

## Współpraca z Chińskim partnerem

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

Charakterystyka „ducha” chińskiego społeczeństwa:

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

*Konfucjusz:*

*Sto zwycięstw w stu bitwach nie jest  
szczytem umiejętności. SZCZYTEM  
UMIĘJĘTNOŚCI JEST POKONANIE PRZE-  
CIWNIA BEZ WALKI - Sun Zi*

Ważną rolę w kulturze chińskiej pełnią guanxi. Są to szczególnego rodzaju nieformalne, osobiste związki międzyludzkie oparte na wzajemnych zobowiązaniach, w ramach których można liczyć na spełnienie nawet kłopotliwej prośby (należy odróżnić od znanego na Zachodzie networkingu).

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

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

Zagraniczni inwestorzy coraz częściej

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

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

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

Agresywnie prowadzone rozmowy zazwyczaj kończą się niepowodzeniem, a nadmierne naciski w czasie negocjacji mogą doprowadzić do sytuacji, w której

strona wydaje się przyjmować warunki, ale robi to tylko dlatego, by zachować twarz.

### **Jak znaleźć dobrego chińskiego partnera?**

Ze względu na dynamicznie zmieniającą się sytuację w Chinach, nietransparentne przepisy prawne, problemy komunikacyjne i trudność rynku, znalezienie odpowiedniego i uczciwego partnera po stronie chińskiej, może być – parafrazując słowa już wcześniej cytowanego Sunzi – sprawą życia i śmierci dla firmy na rynku chińskim.

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

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

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

*pytanie czy jest to tańsze czy nie, jak się policzy błędy.*

*– Filip Kenig, Amber Foods*

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

*– Aneta Raczek, Ferro*

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

*i możliwość robienia biznesu z nimi.*

*– Radosław Domagalski, Magellan Trading Shanghai*

*Niezależnie od tego, czy potrzebujemy chińskiego partnera strategicznego to, aby osiągnąć sukces potrzebujemy wielu innych partnerów lokalnych: poddostawców, podwykonawców, sprzedawców itd. Gdzie ich szukać i jak ich sprawdzać? Bardzo ciekawe pytanie, gdzie ich szukać. W Chinach bardzo ważne jest właśnie guanxi, czyli budowanie struktur nieformalnych. Najczęściej partnerzy, czy ludzie godni zaufania, wywodzą się ze struktury ludzi, która sobie wzajemnie ufa czy wzajemnie się poleca. To jest taki naprawdę często niedoceniany przez Europejczyków model funkcjonowania chińskiego społeczeństwa. Tak naprawdę, jeżeli ktoś się do nas zgłasza, to tę osobę trzeba naprawdę dobrze sprawdzić. Jeżeli jest to firma, to jest to oczywiście w miarę proste, bo są rejestry, można sprawdzić, co firma do tej pory robiła, jakie ma przychody, czym się zajmuje, można to wszystko sprawdzić przez wywiadownie gospodarcze. Natomiast jeśli to osoba prywatna, to musimy bazować na opiniach jej otoczenia i zasięgnąć języka, jak ktoś w różnych grupach społecznych jest odbierany. Bo twarz Chińczycy budują przez wiele lat i ta twarz jest dla nich taką wizytówką, znakiem firmowym.*

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

*odnieśli w Chinach sukces lub porażkę, właśnie kto im doradzał, pomógł itd.*

*– Filip Kenig, Amber Foods*

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

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

*– Krzysztof Domarecki, Selena*

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

*Jeśli firma szuka agenta, to najlepiej wystawić się na targach i ogłosić na stoisku, że poszukuje się przedstawicieli lub agentów dla danej działalności i oni sami się znajdą. I wtedy jest kwestia zrobienia procesu selekcji. Oczywiście liczy się, co dotychczas osiągnął, na ile zna branżę, jakie ma kontakty i tak dalej. Natomiast jeśli firma lokalizuje swój biznes stricte w Chinach i chce na miejscu produkować i sprzedawać, to partnerów biznesowych znajdzie stu, dwustu, trzystu, bo to z reguły są również dystrybutorzy lub lokalni agenci z różnych prowincji. W tym sensie proces ten nie różni się od poszukiwania agentów czy partnerów handlowych na całym świecie. Trzeba mieć oczy szeroko otwarte, trzeba orientować się czy umieć rozpoznać ludzi bardziej efektywnych od mniej efektywnych. To zajmuje trochę czasu i trwa, ale warto na to poświęcić czas.*

*– Krzysztof Domarecki, Selena*

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

*Wszystko w Chinach jest specyficzne. Pamiętajmy, że po pierwsze Europejczyk lądując w Chinach nie rozumie niczego. Mało Chińczyków zna angielski, większość Europejczyków nie zna chińskiego, więc tutaj bariera komunikacji i nakładająca się na nią bariera kulturowa jest już tak gigantyczna, że przez nią wszystkie inne rzeczy stają się problemem. I z tego wynikają te kłopoty, a nie z jakiejś tam specyfiki. Oczywiście chińscy kandydaci na partnerów czy na agentów, podobnie jak to się dzieje w innych krajach na świecie, opowiadają, że mają możliwości sprzedania czegokolwiek dużo większe, niż jest to w rzeczywistości. I od tego trzeba zaczynać, żeby się w tym zorientować.*

*– Krzysztof Domarecki, Selena*

Autor:

Radosław Pyffel

Współpraca:

Centrum Współpracy Gospodarczej

Polska-Chiny, PALiIZ

