarówno w oficjalnej propagandzie, jak i w edukacji obywatelskiej, wiąże narodowy prestiż z sukcesem gospodarczym oraz nowoczesnością. Eksport zaawansowanych technologicznie produktów, takich jak samochody elektryczne, staje się wyrazem siły państwa i dowodem na modernizację kraju. Obecność chińskich EV na ulicach Berlina, Paryża czy Amsterdamu, nie tylko legitymizuje postęp technologiczny, ale też spełnia funkcję propagandową - pokazuje Chiny jako nowego lidera innowacji i ekologii (Góralczyk, 2018). Narracja o chińskim „powstaniu z kolan” i przewyciężeniu „stu lat upokorzeń” znajduje swoje odbicie również w tym sektorze. Producenci EV nie tylko rywalizują z zachodnimi markami, ale także robią to na ich własnym terenie, co wzmacnia wewnętrzne poczucie sukcesu (Wang, 2011).

## **Rozdział 2: Strategie chińskich producentów samochodów elektrycznych na rynku europejskim.**

Ekspansja chińskich producentów pojazdów elektrycznych na rynku europejskim, analizowana w poprzednim rozdziale, wykracza poza domenę czysto ekonomiczną. Obecna pozycja Chin stanowi rezultat wielowymiarowych i długofalowych strategii ekspansji, w których kluczową rolę odgrywają czynniki społeczno-kulturowe, prawne oraz instytucjonalne charakterystyczne dla europejskiego otoczenia rynkowego. W warunkach nasilającej się konkurencji, wysokich barier wejścia oraz odmiennych oczekiwań konsumenckich, chińskie firmy zmuszone są do wdrażania działań wielotorowych - od dopasowania modeli zarządzania, przez wybór odpowiednich kanałów dystrybucji, po precyzyjne kształtowanie wizerunku marki. Te zróżnicowane strategie służą nie tylko zdobyciu udziałów w rynku, ale również budowaniu trwałej obecności i pozytywnego wizerunku w oczach europejskich konsumentów. Jak pokazują wcześniejsze rozważania, Europa jest dla chińskich producentów kluczowym, ale wymagającym rynkiem.

Rozdział ten pogłębia analizę rozpoczętą w części pierwszej, koncentrując się na konkretnych mechanizmach i działaniach podejmowanych przez chińskich producentów w celu skutecznego zaistnienia i utrzymania się na rynku Unii Europejskiej.

### **2.1 Modele ekspansji i kanały wejścia na rynek.**

Chińscy producenci samochodów elektrycznych w procesie ekspansji na rynek unijny wykorzystują różnorodne modele wejścia, wśród których kluczową rolę odgrywa ekspansja pośrednia. Polega ona na przejmowaniu istniejących marek, inwestycjach kapitałowych w start-upy technologiczne oraz zawieraniu strategicznych aliansów z europejskimi firmami. Strategia ta umożliwia szybsze wejście na rynki o wysokim stopniu nasycenia i surowych wymaganiach regulacyjnych, a także redukuje ryzyko kulturowe i instytucjonalne. W przeciwieństwie do klasycznej ekspansji „od zera”, tego typu działania pozwalają chińskim przedsiębiorstwom skorzystać z rozpoznawalności lokalnych marek, istniejącej infrastruktury i doświadczenia operacyjnego europejskich partnerów (EV Boosters, 2024).

Strategia ekspansji chińskich producentów samochodów elektrycznych opiera się w znacznym stopniu na działaniach kapitałowych, wśród których kluczowe znaczenie ma przejmowanie ugruntowanych marek motoryzacyjnych. Pozwala to nie tylko na szybsze wejście na rynek, ale również umożliwia budowanie wiarygodności w oczach konsumentów i

instytucji europejskich.

Najbardziej znanym przykładem skutecznego przejścia jest akwizycja szwedzkiej marki Volvo Cars przez chiński koncern Zhejiang Geely Holding Group, sfinalizowana w 2010 roku. Wsparcie kapitałowe i organizacyjne ze strony Geely pozwoliło firmie na rozszerzenie oferty modelowej oraz przejście w kierunku elektryfikacji. W 2023 roku aż 44% globalnej sprzedaży Volvo stanowiły pojazdy elektryczne lub hybrydowe typu plug-in (IEA, 2024). Co istotne, technologie rozwijane w ramach współpracy z Volvo zostały później wykorzystane przez Geely do stworzenia i rozwoju innych marek: Lynk & Co, Zeekr oraz Polestar.

Istotnym instrumentem ekspansji pośredniej stosowanej przez chińskie przedsiębiorstwa są joint ventures - wspólne przedsięwzięcia, w których dwie niezależne firmy zakładają nowy podmiot, dzieląc się ryzykiem, kosztami i zyskami. Taka forma kooperacji pozwala na wykorzystanie lokalnego doświadczenia partnera europejskiego oraz kapitału i technologii strony chińskiej. Joint ventures są szczególnie atrakcyjne w sektorach silnie regulowanych, ponieważ ułatwiają spełnienie lokalnych wymagań formalno-prawnych oraz zdobycie zaufania konsumentów. Dobrym przykładem spółki joint venture jest JAC Volkswagen Automotive Co., Ltd., utworzona w 2017 roku przez chińską firmę JAC Motors i niemieckiego Volkswagena. Pomimo że podstawowym obszarem działalności joint venture pozostaje rynek chiński, zdobyte w ramach współpracy kompetencje technologiczne i operacyjne są następnie implementowane przez niemieckiego partnera w jego europejskich projektach z zakresu elektromobilności (Volkswagen Group China, 2025).

Coraz większą popularność wśród chińskich producentów EV zdobywa strategia inwestycji w europejskie start-upy technologiczne i infrastrukturalne. Przykładem jest współpraca NIO z holenderską firmą PowerField, a wspólne przedsięwzięcie obejmuje budowę wysokowydajnych hubów ładowania, zintegrowanych z autorskim systemem wymiany baterii (*battery swap*) stanowiącym technologiczny wyróżnik marki NIO (NIO, 2023c).

Wraz ze wzrostem zdolności operacyjnych chińskich producentów, obserwujemy tendencję do realizacji bezpośrednich inwestycji na rynku europejskim. W przeciwieństwie do ekspansji pośredniej, opierającej się na przejściach lub aliansach strategicznych, bezpośrednie wejście obejmuje zakładanie własnych spółek zależnych, rozwój sieci sprzedaży i serwisów, a także budowę lokalnych zespołów zarządzających. Strategia ta pozwala na większą kontrolę nad wizerunkiem marki, kanałami dystrybucji i polityką cenową, a także umożliwia szybkie reagowanie na zmienne regulacje oraz preferencje

konsumentów w poszczególnych państwach członkowskich UE.

Jednym z najbardziej widocznych przykładów takiego podejścia jest działalność firmy Build Your Dreams (BYD), która od kilku lat intensyfikuje swoją obecność w Europie. W 2021 roku koncern utworzył spółkę zależną BYD Europe B.V. z siedzibą w Holandii, która pełni funkcję regionalnej centrali zarządzającej ekspansją firmy w państwach UE (BYD Europe, 2023a). Działania BYD nie ograniczają się jedynie do importu gotowych pojazdów - firma aktywnie buduje autoryzowaną sieć salonów sprzedaży oraz centrów serwisowych, co odróżnia ją na tle innych chińskich marek, które preferują podejście oparte na współpracy z niezależnymi dealerami. W Niemczech BYD zawarło porozumienie z grupą Hedin Automotive, natomiast na rynku hiszpańskim i portugalskim kluczowym partnerem została firma Astar, jeden z największych dystrybutorów motoryzacyjnych w regionie (Hedin Mobility Group, 2023). Co więcej, w grudniu 2023 roku ogłoszono decyzję o budowie pierwszej europejskiej fabryki BYD w Szegedzie na Węgrzech. Inwestycja ta ma na celu nie tylko skrócenie łańcuchów dostaw i obniżenie kosztów logistycznych, ale także zminimalizowanie ryzyka związanego z potencjalnymi barierami celnymi i regulacyjnymi (Reuters, 2023).

Na podobną ścieżkę wkroczył koncern XPeng Motors, który w 2023 roku uruchomił europejskie centrum operacyjne w Amsterdamie i rozpoczął bezpośrednią sprzedaż swoich modeli w krajach takich jak Norwegia, Holandia, Dania i Szwecja. XPeng zdecydował się na model mieszany, łączący bezpośrednią sprzedaż internetową z klasyczną dystrybucją przez renomowanych partnerów, takich jak Emil Frey w Niemczech (Businesswire, 2022). Firma wyraźnie sygnalizuje chęć rozwoju własnej infrastruktury w Europie i w dłuższej perspektywie planuje lokalizację produkcji lub montażu na terenie UE.

Inną strategią wejścia na rynek jest model *asset-light*. Strategia ta polega na ograniczeniu fizycznej obecności marki na rynku, poprzez rezygnację z rozbudowanej sieci salonów stacjonarnych i skoncentrowaniu działań na kanałach cyfrowych, showroomach o charakterze wizerunkowym oraz współpracy z platformami sprzedaży internetowej. Strategia ta umożliwia nie tylko obniżenie kosztów wejścia na rynek, ale również zapewnia większą elastyczność i możliwość szybkiego skalowania działalności w zależności od popytu. Strategia *asset-light* jest szczególnie korzystna w warunkach dynamicznych zmian rynkowych oraz w obliczu rosnących kosztów utrzymania infrastruktury; jednocześnie odpowiadając na zmieniające się oczekiwania konsumentów, którzy coraz częściej oczekują zintegrowanego, cyfrowego doświadczenia zakupowego. Mimo, że taki model wiąże się z pewnym ryzykiem, np. ograniczonym bezpośrednim kontaktem z klientem i wyzwaniem

logistycznymi, to dla wielu chińskich marek stanowi on efektywny i nowoczesny sposób budowania obecności na rynku europejskim.

Jednym z pionierów tego modelu jest firma NIO, która zamiast tradycyjnych salonów sprzedaży rozwija koncepcję NIO House, której showroomy zostały opisane w poprzednim rozdziale. Celem nie jest wyłącznie prezentacja pojazdów, ale również budowanie społeczności wokół marki oraz wzmacnianie tożsamości klientów jako użytkowników nowoczesnej, świadomej i zrównoważonej technologii (NIO, 2023b). Takie podejście wpisuje się w globalny trend tzw. retail experience, w którym zakup produktu poprzedza głębokie zanurzenie się w narrację marki i jej wartości.

W ramach modelu asset-light NIO oferuje również innowacyjny wcześniej wspomniany system wymiany baterii, który eliminuje konieczność długiego ładowania pojazdu. Klient może wymienić rozładowaną baterię na w pełni naładowaną w jednej z dedykowanych stacji, a koszt baterii jest ujęty w miesięcznej subskrypcji. Takie rozwiązanie obniża koszt zakupu pojazdu i zwiększa dostępność elektromobilności dla szerokiego grona użytkowników (NIO, 2023c). Całość procesu sprzedaży, od konfiguracji modelu po podpisanie umowy może odbywać się online, bez konieczności wizyty w salonie, co wpisuje się w oczekiwania młodszych, technologicznie zaawansowanych konsumentów.

W ślad za NIO podążają także inne marki, które rozwijają modele sprzedaży bezpośrednio do konsumenta (*direct-to-consumer, D2C*) za pośrednictwem kanałów internetowych. Przykładowo, XPeng Motors i Aiyas umożliwiają pełną konfigurację pojazdu online, wybór sposobu finansowania oraz dostawę pojazdu pod wskazany adres. Model D2C pozwala nie tylko obniżyć koszty operacyjne, ale również zapewnia producentowi pełną kontrolę nad polityką cenową, doświadczeniem zakupowym oraz relacją z klientem końcowym (Growth Jockey, 2024).

## 2.2 Strategie zarządzania i adaptacja do warunków europejskich.

Rozwój obecności chińskich producentów samochodów elektrycznych w Europie to nie tylko kwestia modeli ekspansji czy innowacyjnych rozwiązań technologicznych, lecz również zdolność do sprawnego funkcjonowania w odmiennym otoczeniu organizacyjnym i kulturowym. Przeniesienie praktyk zarządzania wypracowanych na rynku chińskim do rzeczywistości europejskiej okazuje się procesem wymagającym, w którym niezbędne staje się pogodzenie odmiennych systemów wartości, stylów przywództwa i oczekiwań pracowników. Konfrontacja scentralizowanego, silnie hierarchicznego podejścia typowego

dla wielu chińskich korporacji z europejskimi modelami zakładającymi większą autonomię, partycypację i transparentność, może prowadzić do napięć, ale również otwiera przestrzeń do innowacyjnych rozwiązań zarządczych. W realiach pracy zespołów międzynarodowych coraz większego znaczenia nabiera umiejętność efektywnej komunikacji międzykulturowej, elastyczność w zakresie rekrutacji i przywództwa oraz gotowość do modyfikacji struktur organizacyjnych w duchu lokalnych norm. To właśnie te zagadnienia w istotnym stopniu warunkują powodzenie ekspansji na europejskim rynku i wpływają na długoterminową konkurencyjność chińskich marek w sektorze elektromobilności.

Rozbieżności między chińskim a europejskim stylem zarządzania stanowią jeden z kluczowych obszarów wyzwań w procesie adaptacji chińskich producentów samochodów elektrycznych do realiów funkcjonowania na rynku Unii Europejskiej. Obie tradycje zarządcze wywodzą się z odmiennych kontekstów historycznych, kulturowych i instytucjonalnych, co skutkuje znacznymi różnicami w zakresie struktury organizacyjnej, sposobów podejmowania decyzji, stylów przywództwa oraz relacji przełożony - podwładny.

Chiński model zarządzania, charakterystyczny zwłaszcza dla dużych, państwowych przedsiębiorstw, opiera się na strukturze silnie hierarchicznej i centralistycznej. W ramach tej kultury organizacyjnej kluczowe decyzje podejmowane są przez wąską grupę liderów na najwyższym szczeblu, natomiast zadaniem niższych szczebli zarządzania jest ich realizacja, często bez pełnej wiedzy na temat szerszego kontekstu działań (Warner, 2014). Taki model zakłada wysoki poziom kontroli, niską tolerancję na niepewność oraz duże przywiązanie do formalnych procedur. Związane jest to m.in. z wpływem konfucjanizmu, w którym autorytet, hierarchia i lojalność wobec przełożonych stanowią podstawę relacji społecznych i zawodowych (Hofstede Insights, 2023). W praktyce oznacza to, że pracownicy w firmach chińskich często unikają bezpośredniego wyrażania krytyki wobec przełożonych, nie podejmują samodzielnych decyzji i oczekują jasnych instrukcji „z góry”. Z punktu widzenia zachodnich standardów może to prowadzić do postrzegania chińskiego stylu zarządzania jako mało elastycznego i zbyt skonsolidowanego wokół jednej osoby decyzyjnej. Jednocześnie jednak taki model zapewnia spójność strategiczną i dużą skuteczność w realizacji złożonych projektów w krótkim czasie, zwłaszcza w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia gospodarczego (Tan & Wang, 2017).

Z kolei europejski styl zarządzania, szczególnie w krajach Europy Północnej i Zachodniej, charakteryzuje się znacznie wyższym stopniem partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym oraz większym zaufaniem do inicjatywy oddolnej. Mimo istnienia formalnych struktur hierarchicznych, codzienne funkcjonowanie firm opiera się na otwartej

komunikacji i włączaniu pracowników w procesy decyzyjne na wszystkich poziomach organizacji. Przywództwo w tym kontekście nie opiera się wyłącznie na formalnym autorytecie, ale także na zdolności do inspirowania zespołu, budowania zaufania i wspólnego kreowania wartości (Brewster et al., 2016). Pracownicy oczekują, że ich opinie będą brane pod uwagę, a decyzje będą podejmowane w sposób przejrzysty i uzasadniony. Europejskie firmy częściej przywiązują wagę do konsultacji, wewnętrznej demokracji organizacyjnej i kolektywnego podejmowania decyzji (House et al., 2004).

Przykładowo, firma NIO w swoich europejskich oddziałach wprowadziła strukturę projektową opartą na samodzielnych zespołach operacyjnych, których członkowie mają wpływ na kształtowanie produktów i działań marketingowych, przy jednoczesnym pozostawieniu strategicznych decyzji dotyczących kierunków rozwoju centrali w Szanghaju. Z kolei BYD, zarządzane centralnie, w wielu krajach UE deleguje część odpowiedzialności na lokalnych dyrektorów generalnych, którzy mają kompetencje do dostosowywania działań operacyjnych do specyfiki danego rynku (CNEV Post, 2024; The Express Tribune, 2024).

Skuteczność chińskich firm w Europie zależy także od zdolności do przełamywania różnic kulturowych i organizacyjnych. Skuteczne przywództwo przybiera różne formy w różnych kontekstach kulturowych i stanowi fundament budowania trwałej obecności na europejskim rynku.

W kontekście komunikacji międzykulturowej jednym z najczęstszych źródeł napięć jest odmienna preferencja dla stylu komunikacji bezpośredniej lub pośredniej. W kulturze chińskiej, zgodnie z koncepcją *mianzi* i wysokiego kontekstu komunikacyjnego, istotne informacje przekazywane są często w sposób niebezpośredni, z dużą troską o harmonię relacji i unikanie otwartego konfliktu (Hall, 1976). Tymczasem w kulturze europejskiej, szczególnie w krajach takich jak Niemcy, Holandia czy kraje skandynawskie, dominuje styl komunikacji niskokontekstowej, opartej na transparentności i jednoznaczności przekazu (Meyer, 2014). W praktyce prowadzi to często do nieporozumień: europejscy pracownicy mogą interpretować chińską powściągliwość jako brak decyzyjności i nieszczerłość, zaś chińscy menedżerowie europejską bezpośredniość jako brak szacunku czy nadmierną krytykę.

Podobne trudności pojawiają się w postrzeganiu czasu i terminowości. W wielu krajach europejskich dominuje podejście monochroniczne - czas traktowany jest liniowo, a punktualność i szczegółowe planowanie stanowią klucz do dobrej organizacji pracy (Hofstede et al., 2010). W Chinach natomiast przeważa bardziej elastyczne podejście do czasu, a relacje międzyludzkie często mają pierwszeństwo przed harmonogramem. Zmiany

terminów są akceptowalne, jeśli służą zachowaniu dobrej atmosfery lub lepszemu efektowi końcowemu (Chen & Starosta, 1997). Ta różnica może prowadzić do frustracji po obu stronach. Europejscy partnerzy oczekują precyzyjnych harmonogramów i szybkiego reagowania, podczas gdy chińscy decydenci koncentrują się raczej na budowaniu zaufania i osiągnięciu porozumienia.

Nie bez znaczenia są również odmienne oczekiwania wobec stylu przywództwa. Jak pokazują badania GLOBE, europejscy pracownicy często cenią liderów partycypacyjnych, wspierających i inkluzywnych, podczas gdy w kulturze chińskiej akceptowalny jest model autorytarny, oparty na hierarchii, wieku i pozycji formalnej (House et al., 2004). Niejednokrotnie prowadzi to do sytuacji, w których europejscy pracownicy oczekują dialogu i konsultacji, podczas gdy ich chińscy przełożeni postrzegają takie zachowania jako przejaw braku dyscypliny organizacyjnej.

Istotnym aspektem adaptacji chińskich firm do warunków europejskiego rynku jest wybór odpowiedniej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności w kontekście obsadzania stanowisk kierowniczych. Chińscy producenci samochodów elektrycznych, podejmując decyzję o wejściu na rynki europejskie, stają przed dylematem: czy zatrudniać lokalnych menedżerów dobrze rozumiejących specyfikę danego kraju, czy też delegować do Europy własnych liderów, gwarantujących spójność kulturową i kontrolę nad działalnością operacyjną?

Model oparty na delegowaniu chińskich menedżerów jest stosunkowo powszechny w pierwszych etapach ekspansji zagranicznej. Umożliwia on zachowanie ciągłości kultury organizacyjnej i ułatwia koordynację działań z centralą w Chinach, co bywa szczególnie istotne w przypadku firm silnie zhierarchizowanych i skoncentrowanych na centralnym planowaniu (Cooke, 2014). Jednakże w kontekście europejskim takie podejście często prowadzi do napięć, nie tylko ze względu na różnice w stylach zarządzania, ale także na ograniczoną znajomość lokalnych regulacji, języka i norm społecznych. Dodatkowo, delegowani liderzy mogą być postrzegani jako „outsiderzy”, co wpływa na poziom zaufania w zespole oraz efektywność procesów decyzyjnych (Przytuła, 2014).

Z drugiej strony, zatrudnianie lokalnych menedżerów umożliwia lepsze zrozumienie kontekstu instytucjonalnego oraz skuteczniejsze dostosowanie komunikacji i strategii operacyjnych do specyfiki danego rynku. Badania pokazują, że firmy zatrudniające lokalne kadry kierownicze częściej osiągają wyższy poziom integracji z otoczeniem i lepsze wyniki w zakresie employer branding oraz satysfakcji pracowników (Mäkelä & Björkman, 2009).

Przykładowo, firma XPeng Motors, rozwijając działalność w Europie, od początku

postawiła na budowanie lokalnych zespołów zarządzających w Amsterdamie, Oslo i Monachium, przy zachowaniu konsultacyjnej roli centrali w Chinach (XPeng Motors, 2023). Podobną ścieżkę obrał BYD, powierzając zarządzanie rynkiem niemieckim i hiszpańskim lokalnym dyrektorom generalnym z doświadczeniem w branży motoryzacyjnej (ChinaEVHome, 2025).

W praktyce coraz więcej firm decyduje się na strategię hybrydową, łączącą obecność chińskich liderów z silnym komponentem lokalnym. W takim modelu kluczowe decyzje strategiczne i zarządzanie budżetem pozostają w gestii menedżerów z Chin, natomiast za realizację działań operacyjnych odpowiadają lokalni kierownicy, często rekrutowani spośród byłych pracowników koncernów europejskich. Takie rozwiązanie pozwala z jednej strony zachować kontrolę nad tożsamością organizacyjną, a z drugiej umożliwia płynne funkcjonowanie w złożonym i zróżnicowanym środowisku europejskim (Zhang & Edwards, 2007).

W miarę jak chińscy producenci pojazdów elektrycznych umacniają swoją obecność na rynku europejskim, nieodzownym elementem ich adaptacji staje się dostosowanie procesów decyzyjnych i modeli zarządzania projektami do wymogów formalnych oraz oczekiwań instytucjonalnych obowiązujących w państwach członkowskich Unii Europejskiej. W chińskim kontekście zarządzanie projektami bywa silnie podporządkowane decyzjom centralnym. Proces decyzyjny jest zazwyczaj zhierarchizowany, a jego przebieg charakteryzuje się ograniczoną przejrzystością i niskim poziomem formalizacji (Chen, & Tjosvold, 2006). Tymczasem w Europie praktyki zarządzania, zarówno na poziomie projektów, jak i organizacji, opierają się na zasadach transparentności, wielostronnego nadzoru oraz dokumentowania kluczowych etapów (Turner, 2016).

Jednym z kluczowych wyzwań dla chińskich firm jest konieczność spełnienia coraz bardziej rygorystycznych standardów z zakresu ESG<sup>2</sup>. Wprowadzenie w 2024 roku unijnej dyrektywy CSRD<sup>3</sup> (Corporate Sustainability Reporting Directive) znacznie rozszerzyło obowiązek raportowania niefinansowego, obejmując także zagraniczne przedsiębiorstwa prowadzące działalność w UE (Komisja Europejska, 2023c). Wymaga to nie tylko zmiany procedur operacyjnych, ale także przekształcenia wewnętrznych modeli gromadzenia danych, monitorowania śladu węglowego, bezpieczeństwa pracy i ładu organizacyjnego. Dla wielu chińskich firm, wychowanych w realiach mniej restrykcyjnego systemu krajowego,

---

<sup>2</sup> Normy ESG (Environmental, Social, Governance) to standardy i kryteria w dziedzinie zarządzania, które mają na celu zrównoważony rozwój organizacji w oparciu o trzy obszary: środowiskowy, społeczny i ład zarządczy.

<sup>3</sup> Dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) to akt prawny regulujący kwestie sprawozdawczości niefinansowej w Unii Europejskiej, w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw.

wdrożenie tych standardów stanowi znaczące obciążenie.

Zgodność z lokalnymi regulacjami oznacza również konieczność prowadzenia formalnych konsultacji społecznych, przestrzegania reguł ochrony konsumentów i danych osobowych (RODO), a także spełniania norm technicznych i środowiskowych, np. dotyczących recyklingu baterii czy certyfikacji komponentów (Bauen et al., 2022). W praktyce oznacza to, że procesy decyzyjne muszą być dokumentowane, audytowane i spójne z wartościami organizacyjnymi deklarowanymi w komunikacji publicznej.

Chińskie firmy coraz częściej reagują na te wymogi poprzez wdrażanie struktur compliance<sup>4</sup>, zatrudnianie lokalnych specjalistów ds. ESG oraz korzystanie z usług europejskich firm doradczych w celu dostosowania się do wymagań instytucjonalnych. Przykładem może być BYD, które w 2023 roku opublikowało pierwszy europejski raport ESG zgodny z unijnymi wytycznymi, obejmujący m.in. emisje CO<sub>2</sub> w cyklu życia produktu oraz polityki równościowe w zatrudnieniu (BYD Europe, 2023b). Podobne działania podejmuje NIO, wdrażając zintegrowane systemy raportowania w oparciu o międzynarodowe standardy GRI i SASB (NIO, 2023a).

### 2.3 Reakcja strony chińskiej na europejskie regulacje i warunki rynkowe.

Wraz z rosnącą ekspansją chińskich producentów pojazdów elektrycznych na rynek Unii Europejskiej, przedsiębiorstwa muszą dostosowywać się do rygorystycznych regulacji środowiskowych, handlowych i technicznych obowiązujących w państwach członkowskich. Europejski Zielony Ład, strategia Fit for 55 oraz przepisy dotyczące śladu węglowego stawiają przed eksporterami wysokie wymagania w zakresie zrównoważonej produkcji, logistyki oraz transparentności łańcuchów dostaw. Jednocześnie rosnąca presja polityczna i obawy o bezpieczeństwo gospodarcze UE skutkują intensyfikacją kontroli antysubsydyjnych oraz dyskusją o wprowadzeniu ceł zapobiegawczych na importowane pojazdy z Chin. W efekcie chińskie firmy wdrażają szereg strategii adaptacyjnych, obejmujących zarówno relokację części procesów produkcyjnych do Europy, jak i rozwój lokalnej infrastruktury logistycznej oraz współpracę z europejskimi dostawcami. Reakcje te nie tylko umożliwiają spełnienie formalnych wymogów rynku unijnego, lecz także służą budowaniu pozytywnego wizerunku jako odpowiedzialnych, długofalowych inwestorów.

Jak już wcześniej wspomniano, wielu producentów z ChRL decyduje się na

---

<sup>4</sup> Struktura compliance, czyli system zarządzania zgodnością, to kompleksowy zestaw polityk, procedur i kontroli, które organizacja wdraża w celu zapewnienia zgodności z przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi i innymi normami.

lokalizację produkcji lub montażu na terenie Europy w celu ominięcia barier handlowych, cel importowych oraz w celu legitymizacji swoich produktów na rynku unijnym (Arcibal, 2024). Przykładem tego podejścia jest działalność koncernu BYD, który w grudniu 2023 roku ogłosił budowę pierwszego zakładu produkcyjnego w UE w Szeged na Węgrzech. Fabryka ma rozpocząć działalność operacyjną w 2026 roku i produkować do 150 000 pojazdów rocznie. Wybór Węgier nie był przypadkowy, kraj ten jest postrzegany jako przyjazny dla inwestycji chińskich, a rząd Viktora Orbána aktywnie wspiera współpracę gospodarczą w ramach formatu 16+1<sup>5</sup> oraz Inicjatywy Pasa i Szlaku (BYD Europe, 2023c). BYD liczy również na synergię z istniejącą infrastrukturą logistyczną i dostępem do wyspecjalizowanej siły roboczej.

Rosnąca obecność chińskich producentów pojazdów elektrycznych na rynku Unii Europejskiej wiąże się z koniecznością budowy wydajnych, zrównoważonych i kosztowo efektywnych łańcuchów dostaw. Firmy takie jak BYD, Geely, NIO czy SAIC podejmują szereg działań mających na celu ograniczenie zależności od transportu międzykontynentalnego i optymalizację procesów dystrybucji na rynku wewnętrznym UE (Komisja Europejska, 2023d).

Jednym z podstawowych rozwiązań stosowanych przez chińskich producentów jest model częściowego montażu, w którym gotowe komponenty, w tym silniki elektryczne, baterie trakcyjne lub nadwozia są importowane z Chin, a ostateczny montaż pojazdów odbywa się w Europie. Pozwala to na redukcję kosztów transportu i ceł, ale również na spełnienie lokalnych norm produkcyjnych oraz uproszczenie procedur homologacyjnych (KPMG, 2023). Takie podejście wdraża m.in. Polestar, który część komponentów dostarcza z zakładów Geely w Azji, natomiast proces końcowego składania pojazdów przeznaczonych na rynek UE realizowany jest w Niemczech i Belgii (Polestar, 2024).

Równolegle chińskie firmy inwestują w rozbudowę europejskich centrów dystrybucyjnych i logistycznych. Przykładem może być działająca w Holandii infrastruktura NIO, obejmująca nie tylko magazyny i centra serwisowe, ale także węzły zarządzania komponentami do wymiany baterii, zintegrowane z lokalnymi sieciami energetycznymi (NIO, 2023c). Również BYD rozwija zaplecze logistyczne w Niemczech, Austrii i Włoszech, koncentrując się na strategicznych lokalizacjach blisko głównych portów i autostrad transeuropejskich (BYD Europe, 2023d).

---

<sup>5</sup> Format "16+1" to inicjatywa współpracy, która obejmuje Chiny oraz 16 państw Europy Środkowo-Wschodniej. Celem tego formatu jest wspieranie współpracy w dziedzinach takich jak gospodarka, infrastruktura, transport oraz kultura.

## 2.4 Strategie marketingowe i budowanie marki.

Współczesne strategie marketingowe w branży motoryzacyjnej wymagają coraz większej wrażliwości kulturowej. Coraz większego znaczenia nabierają działania z zakresu komunikacji marki, strategii wizerunkowej oraz marketingu dostosowanego do lokalnych oczekiwań kulturowych i estetycznych. Sukces rynkowy zależy również od umiejętności budowania tożsamości marki i wiarygodności w oczach europejskiego konsumenta. Chińskie firmy inwestują w nowoczesny design, ekologiczną narrację oraz doświadczeniowe formy kontaktu z klientem, które mają pozycjonować ich produkty jako innowacyjne, zrównoważone i prestiżowe.

Jak omówiono w poprzednim rozdziale, chińscy producenci samochodów elektrycznych konsekwentnie odchodzą od wizerunku kojarzonego z tanimi produktami niskiej jakości, stawiając na nowoczesność, estetykę i zaawansowanie technologiczne jako fundamenty nowej strategii budowania marki w Europie. W tej transformacji szczególną rolę odgrywa sposób projektowania pojazdów oraz dobór komunikowanych wartości - od luksusu i innowacji, po zrównoważony rozwój. W rezultacie chińskie pojazdy elektryczne coraz częściej postrzegane są nie jako alternatywa dla niskiej półki cenowej, ale jako propozycja konkurencyjna wobec zachodnich marek premium. Wiele chińskich firm zaczęło kłaść nacisk na design inspirowany europejską estetyką, łącząc minimalizm z nowoczesną funkcjonalnością. Przykładowo, koncern Geely zatrudnił włoskiego projektanta Stefano Domini, wcześniej związanego z Maserati i Ferrari, w celu stworzenia linii stylistycznej bardziej odpowiadającej gustom rynku europejskiego (Geely Design, 2023).

Drugim filarem strategii wizerunkowej staje się prezentacja innowacyjności i technologicznego zaawansowania. Kluczową rolę odgrywa tu eksponowanie unikalnych rozwiązań technologicznych, które mają wyróżniać chińskie pojazdy na tle konkurencji (McKinsey, 2022). Wizerunek nowoczesności wspierany jest także przez akcentowanie wartości ekologicznych i społecznych, co odpowiada trendom dominującym w komunikacji marek na rynku europejskim. W materiałach promocyjnych chińskich producentów coraz częściej pojawiają się hasła dotyczące neutralności klimatycznej, odpowiedzialnego łańcucha dostaw oraz transparentności operacyjnej. Firmy takie jak NIO czy MG stosują marketing polegający na współpracy z europejskimi twórcami internetowymi i dziennikarzami motoryzacyjnymi, oferując im testy pojazdów, dostęp do wydarzeń premierowych oraz możliwość tworzenia treści w duchu brand storytellingu. W 2023 roku NIO zrealizowało kampanię w Niemczech z udziałem Sebastiana Vettela, czterokrotnego mistrza świata

Formuły 1, który promował model NIO ET7. W ramach serii materiałów wideo Vettel poruszał tematy związane z elektromobilnością, odpowiedzialnością klimatyczną oraz przyszłością zrównoważonego transportu, co pozwoliło marce dotrzeć do szerokiego, zainteresowanego motoryzacją i świadomego ekologicznie grona odbiorców (NIO, 2023d). Kampania miała charakter narracyjny i koncentrowała się na wartościach oraz stylu życia, a nie na technicznych parametrach pojazdu. Takie podejście wpisuje się w szerszy trend odejścia od komunikacji jednokierunkowej na rzecz dialogu z konsumentem, który oczekuje nie tylko produktu, ale również spójnej opowieści odpowiadającej jego przekonaniom i stylowi życia. Warto podkreślić, że narracje marketingowe stosowane przez chińskich producentów różnią się w zależności od rynku docelowego. Podczas gdy w Chinach dominującym schematem promocji jest przekaz technocentryczny, skupiający się na osiągnięciach, liczbach oraz innowacjach, to w Europie przeważają kampanie oparte na storytellingu, emocjach i stylu życia. W Chinach akcentowana jest przede wszystkim funkcjonalność oraz prestiż technologiczny, natomiast w Europie chińskie marki coraz częściej odwołują się do wartości społecznych, potrzeby zaufania oraz budowania relacyjnej więzi z klientem.

## **Rozdział 3: Potencjał ekspansji chińskich producentów pojazdów elektrycznych w Europie: Rola Polski i analiza strategiczna.**

Ekspansja chińskich producentów samochodów elektrycznych na rynek Unii Europejskiej stanowi jeden z najistotniejszych procesów transformacji globalnego sektora motoryzacyjnego w ostatnich latach. Jak wcześniej wykazano, rosnąca obecność przedsiębiorstw z Chin na europejskich drogach jest efektem zarówno ich przewag technologicznych i kosztowych, jak i celowej strategii internacjonalizacji wspieranej przez Państwo Środka. Jednocześnie jednak producenci muszą mierzyć się z wieloma barierami instytucjonalnymi, politycznymi i wizerunkowymi, które znacząco wpływają na ich szanse długofalowego zakorzenienia się na rynku UE.

W niniejszym rozdziale podjęto próbę oceny, czy i w jakim zakresie chińskie strategie rynkowe mają potencjał, by sprostać tym wyzwaniom. W pierwszej kolejności przeanalizowano rolę Polski jako strategicznego ogniwa w chińskiej strategii eksportowej, zarówno w wymiarze logistycznym, jak i inwestycyjnym. Następnie przedstawiono syntetyczną ocenę działań chińskich producentów przy użyciu narzędzi analitycznych SWOT i PESTLE, pozwalających zidentyfikować główne czynniki sprzyjające i ograniczające ich rozwój. Rozdział zamykają trzy scenariusze przyszłości obecności chińskich EV w Europie oraz rekomendacje, które mogą zwiększyć skuteczność ich adaptacji do unijnych realiów rynkowych.

### **3.1 Znaczenie Polski w strategii eksportowej Chin. Potencjał, wyzwania i perspektywy współpracy.**

Polska zajmuje strategiczne położenie, pomiędzy stale rozwijającym się Azjatyckim korytarzem transportowym a rynkiem UE, co czyni ją naturalnym kandydatem na główny hub logistyczny dla pojazdów elektrycznych w Europie. Polska, leżąc na trasie Inicjatywy Pasa i Szlaku, jest pierwszym krajem Europy Centralnej oraz UE do której docierają towary z Chin przewożone transportem kolejowym. Kluczową rolę odgrywa tu suchy port w Małaszewiczach, przez który przechodzi około 90% towarów z Chin do Unii Europejskiej transportowanych koleją<sup>6</sup> (Silk Road Info, 2018). Co więcej, terminal ten obsługuje obecnie

---

<sup>6</sup> Transport kolejowy stanowi około 4% wartości importu z Chin do UE (Zhao, & Yang, 2024).

ok. 4 tys. kontenerów miesięcznie, a jego przepustowość ma się czterokrotnie zwiększyć do 2026 roku (IntermodalNews EU, 2024).

Inicjatywa Pasa i Szlaku, oraz model “kolej + morze”, łączący szybką linię kolejową Chengdu-Łódź z portami w Gdańsku i Gdyni, stanowią istotny kanał transportowy zwiększający efektywność dostaw z Chin. Po znaczącym wzroście inwestycji w ostatniej dekadzie, Polska przyciąga kolejnych Chińskich gigantów, takich jak Aliexpress, planujących duże centra logistyczne (Warsaw Business Journal, 2024). Obecność takich centrów jak SYMLOG w Warszawie, obsługujących głównie towary z Chin, pokazuje rosnące zapotrzebowanie prywatnych inwestorów na infrastrukturę dla chińskiego handlu (SYMLOG, 2025). Biorąc pod uwagę stosunkowo niskie koszty pracy (w porównaniu do krajów Europy Zachodniej), dostęp do wykwalifikowanej kadry oraz wsparcie unijne - Polska posiada znaczące atuty, które mogą przyczynić się do rozwoju jako potencjalny montażowy hub EV i centrum chińskich inwestycji. Polski Instytut Ekonomiczny w raporcie “*Jak wspierać elektromobilność?*” szacuje, że rozwój sektora elektromobilności w Polsce może znacząco przyczynić się do wzrostu gospodarczego, m.in. poprzez tworzenie nowych miejsc pracy, rozwój przemysłu bateryjnego oraz zwiększenie wartości dodanej w sektorze motoryzacyjnym (Polski Instytut Ekonomiczny, 2019). Partnerstwa technologiczne, takie jak umowa Geely z ElectroMobility Poland w zakresie licencji technologicznych dla Izery, wskazują na możliwości współpracy w sektorze elektromobilności.

Jednak mimo tych korzystnych przesłanek, Polska wciąż nie wykorzystuje pełni swojego potencjału, jako kluczowy węzeł logistyczny w ekspansji chińskich samochodów elektrycznych dla regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Główną przeszkodą pozostaje brak spójnej strategii przemysłowej ukierunkowanej na rozwój elektromobilności. Rzeczpospolita traci również konkurencyjność na rzecz takich krajów jak Węgry, w których wiele chińskich przedsiębiorstw ulokowało swoje inwestycje (Deloitte, 2023b). Kolejnym ograniczeniem jest strukturalna zależność technologiczna - brak rodzimej produkcji baterii litowo-jonowych wymusza kosztowny import kluczowych komponentów, podważając przewagę konkurencyjną niskich kosztów pracy. Unijne regulacje, w szczególności wymogi dotyczące lokalnej zawartości komponentów wprowadzone w pakiecie Fit for 55, tworzą dodatkowe bariery dla pełnej integracji z chińskimi łańcuchami dostaw (Deloitte, 2023a). Choć partnerstwa technologiczne, jak współpraca Geely z ElectroMobility Poland, wskazują na możliwość transferu know-how, to jednak bez systemowego wsparcia rozwoju całego ekosystemu EV, w tym produkcji baterii i infrastruktury ładowania, Polska ryzykuje pozostanie w roli drugorzędnego gracza w transformacji elektromobilnej, pomimo posiadania

wszystkich podstawowych warunków do odegrania kluczowej roli w tym sektorze (McKinsey & Company, 2024).

Co istotne, przyszła pozycja Polski jako kluczowego węzła w strategii eksportowej Chin, zależeć będzie nie tylko od czynników gospodarczych, ale również od umiejętnego zarządzania dużymi projektami infrastrukturalnymi i polityką zagraniczną. Przykładem może być Centralny Port Komunikacyjny (CPK) - inwestycja, która mimo politycznych napięć i deklarowanego przeglądu przez nową administrację, wciąż formalnie pozostaje w fazie realizacji. W razie kontynuacji projektu, CPK mogłoby znacząco zwiększyć atrakcyjność Polski jako multimodalnego hubu transportowego i centrum dystrybucji chińskich towarów, w tym pojazdów elektrycznych, na całą Europę Środkowo-Wschodnią. Równie istotnym czynnikiem będzie zdolność Polski do prowadzenia zrównoważonej polityki inwestycyjnej wobec Chin. W obliczu rosnącej presji ze strony Komisji Europejskiej na ograniczanie strategicznej obecności Chin w sektorach infrastrukturalnych i technologicznych (wcześniej wspomniana strategia *deriskingu*), Polska musi wypracować spójną strategię równoważącą interesy gospodarcze i bezpieczeństwa.

Choć Polska stanowi ważny punkt na mapie handlu euroazjatyckiego, jej przyszłe znaczenie w strategii eksportowej Chin wymaga nie tylko rozwoju infrastruktury i poprawy otoczenia regulacyjnego, lecz także pogłębienia współpracy w obszarach o istotnym znaczeniu (Popławski, 2020). To właśnie na poziomie logistyki, energetyki i nowoczesnych technologii pojawiają się szanse na zbudowanie silnych, długofalowych relacji z chińskimi partnerami, wychodzących poza prosty import i eksport. Polska może odegrać istotną rolę jako partner w rozwoju wspólnych inicjatyw badawczo-rozwojowych oraz produkcji komponentów niezbędnych dla przemysłu elektromobilności. Przykładem mogą być potencjalne klastry technologiczne, tworzone przy współudziale uczelni wyższych, instytutów badawczych i firm z obu krajów, które umożliwiłyby nie tylko transfer wiedzy, ale także wspólne opracowywanie technologii z zakresu baterii, ładowarek czy oprogramowania dla pojazdów autonomicznych (Polska Agencja Inwestycji i Handlu [PAIH], 2023).

Współpraca polsko-chińska wymaga również zrozumienia różnic kulturowych i dostosowania stylu komunikacji do chińskich norm i oczekiwań. Pojęcia takie jak *guānxi* (关系) oznaczające sieć relacji opartych na zaufaniu i wzajemności, oraz *mianzi*, czyli dbałość o zachowanie twarzy, mają kluczowe znaczenie w procesie negocjacji i budowania relacji biznesowych (Gao, 2017). Z perspektywy polskich przedsiębiorców oznacza to konieczność większej elastyczności, cierpliwości oraz gotowości do inwestowania czasu w relacje

osobiste, które w kulturze chińskiej często poprzedzają formalne ustalenia kontraktowe. Przyszłość udanej współpracy nie będzie nigdy zależeć wyłącznie od infrastruktury czy kosztów, ale również od jakości międzyludzkich relacji, zaufania i wzajemnego zrozumienia celów oraz stylu działania. Z kolei strona chińska mogłaby zwiększyć efektywność współpracy, dostosowując swoje podejście do polskiego i europejskiego kontekstu kulturowego oraz regulacyjnego, zachowując większą transparentność działań i komunikacji, zgodnie z wymogami unijnego mechanizmu kontroli inwestycji zagranicznych (Komisja Europejska, 2020). Ponadto, uwzględnienie europejskich standardów ochrony danych i jakości produktów, a także otwartość na dialog dotyczący regulacji, ułatwiłoby przewyższanie barier administracyjnych i politycznych (Komisja Europejska, 2019b, 2023c, 2024). Taka dwustronna adaptacja sprzyjałaby budowie partnerstwa opartego na wzajemnym szacunku i zrozumieniu.

### 3.2 Wnioski, analiza i prognozy skuteczności strategii chińskich producentów EV na rynku europejskim.

Choć Polska odgrywa istotną rolę w łańcuchu logistycznym i może stać się ważnym ogniwem współpracy technologicznej, pytanie pozostaje otwarte: w jakim stopniu strategii chińskich producentów są skuteczne w konfrontacji z wymaganiami rynku unijnego? Na podstawie analizy i danych zawartych w poprzedniej części pracy, można stwierdzić, że adaptacja chińskich producentów samochodów elektrycznych do rynku unijnego przynosi wyraźne efekty, ale nie jest pozbawiona poważnych ograniczeń.

Analizy prognostyczne dotyczące rozwoju chińskich eksporterów w Europie obejmują perspektywę krótko i długoterminową, uwzględniając zmiany regulacyjne, preferencje konsumentów oraz rozwój infrastruktury. Do 2027/8 r. przewiduje się umiarkowany, lecz stabilny wzrost obecności chińskich producentów, mimo barier celnych. Transport & Environment wskazuje, że udział importowanych BEV z Chin spadnie z ok. 25% w 2024 r. do ok. 16% w 2027 r., przy jednoczesnym wzroście udziału samych marek z 8% do 9%, głównie dzięki lokalizacji produkcji w Europie (Transport & Environment, 2024).

Właśnie dlatego, lokalizacja produkcji na terenie Europy okazuje się kluczowa do utrzymania wysokiej pozycji na rynku. Dobrym przykładem jest już wielokrotnie wspomniana firma BYD, która zdecydowała się na wybudowanie na terenie Węgrzech. Długoterminowe perspektywy do 2030 roku zakładają również spowolnienie w imporcie i utrzymanie pozycji poprzez produkcję lokalną.

Jednak w celu pełniejszego zrozumienia potencjału oraz ograniczeń ekspansji chińskich producentów na rynku UE, przeprowadzono analizę za pomocą dwóch narzędzi analitycznych powszechnie stosowanych w badaniach strategicznych. Pierwsze z nich to SWOT, które pozwala uchwycić wewnętrzne mocne (S) i słabe (W) strony analizowanego zjawiska oraz zidentyfikować zewnętrzne szanse (O) i zagrożenia (T). Model SWOT, opracowany w latach 60. XX wieku przez Alfreda H. Sheina i rozwinięty przez przedstawicieli Harvard Business School, jest jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi w analizie strategicznej. Jego głównym celem jest ułatwienie organizacjom zrozumienia ich aktualnej pozycji oraz formułowania odpowiednich strategii na przyszłość. Drugie natomiast to PESTLE - umożliwia uporządkowaną analizę czynników politycznych (P), ekonomicznych (E), społecznych (S), technologicznych (T), prawnych (L) i środowiskowych (E), które determinują dalszy rozwój omawianego podmiotu. Model PESTLE ma swoje korzenie w analizie makroekonomicznej, a jego rozwój wiąże się z rosnącym znaczeniem zrozumienia czynników zewnętrznych, które mogą wpływać na działalność organizacji. Zastosowanie obu modeli pozwala zsyntetyzować wnioski oraz zarysować możliwe scenariusze przyszłości obecności chińskich samochodów elektrycznych na rynku unijnym.

Przechodząc do analizy SWOT, do mocnych stron chińskich samochodów elektrycznych oraz ich ekspansji na rynek unijny można zaliczyć przede wszystkim technologiczną przewagę, w szczególności w zakresie baterii litowo-jonowych, oraz wysokie tempo wdrażania innowacji (S1). Ten aspekt nie tylko przekłada się na wydajność pojazdów, ale też wzmacnia postrzeganą wartość technologiczną marek, co jest kluczowe na rynku, gdzie zaufanie do jakości produktów wciąż nie jest oczywistością. Dodatkowym atutem jest relatywnie niska cena, wynikająca z systemowego wsparcia państwowego, która mobilizuje konkurencję cenową i zwiększa możliwości ekspansji (S2). Warto dodać, że szeroki wachlarz modeli, od klasy wyższej po klasę ekonomiczną, odróżnia chińskich producentów od wielu europejskich marek, które wciąż koncentrują się na kliencie premium, co zwiększa dostępność pojazdów elektrycznych dla szerszego grona odbiorców (S3). Z drugiej strony, do słabych stron należy zaliczyć relatywnie niską rozpoznawalność marek na rynku europejskim (W1), co utrudnia proces budowania zaufania. Dodatkowo, utrwalone stereotypy, w tym negatywne skojarzenia z „Made in China”, stanowią barierę wizerunkową, która mimo poprawy jakości nadal silnie wpływa na percepcję konsumentów (W2). Wyzwania operacyjne, takie jak ograniczona sieć dystrybucji i obsługi posprzedażowej, znacząco osłabiają konkurencyjność wobec producentów lokalnych, którzy dysponują ugruntowaną

infrastrukturą (W3). Istotnym ograniczeniem jest również konieczność modyfikacji konstrukcji pojazdów, by spełnić unijne normy bezpieczeństwa i ochrony środowiska, co zwiększa koszty i wydłuża proces adaptacji (W4).

Zewnętrzne szanse, jakie mają przed sobą chińscy producenci, związane są z intensywnym rozwojem europejskiego rynku EV. Popyt jest napędzany regulacjami klimatycznymi, rosnącymi cenami paliw oraz zmianami postaw społecznych w kierunku bardziej ekologicznego stylu życia, co stwarza korzystne warunki wejścia (O1). Co więcej, możliwość korzystania z europejskich dopłat do zakupu pojazdów elektrycznych oraz potencjalna współpraca z lokalnymi podmiotami np. w zakresie montażu, dystrybucji czy infrastruktury, otwiera pole do integracji z rynkiem unijnym (O2). Również rozbudowa infrastruktury ładowania, współfinansowana ze środków unijnych, stanowi dodatkowy impuls rozwojowy, który może przyczynić się do oswojenia barier konsumenckich i wzmocnienia zainteresowania markami azjatyckimi (O3). Równocześnie nie można ignorować szeregu zagrożeń. Należą do nich przede wszystkim działania protekcyjności Unii Europejskiej, takie jak śledztwa antysubsydyjne czy wprowadzenie ceł, które mogą znacząco obniżyć opłacalność ekspansji (T1). Dodatkowo, nasilająca się konkurencja ze strony europejskich koncernów inwestujących intensywnie w transformację energetyczną może w średnim okresie zniwelować dotychczasowe przewagi kosztowe i technologiczne chińskich firm (T2). Dodatkowo czynniki geopolityczne, w tym nieufność wobec Chin w kontekście bezpieczeństwa danych i infrastruktury cyfrowej, mogą wpłynąć na decyzje zarówno polityków, jak i konsumentów (T3).

Rozszerzeniem przedstawionej wyżej analizy SWOT jest ujęcie PESTLE, które pozwala na pogłębione spojrzenie na czynniki zewnętrzne kształtujące możliwości i ograniczenia chińskich producentów na rynku unijnym. Wymiar polityczny (P) odgrywa istotną rolę, szczególnie w kontekście regulacji klimatycznych i strategii dekarbonizacji UE, które sprzyjają rozwojowi elektromobilności. Jednocześnie jednak obserwuje się rosnącą presję protekcyjności, czego przejawem są unijne dochodzenia antysubsydyjne. Tego typu działania, choć już wskazane w kategorii zagrożeń (T) w analizie SWOT, w szerszym ujęciu politycznym ukazują głębokie napięcia strukturalne między celami klimatycznymi a chęcią ochrony przemysłu europejskiego. W aspekcie ekonomicznym (E) szczególnie istotne jest utrzymywanie przez chińskie przedsiębiorstwa przewagi kosztowej, umożliwiającej oferowanie konkurencyjnych cenowo modeli. W odróżnieniu od większości europejskich producentów, którzy pozostają w segmencie premium, chińskie marki skutecznie wypełniają lukę w klasie średniej i ekonomicznej.

Warto jednak zauważyć, że przewaga ta może zostać osłabiona przez czynniki zewnętrzne, takie jak wzrost kosztów surowców (zwłaszcza litu i kobaltu), zaburzenia łańcuchów dostaw czy potencjalne sankcje handlowe. Dodatkowo, stagnacja gospodarcza w Europie i obniżająca się siła nabywcza konsumentów mogą wpłynąć na tempo dalszej ekspansji. Z punktu widzenia uwarunkowań społecznych (S), chińscy producenci zyskują na wzroście świadomości ekologicznej i gotowości do zmiany przyzwyczajęń transportowych. Równocześnie jednak odczuwają efekt kraju pochodzenia, o którym wspomniano wcześniej jako jednej ze słabych stron (W2). Pomimo rosnącej otwartości na nowe marki, europejscy konsumenci wykazują wciąż ograniczone zaufanie do chińskich produktów, co wymaga konsekwentnej, długofalowej strategii komunikacyjnej oraz inwestycji w lokalną obecność i transparentność.

Czynniki technologiczne (T) pozostają jednym z najmocniejszych filarów przewagi konkurencyjnej chińskich firm. Inwestycje w technologie baterii, zwłaszcza LFP (lithium ferrophosphate) oraz rozwój inteligentnych systemów zarządzania energią lokują marki takie jak BYD czy NIO w czołówce globalnych innowatorów. Choć aspekt ten został już poruszony jako mocna strona w ramach SWOT (S1), PESTLE pozwala podkreślić, że dalszy rozwój technologiczny będzie silnie zależny od zdolności firm do adaptacji do europejskich standardów interoperacyjności, bezpieczeństwa oraz cyberbezpieczeństwa. Wymiar prawny (L) stawia przed chińskimi markami wysokie wymagania w zakresie zgodności z unijnym prawem, zwłaszcza w kontekście ochrony danych (RODO), certyfikacji bezpieczeństwa pojazdów i zgodności z normami emisji podczas produkcji. Należy tu zaznaczyć, że nadchodzące przepisy związane z cyfryzacją mobilności i obowiązkowym ujawnianiem danych technicznych mogą wymusić dodatkowe dostosowania w strukturze informatycznej i organizacyjnej tych firm. Kwestie środowiskowe (E) mają charakter ambiwalentny. Z jednej strony samochody elektryczne jako takie wpisują się w unijne cele redukcji emisji CO<sub>2</sub>, z drugiej produkcja baterii w Chinach, może być uznana za niezgodną z zasadami zrównoważonego rozwoju.

W oparciu o przeprowadzoną analizę SWOT oraz PESTLE można wyróżnić trzy realistyczne scenariusze rozwoju sytuacji chińskich producentów samochodów elektrycznych na rynku Unii Europejskiej. Pierwszy scenariusz to utrwalenie obecności i wzrost udziałów w rynku, możliwy w przypadku dalszej lokalizacji produkcji, rozwoju zaplecza serwisowego i dostosowywania oferty do wymagań europejskiego konsumenta. Dodatkowo, rosnąca atrakcyjność cenowa chińskich modeli w segmencie popularnym (w porównaniu z europejskimi markami premium) może sprzyjać dalszemu poszerzaniu bazy klientów.

Scenariusz ten jest szczególnie prawdopodobny, jeżeli chińskie firmy będą inwestować w działania wizerunkowe i transparentność, odpowiadając na obawy konsumentów i regulatorów.

Drugi scenariusz zakłada marginalizację i ograniczenie obecności na rynku UE. Może się on zrealizować w sytuacji, gdy Unia Europejska wprowadzi wysokie cła zapobiegawcze, a opinia publiczna wzmocni dystans wobec chińskich marek z powodu obaw dotyczących bezpieczeństwa danych, wpływu na środowisko czy napięć geopolitycznych. Ryzyko to wzrosło szczególnie po ogłoszeniu wyników śledztwa antysubsydyjnego KE w 2024 roku, które wykazało znaczny poziom pomocy państwowej dla producentów takich jak SAIC, Geely i BYD. Jak pokazują dane Reutersa, aż 82% chińskich firm EV przyznało, że dochodzenie to wpłynęło negatywnie na ich skłonność do inwestowania w Europie (Reuters, 2024b).

Trzeci i najbardziej hybrydowy scenariusz opiera się na tworzeniu partnerstw strategicznych z europejskimi firmami, umożliwiającymi wejście na rynek w modelu kooperacyjnym, niekonfrontacyjnym. Przykładami są współpracy również wcześniej opisane NIO z PowerField (Electrive, 2023) czy SAIC z lokalnymi dystrybutorami marki MG. Tego typu alianse pozwalają obejść niektóre bariery handlowe, wzmacniając jednocześnie lokalną legitymizację produktu i poprawiając obsługę posprzedażową. Taki model może być korzystny również dla europejskiego przemysłu, który zyskuje dostęp do zaawansowanych technologii i nowych kanałów produkcyjnych.

Podsumowując, najbardziej prawdopodobne wydają się scenariusze pierwszy i trzeci, wskazujące na stopniową adaptację oraz rosnącą obecność chińskich producentów w Europie, szczególnie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie presja regulacyjna jest relatywnie niższa, a konsumpcja bardziej podatna na czynniki cenowe. Równocześnie utrzymująca się przewaga technologiczna Chin, zwłaszcza w zakresie efektywności i skali produkcji baterii litowo-żelazowo-fosforanowych (LFP) oraz zaawansowanych systemów zarządzania energią nadal istotnie różnicuje ofertę chińskich producentów na tle konkurencji unijnej, która wciąż pozostaje w tyle pod względem kosztów produkcji i innowacyjności masowej. Aby scenariusz stopniowej adaptacji mógł się zrealizować, chińscy producenci muszą skupić się na rozbudowie lokalnej infrastruktury, zarówno poprzez zwiększenie liczby autoryzowanych punktów sprzedaży i serwisu, jak i budowę centrów montażowych na terenie UE, co nie tylko zwiększy wiarygodność, ale również pomoże ominąć potencjalne cła. Niezbędna będzie także inwestycja w strategię transparentnej komunikacji marki, która przełamie efekt kraju pochodzenia i zwiększy rozpoznawalność wśród konsumentów.

Dodatkowo, intensywnie postępująca rozbudowa infrastruktury ładowania, zarówno na poziomie krajowym, jak i europejskim, w tym inwestycje wspierane przez fundusze UE oraz partnerstwa publiczno-prywatne, stopniowo eliminuje jedną z głównych barier konsumenckich, jaką dotychczas była obawa o ograniczoną dostępność punktów ładowania. To z kolei sprzyja zwiększeniu zaufania do elektromobilności jako codziennej formy transportu, co może korzystnie wpłynąć także na percepcję nowych, mniej znanych marek.

W scenariuszu partnerstwa strategicznego, warunkiem powodzenia będzie aktywne poszukiwanie długofalowej współpracy z europejskimi firmami, np. poprzez joint venture z lokalnymi producentami komponentów, współdzielenie technologii, a także wspólne inwestycje w innowacje i infrastrukturę ładowania. Taki model może złagodzić nieufność ze strony regulatorów i odbiorców końcowych, a jednocześnie zwiększyć akceptację społeczną marek z Chin jako części ekosystemu przemysłu europejskiego.

Scenariusz marginalizacji oparty na wzroście barier protekcyjnych, nieufności politycznej oraz ograniczonym zaufaniu konsumentów, pozostaje realny, lecz jego realizacja wydaje się uzależniona od braku elastyczności po stronie chińskich producentów. Aby go uniknąć, chińscy producenci muszą aktywnie reagować na zmiany legislacyjne, wykazując zgodność z normami UE w zakresie ochrony danych, cyberbezpieczeństwa i zrównoważonego łańcucha dostaw. Dodatkowo, powinni zadbać o transparentność procesów produkcyjnych, np. poprzez publikację niezależnych audytów ESG, co może ograniczyć ryzyko nałożenia tzw. „zielonych barier” handlowych (Komisja Europejska, 2023b).

Niezdolność do odpowiedniego dostosowania modeli operacyjnych i komunikacyjnych do europejskich oczekiwań regulacyjnych, kulturowych i technologicznych mogłaby w długim okresie zniweczyć dotychczasowe sukcesy ekspansyjne. Dlatego kluczowe znaczenie będzie mieć nie tylko kontynuacja ofensywy rynkowej, ale również umiejętność trwałego zakorzenienia się w ekosystemie mobilności przyszłości, zgodnym z wartościami, standardami i priorytetami Unii Europejskiej.

## Podsumowanie

Ekspansja chińskich producentów samochodów elektrycznych na rynek europejski stanowi jeden z najbardziej dynamicznych i złożonych procesów współczesnej gospodarki globalnej. W warunkach transformacji energetycznej, zaostrzających się wymogów regulacyjnych oraz narastających napięć geopolitycznych, rynek Unii Europejskiej stał się równocześnie atrakcyjnym celem i wymagającym wyzwaniem dla chińskich przedsiębiorstw z branży elektromobilności. Oferując dostęp do zamożnych konsumentów i prestiż działania w zaawansowanym otoczeniu regulacyjnym, wymaga jednocześnie pokonania istotnych barier strukturalnych, instytucjonalnych i kulturowych.

Pierwszy rozdział pracy poświęcono analizie znaczenia rynku unijnego dla chińskiego sektora motoryzacyjnego, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych barier ekspansji. Wskazano na istotne ograniczenia wynikające z unijnych regulacji, protekcjonizmu handlowego, negatywnego efektu kraju pochodzenia oraz uwarunkowań geopolitycznych. Jednocześnie przedstawiono strategiczne motywacje chińskich producentów, wśród których znalazły się: nadwyżki produkcyjne, dążenie do internacjonalizacji działalności oraz realizacja państwowych celów rozwojowych w zakresie elektromobilności.

W drugim rozdziale przeprowadzono analizę strategii wejścia chińskich producentów na rynek europejski oraz ich adaptacji do lokalnych uwarunkowań. Przeanalizowano zarówno pośrednie, jak i bezpośrednie modele ekspansji, ze szczególnym uwzględnieniem działań brandingowych i marketingowych. Zwrócono uwagę na konieczność dostosowania oferty do europejskich norm kulturowych i organizacyjnych. Podkreślono, że efektywność działań chińskich przedsiębiorstw uzależniona jest nie tylko od czynników ekonomicznych, ale także od zdolności do transformacji wizerunkowej i budowy trwałych relacji z europejskimi konsumentami.

Rozdział trzeci przyjął charakter analityczno-prognostyczny, w którym zastosowano narzędzia strategiczne (SWOT, PESTLE) do oceny perspektyw rozwoju chińskich producentów na rynku europejskim. Przedstawiono alternatywne scenariusze rynkowe oraz sformułowano rekomendacje dla chińskich przedsiębiorstw. W analizie uwzględniono potencjał Polski jako ośrodka logistycznego, a także zidentyfikowano kluczowe kierunki rozwoju współpracy w zakresie elektromobilności pomiędzy Chinami a Unią Europejską.

Przeprowadzone analizy pozwalają stwierdzić, że chińscy producenci samochodów

elektrycznych osiągają coraz wyższą efektywność adaptacji do wymogów rynku unijnego. Dowodzą tego zarówno rosnące wolumeny sprzedaży, jak i systematyczny rozwój lokalnej infrastruktury dystrybucyjnej, w tym salonów sprzedaży i centrów serwisowych, oraz konsekwentnie realizowane działania wizerunkowe. Długoterminowe zaangażowanie chińskich firm znajduje potwierdzenie w strategicznych inwestycjach produkcyjnych, takich jak budowa zakładów BYD na Węgrzech, co świadczy o ich determinacji w dostosowywaniu się do europejskich wymogów regulacyjnych i standardów rynkowych. Niemniej jednak, chińscy producenci wciąż napotykać istotne bariery w ekspansji na rynek unijny. Kluczowe wyzwania obejmują utrzymujące się niskie zaufanie konsumentów do produktów oznaczonych jako „Made in China”, ambiwalentną politykę handlową Unii Europejskiej wobec Chin oraz znaczną wrażliwość rynku na zmienne uwarunkowania geopolityczne. Negatywny efekt kraju pochodzenia nadal stanowi poważną przeszkodę w procesie budowania silnej pozycji marki i kształtowania korzystnego wizerunku. Dodatkowym obciążeniem pozostają wyjątkowo rygorystyczne wymagania techniczne, restrykcyjne normy bezpieczeństwa oraz złożone wymogi interoperacyjności, które stanowią szczególne wyzwanie dla producentów spoza obszaru Unii Europejskiej.

Przeprowadzona w pracy analiza prowadzi do wniosków o charakterze interdyscyplinarnym, integrujących perspektywy ekonomiczną, zarządczą, kulturową i polityczną. Rynek pojazdów elektrycznych przekształca się w przestrzeń nie tylko rywalizacji technologicznej, ale także konfrontacji różnych modeli rozwoju, systemów wartości konsumenckich oraz narracji polityczno-wizerunkowych. Proces adaptacji chińskich producentów do europejskich uwarunkowań rynkowych cechuje się znaczną dynamiką i złożonością - jest to zjawisko ewoluujące, którego dalszy rozwój będzie determinowany przez zmieniające się regulacje prawne, postęp technologiczny oraz transformacje społecznych preferencji i oczekiwań.

## Bibliografia:

- European Automobile Manufacturers' Association [ACEA]. (2024). *Charging ahead: Accelerating the roll-out of EU electric vehicle charging infrastructure*.  
[https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/sites/default/files/document-files/2024-05/Charging\\_ahead\\_Accelerating\\_the\\_roll-out\\_of\\_EU\\_electric\\_vehicle\\_charging\\_infrastructure.pdf](https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/sites/default/files/document-files/2024-05/Charging_ahead_Accelerating_the_roll-out_of_EU_electric_vehicle_charging_infrastructure.pdf)  
dostęp:14.06.2025 r.
- ACEA. (2025a). *Economic and market report: Global and EU auto industry - Full year 2024* (pp. 6–7).  
[https://www.acea.auto/files/Economic\\_and\\_Market\\_Report-Full\\_year-2024.pdf](https://www.acea.auto/files/Economic_and_Market_Report-Full_year-2024.pdf) dostęp:14.06.2025 r.
- ACEA. (2025b). *New passenger car registrations by manufacturer - 2024 full year report*.  
[https://www.acea.auto/files/Press\\_release\\_car\\_registrations\\_April\\_2025.pdf](https://www.acea.auto/files/Press_release_car_registrations_April_2025.pdf) dostęp:14.06.2025 r.
- Arcibal, C. (2024, 25 grudnia). Chinese firms seek European base for factories amid trade tensions. *South China Morning Post*.  
<https://www.scmp.com/business/article/3292133/chinese-firms-seek-european-base-factories-amid-trade-tensions-tariffs> dostęp:14.06.2025 r.
- Bauen, A., Chudziak, C., Sylvester, S., & Hart, D. (2022). Circular economy and recycling of EV batteries in Europe. *European Parliament Research Service*.  
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/733112/IPOL\\_STU%282023%29733112\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/733112/IPOL_STU%282023%29733112_EN.pdf) dostęp:14.06.2025 r.
- Bloomberg Intelligence. (2024). European car buying intentions survey.  
<https://www.bloomberg.com/company/press/just-18-of-european-car-buyers-favour-electric-vehicles-finds-bloomberg-intelligences-latest-auto-buying-intentions-survey/> dostęp:14.06.2025 r.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315668611> dostęp:14.06.2025 r.
- Businesswire. (2022). Xpeng expands presence in Europe, establishing sales and service partnerships in Netherlands and Sweden.  
<https://www.businesswire.com/news/home/20220210005716/en/XPENG-Expands-Presence-in-Europe-Establishing-Sales-and-Service-Partnerships-in-Netherlands-and-Sweden> dostęp:14.06.2025 r.
- BYD Europe. (2023a). *BYD Europe B.V. company profile*. <https://bydeurope.com/about> dostęp:14.06.2025 r.

- BYD Europe. (2023b). *Sustainability report Europe 2022–2023*.  
<https://www.bydeurope.com/files/2023-Commercial-Vehicle-Sustainable-Development-Report.pdf>  
dostęp:14.06.2025 r.
- BYD Europe. (2023c). *Press release: BYD chooses Szeged, Hungary for first European EV plant*.  
[https://www.byd.com/eu/news-list/BYD\\_to\\_Build\\_A\\_New\\_Energy\\_Passenger\\_Vehicle\\_Factory\\_in\\_Hungary\\_for\\_Localised\\_Production\\_in\\_Europe](https://www.byd.com/eu/news-list/BYD_to_Build_A_New_Energy_Passenger_Vehicle_Factory_in_Hungary_for_Localised_Production_in_Europe) dostęp:14.06.2025 r.
- BYD Europe. (2023d). *Press release: BYD expands European logistics footprint*.  
<https://mobilityportal.eu/byd-expands-european-dolphin-surf/> dostęp:14.06.2025 r.
- Carbon Brief. (2024). Q&A: The global ‘trade war’ over China’s booming EV industry.  
<https://www.carbonbrief.org/qa-the-global-trade-war-over-chinas-booming-ev-industry/>  
dostęp:14.06.2025 r.
- Center for Strategic and International Studies [CSIS]. (2024). Not all tariffs are the same: Core differences between U.S. and EU tariffs against Chinese EVs.  
<https://www.csis.org/analysis/not-all-tariffs-are-same-core-differences-between-us-and-eu-tariffs-against-chinese-evs> dostęp:14.06.2025 r.
- Chen, C. C., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 232–247.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400193> dostęp:14.06.2025 r.
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1997). Chinese conflict management and resolution: Overview and implications. *Intercultural Communication Studies*, 7(1), 1–18.  
[https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=com\\_facpubs](https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1015&context=com_facpubs)  
dostęp:14.06.2025 r.
- China Association of Automobile Manufacturers. (2024). Annual report on new energy vehicles.  
<http://www.caam.org.cn/tjsj> dostęp:14.06.2025 r.
- ChinaEVHome. (2025). BYD appoints former Stellantis executive as head of European light commercial vehicle business.  
<https://chinaevhome.com/2025/06/10/byd-appoints-former-stellantis-executive-as-head-of-european-light-commercial-vehicle-business/> dostęp:14.06.2025 r.
- CNEV Post. (2024, June 12). *Nio reshuffles global business team, with special focus on Middle East*.  
<https://cnevpost.com/2024/06/12/nio-reshuffles-global-business-team/> dostęp:14.06.2025 r.

- Codibly. (2023). Charging station management systems in the US vs in Europe: How do they differ?  
<https://codibly.com/blog/articles/charging-station-management-systems-in-the-us-vs-in-europe-how-do-they-differ> dostęp:14.06.2025 r.
- Cooke, F. L. (2014). Chinese multinational firms in Europe: Managing internationally mobile human capital. *Journal of World Business*, 49(4), 575–586.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951613000941?via%3Dihub> dostęp:14.06.2025 r.
- Deloitte. (2023a). 2023 global automotive consumer study.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/consumer-business/2023/2023-global-automotive-consumer-study.pdf> dostęp:14.06.2025 r.
- Deloitte. (2023b). Automotive market trends in Central Europe.  
<https://www.deloitte.com/cz-sk/en/Industries/automotive/perspectives/automotive-market-trends-in-central-europe.html> dostęp:14.06.2025 r.
- Dempsey, P. (2025, 29 maja). The shift east: How China's EV boom powers its tech rise. *Time*.  
<https://time.com/7288660/shift-east-china-electric-vehicles-economy-technology-trump-tariffs-ai/> dostęp:14.06.2025 r.
- Dradin, R. (2023). Navigating complexities: The EU's perceptions of China's role in the Ukrainian conflict and implications for the EU-China relationship. *Basic Research Program Working Papers, Series: International Relations, WP BRP 43/IR/2023*. National Research University Higher School of Economics. <https://wp.hse.ru/data/2023/10/02/2062529108/43IR2023.pdf> dostęp:14.06.2025 r.
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej. (2023b). *Rozporządzenie wykonawcze (UE) 2023/2254 w sprawie postępowania antysubsydyjnego* (Implementing Regulation (EU) 2023/2254). C 288/6.  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2023:288:TOC> dostęp:14.06.2025 r.
- European Environment Agency [EEA]. (2023). Trends and projections in Europe 2023.  
<https://www.eea.europa.eu/en/analysis/publications/trends-and-projections-in-europe-2023> dostęp:14.06.2025 r.
- Eusme Centre. (2018). The Belt and Road Initiatives: Opportunities and challenges for EU SMEs.  
<https://www.eusmecentre.org.cn/publications/the-belt-and-road-initiatives-opportunities-and-challenges-for-eu-smes/> dostęp:14.06.2025 r.
- EV Boosters. (2024). Chinese EV dominance in Europe: Collaboration or competition?  
<https://evboosters.com/ev-charging-news/chinese-ev-dominance-in-europe-collaboration-or-competition/> dostęp:14.06.2025 r.

- Focus.pl. (2025, 6 stycznia). Wielka wojna na rynku elektryków. 2025 rok ma być w tym przełomowy. <https://www.focus.pl/artykul/wojna-cenowa-elektryki-chiny-zapowiedz> dostęp:14.06.2025 r.
- Gao, H. (2017). Chinese business values: Guanxi, mianzi, renqing. *Asia Media Centre*.  
<https://www.asiamediacentre.org.nz/features/chinese-business-values-guanxi-mianzi-renqing>  
dostęp:14.06.2025 r.
- Geely Design. (2023). Global design strategy update. <https://www.geelydesign.com/> dostęp:14.06.2025 r.
- GfK. (2023). Dragon on wheels: How Chinese car brands are disrupting the EV landscape.  
<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/dragon-on-wheels-how-chinese-car-brands-are-disrupting-the-ev-landscape/> dostęp:14.06.2025 r.
- GfK. (2024). GfK Europe Edition 2023/2024. An NIQ Company.  
[https://www.gfk.com/hubfs/GeoData/Downloads/EN\\_Geodata\\_GfK\\_Europe\\_Edition\\_2023\\_2024\\_guided\\_tour.pdf](https://www.gfk.com/hubfs/GeoData/Downloads/EN_Geodata_GfK_Europe_Edition_2023_2024_guided_tour.pdf) dostęp:14.06.2025 r.
- Góralczyk, B. (2018). *Wielki renesans. Chińska transformacja i jej konsekwencje*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Dialog.
- Growth Jockey. (2024). Reasons to switch to D2C business model. Retrieved June 10, 2025, from  
<https://www.growthjockey.com/blogs/reasons-to-switch-to-d2c-business-model> dostęp:14.06.2025 r.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hedin Mobility Group. (2023). Hedin Automotive to distribute BYD in Germany.  
<https://hedinmobilitygroup.com/news-and-media/news/762dbbf4-afe7-46cb-a3d2-ea6b7f0a977a>  
dostęp:14.06.2025 r.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede Insights. (2023). Country comparison: China vs. Europe.  
<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=china,the-eu> dostęp:  
14.06.2025 r.
- Honghan, L. (2023). China and America's trade war on clean energy revolution: Taking electric vehicle industry as an example. <https://doi.org/10.54097/yqc2v312> dostęp:14.06.2025 r.

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. SAGE Publications.  
[https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol1/iss1/6/?utm\\_source=digitalcommons.andrews.edu%2Fjacl%2Fvol1%2Fiss1%2F6&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol1/iss1/6/?utm_source=digitalcommons.andrews.edu%2Fjacl%2Fvol1%2Fiss1%2F6&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)  
dostęp:14.06.2025 r.
- Hwang, K.-K. (1987). Face and favor: Toward a Chinese theory of social interaction. *American Journal of Sociology*, 92(4), 944–974. <https://doi.org/10.1086/228588> dostęp:14.06.2025 r.
- International Council on Clean Transportation [ICCT]. (2020). China's new energy vehicle mandate policy.  
<https://theicct.org/publication/chinas-new-energy-vehicle-mandate-policy-final-rule/>  
dostęp:14.06.2025 r.
- International Council on Clean Transportation [ICCT]. (2024). European vehicle market statistics: Pocketbook 2024/25. ICCT. <https://theicct.org/publication/european-vehicle-market-statistics-2024-25/>  
dostęp:14.06.2025 r.
- International Energy Agency [IEA]. (2024). Global EV outlook 2024.  
<https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024> dostęp:14.06.2025 r.
- IntermodalNews EU. (2024, 22 maja). Large increase in rail container transport from China to Poland.  
<https://intermodalnews.eu/2024/05/22/large-increase-in-rail-container-transport-from-china-to-poland/>  
dostęp:14.06.2025 r.
- Jacoby, M. (2023). *Chiny bez makijażu* (Wyd. 3). Warszawa: Wydawnictwo Muza.
- Jakobson, L., & Knox, D. (2010). New foreign policy actors in China (pp. 17–20). *Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI)*. <https://www.sipri.org/sites/default/files/files/PP/SIPRIPP26.pdf>  
dostęp:14.06.2025 r.
- Komisja Europejska. (2019a). *Europejski Zielony Ład* (European Green Deal) (COM/2019/640 final).  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640> dostęp:14.06.2025 r.
- Komisja Europejska. (2019b). *Rozporządzenie dotyczące ogólnego bezpieczeństwa pojazdów (GSR) 2019/2144*(General Safety Regulation 2019/2144).  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2144> dostęp:14.06.2025 r.
- Komisja Europejska. (2020). Kontrola bezpośrednich inwestycji zagranicznych – Kluczowe informacje.  
[https://policy.trade.ec.europa.eu/enforcement-and-protection/investment-screening\\_en](https://policy.trade.ec.europa.eu/enforcement-and-protection/investment-screening_en)  
dostęp:14.06.2025 r.

- Komisja Europejska. (2021). *Komunikat w sprawie pakietu „Gotowi na 55”* (Fit for 55 package) (COM/2021/550 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0550> dostęp:14.06.2025 r.
- Komisja Europejska. (2023a). *Wdrażanie infrastruktury paliw alternatywnych (AFIR)* (Deployment of alternative fuels infrastructure). <https://eur-lex.europa.eu/PL/legal-content/summary/deployment-of-alternative-fuels-infrastructure.html> dostęp:14.06.2025 r.
- Komisja Europejska. (2023b). *Mechanizm dostosowywania cen na granicach z uwzględnieniem emisji CO<sub>2</sub>* (CBAM). Taxation and Customs Union. [https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en) dostęp:14.06.2025 r.
- Komisja Europejska. (2023c). *Dyrektywa w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD)* (Corporate Sustainability Reporting Directive). [https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive\\_en](https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en) dostęp:14.06.2025 r.
- Komisja Europejska. (2023d). *Zależności strategiczne i zdolności: Łańcuch wartości pojazdów elektrycznych i baterii w UE* (Strategic Dependencies and Capacities: Electric Vehicles and Batteries Value Chain in the EU). [https://ec.europa.eu/info/publications/strategic-dependencies-electric-vehicles-batteries-value-chain-eu\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/strategic-dependencies-electric-vehicles-batteries-value-chain-eu_en) dostęp:14.06.2025r.
- Komisja Europejska. (2024). *Rozporządzenie w sprawie subsydiów zagranicznych (FSR)* (Foreign Subsidies Regulation) (COM(2024) 223 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2024%3A223%3AFIN> dostęp:14.06.2025 r.
- Komisja Europejska. (2025a). *Dokument końcowy w sprawie subsydiowania chińskich bateryjnych pojazdów elektrycznych (BEV)* (Final Report on Chinese BEV Subsidization). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52024DC0413> dostęp:14.06.2025 r.
- Komisja Europejska. (2025b). *Strategia UE w zakresie bezpieczeństwa ekonomicznego - Raport z postępów* (EU Economic Security Strategy – Progress Report). [https://commission.europa.eu/document/download/5e1e7cfe-a9e0-47ad-aac9-e850e5739589\\_en?filena me=COM\\_2025\\_200\\_1\\_EN\\_ACT\\_part1\\_v3.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/5e1e7cfe-a9e0-47ad-aac9-e850e5739589_en?filena me=COM_2025_200_1_EN_ACT_part1_v3.pdf) dostęp:14.06.2025 r.
- KPMG. (2023). *ESG challenges for Chinese multinationals in Europe*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/09/esg-maturity-report-2023.pdf> dostęp:14.06.2025 r.

- Mäkelä, K., & Björkman, I. (2009). MNC subsidiary staffing architecture: Building human and social capital within an organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 39(4), 619–639. <https://doi.org/10.1080/09585190902909814> dostęp:14.06.2025 r.
- Mazzocco, I., & Sebastian, G. (2023, 14 września). Electric shock: Interpreting China's electric vehicle export boom [Brief]. *Center for Strategic and International Studies (CSIS)*. <https://www.csis.org/analysis/electric-shock-interpreting-chinas-electric-vehicle-export-boom> dostęp:14.06.2025 r.
- McKinsey & Company. (2022). The future of automotive innovation: Smart, connected, electric. <https://www.mckinsey.com/spContent/bespoke/tech-trends/pdfs/mckinsey-tech-trends-outlook-2022-mobility.pdf> dostęp:14.06.2025 r.
- McKinsey & Company. (2023). Electric vehicle consumer insights report. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/spotlight-on-mobility-trends> dostęp:14.06.2025 r.
- McKinsey & Company. (2024). Europe's economic potential in the shift to electric vehicles. <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/europes-economic-potential-in-the-shift-to-electric-vehicles> dostęp:14.06.2025 r.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. PublicAffairs.
- Ministry of Commerce of China. (2025, 15 marca). Announcement on retaliatory tariffs against U.S. agricultural products. <https://www.fas.usda.gov/data/china-sctc-announces-retaliatory-tariffs-us-agricultural-products> dostęp:14.06.2025 r.
- Notteboom, T., & Pallis, A. A. (2022). *Port economics, management and policy*. <https://doi.org/10.4324/9780429318184> dostęp:14.06.2025 r.
- Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej. (2023). *Rozporządzenie (UE) 2023/1804 z dnia 13 września 2023 r. w sprawie rozwoju infrastruktury paliw alternatywnych i uchylecia dyrektywy 2014/94/UE (Regulation (EU) 2023/1804)*. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 234, s. 1–47. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1804/oj/eng> dostęp:14.06.2025 r.
- NIO. (2021). *NIO ES8 launches at NIO House Oslo*. <https://www.nio.com/news/nio-es8-launches-nio-house-oslo> dostęp:14.06.2025 r.

- NIO. (2023a). *ESG strategy and reporting standards overview*.  
<https://www.nio.com/cdn-static/luban/nextjs/images/bf990d389d9a18fe9f93fc8c86ccc3ac8284cd6b114938b46447cd3f37213561/esg/NIO-2023-ESG-Report-English.pdf> dostęp: 14.06.2025 r.
- NIO. (2023b). *NIO House*. <https://www.nio.com/nio-house> dostęp: 14.06.2025 r.
- NIO. (2023c). *NIO reaches 30 power swap stations in Europe and over 2,200 worldwide*.  
<https://www.nio.com/news/NIO-reaches-30-Power-Swap-Stations-in-Europe> dostęp: 14.06.2025 r.
- NIO. (2023d). *NIO's European launch*. Shorty Awards. <https://shortyawards.com/15th/nios-european-launch> dostęp: 14.06.2025 r.
- Polska Agencja Inwestycji i Handlu [PAIH]. (2023). *Elektromobilność kluczem do rozwoju gospodarczego Polski [Electromobility as the key to Poland's economic development]*.  
<https://www.paih.gov.pl/wp-content/uploads/2023/10/Raport-PAIH-PIRE-ARP-Elektromobilnosc-kluczem-do-rozwoju-gospodarczego-Polski.pdf> dostęp: 14.06.2025 r.
- Polestar. (2024). *2023 report*.  
<https://investors.polestar.com/news-releases/news-release-details/polestar-publishes-full-year-2023-results-sets-date-q1-results> dostęp: 14.06.2025 r.
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2019). *Jak wspierać elektromobilność? [How to support electromobility?]*.  
[https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/10/PIE-Raport\\_Elektromobilnosc.pdf](https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2019/10/PIE-Raport_Elektromobilnosc.pdf) dostęp: 14.06.2025 r.
- Polski Instytut Spraw Międzynarodowych [PISM]. (2022). *Wpływ wojny na Ukrainie na bezpieczeństwo żywnościowe państw rozwijających się*  
<https://pism.pl/publikacje/wplyw-wojny-na-ukrainie-na-bezpieczenstwo-zywnosciowe-panstw-rozwijajacych-sie> dostęp: 14.06.2025 r.
- Popławski, K. (2020). *Polska a Nowy Szlak Jedwabny [Poland and the New Silk Road]*. *Polskie Stowarzyszenie Młodych Liderów*.  
<https://psml.pl/wp-content/uploads/2020/12/Polska-a-Nowy-Szlak-Jedwabny-raport.pdf> dostęp: 14.06.2025 r.
- Port of Rotterdam Authority. (2023). *Annual report 2023*.  
<https://www.portofrotterdam.com/en/news-and-press-releases/port-of-rotterdam-authority-presents-2023-annual-report> dostęp: 14.06.2025 r.
- Przytuła, S. (2014). *Perception of expatriates by local managers: Benefits and problems in mutual cooperation*. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6(101), 85–102.  
[http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-01b03f49-9563-4671-a1a9-2a55083eeaf0/c/HRM\\_ZZL\\_2014\\_6\\_101\\_Przytula\\_S\\_85-102.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-01b03f49-9563-4671-a1a9-2a55083eeaf0/c/HRM_ZZL_2014_6_101_Przytula_S_85-102.pdf) dostęp: 14.06.2025 r.

- Reuters. (2023, 22 grudnia). *China's BYD to build electric car plant in Hungary*.  
<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/chinas-byd-build-new-energy-vehicle-production-base-hungary-2023-12-22/> dostęp:14.06.2025 r.
- Reuters. (2024b, 30 kwietnia). *China's EV makers fret over EU probe, rethink investments in Europe*.  
<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/chinas-ev-makers-fret-over-eu-probe-rethink-investments-europe-2024-04-30/> dostęp:14.06.2025 r.
- Reuters. (2025a, 17 marca). *BYD considers Germany for third plant in Europe*.  
<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/byd-considers-germany-third-plant-europe-2025-03-17/> dostęp:14.06.2025 r.
- Reuters. (2025b, 1 maja). *Chinese EV makers boost EU plug-in hybrid sales to avoid tariffs – research firm*.  
<https://www.reuters.com/business/autos-transportation/chinese-ev-makers-sell-more-plugin-hybrids-eu-avoid-tariffs-research-firm-says-2025-05-01/> dostęp:14.06.2025 r.
- Reuters. (2025d, 15 maja). *China's BYD plans to establish European centre in Hungary, CEO says*.  
<https://www.reuters.com/world/china/chinas-byd-plans-establish-european-centre-hungary-ceo-says-2025-05-15/> dostęp:14.06.2025 r.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2012). *Ekonomia* (T. 1, s. 41). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Silk Road Info. (2018). Belt and Road Initiative helps Poland be a European transportation hub. *Xinhuanet*.  
<https://www.silkroadinfo.org/en/2023/0725/c6782a149566/page.htm> dostęp:14.06.2025 r.
- SYMLOG. (2025). Intermodal train from China. <https://symlog.eu/en/intermodal-train-from-china/> dostęp:14.06.2025 r.
- Tan, J., & Wang, L. (2017). Managing complexity in Chinese organizations: Implications of hierarchy and control. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), 633–656.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-016-9495-7> dostęp:14.06.2025 r.
- The Express Tribune. (2024). *China's BYD to reboot European operations due to strategy mishaps: sources*.  
<https://tribune.com.pk/story/2541718/chinas-byd-to-reboot-european-operations-due-to-strategy-mishaps-sources> dostęp:14.06.2025 r.
- The Guardian. (2025, 29 kwietnia). Are electric cars vulnerable to cyber spies and hackers?  
<https://www.theguardian.com/environment/2025/apr/29/source-of-data-are-electric-cars-vulnerable-to-cyber-spies-and-hackers> dostęp:14.06.2025 r.

- Trade.gov.pl. (2025, 11 marca). E-mobility: rozwój branży automotive w Chińskiej Republice Ludowej  
<https://www.trade.gov.pl/wiedza/e-mobility-rozwoj-branzy-automotive-w-chinskiej-republice-ludowej>  
/ dostęp: 14.06.2025 r.
- Transport & Environment. (2024, 27 marca). One in four EVs sold in Europe this year will be made in China.  
<https://www.transportenvironment.org/articles/one-in-four-evs-sold-in-europe-this-year-will-be-made-in-china> dostęp: 14.06.2025 r.
- Turner, J. R. (2016). *Gower handbook of project management* (4th ed.).  
[https://www.researchgate.net/publication/237574242\\_Gower\\_handbook\\_of\\_project\\_management](https://www.researchgate.net/publication/237574242_Gower_handbook_of_project_management)  
dostęp: 14.06.2025 r.
- U.S. Department of Commerce. (2025, 8 marca). New export controls on advanced technologies.  
<https://www.bis.gov/press-release/commerce-strengthens-export-controls-restrict-chinas-capability-produce-advanced-semiconductors-military> dostęp: 14.06.2025 r.
- U.S. Department of the Treasury. (2023). One year in, Inflation Reduction Act is driving American clean energy investment and creating good-paying jobs. <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy1830>  
dostęp: 14.06.2025 r.
- Volkswagen Group China. (2025). <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/volkswagen-group-china-5897>  
dostęp: 14.06.2025 r.
- Wang, J. (2011). Branding China: Uses of soft power in nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(2), 155–164. <https://www.sipri.org/sites/default/files/files/PP/SIPRIPP26.pdf> dostęp: 14.06.2025 r.
- Warner, M. (2014). Understanding management in China: Past, present and future. *Asia Pacific Business Review*, 20(3), 521–531.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315882147/understanding-management-china-malcolm-warner> dostęp: 14.06.2025 r.
- Warsaw Business Journal. (2024). AliExpress opens a logistics hub in Poland.  
<https://wbj.pl/aliexpress-opens-a-logistics-hub-in-poland/post/132336> dostęp: 14.06.2025 r.
- XPeng Motors. (2023). XPeng expands service network in Europe.  
<https://www.xpeng.com/news/0185bb08844f850e8d952c9e244e0056> dostęp: 14.06.2025 r.
- Zhang, M., & Edwards, C. (2007). Diffusing ‘best practice’ in Chinese multinationals: The role of HR networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2147–2165.  
<https://doi.org/10.1080/09585190701695291> dostęp: 14.06.2025 r.

Zhao, X., & Yang, H. (2024). Sustainable transportation and logistics systems: Global trends and challenges. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 165, 101589. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2024.101589> dostęp:14.06.2025 r.