

# Krystyna Iwińska-Knop, Jarosław Linka

---

## Marketing relacji w działalności polskich firm na rynku chińskim

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 54-63

---

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Krystyna Iwińska-Knop, Jarosław Linka<sup>1</sup>

## MARKETING RELACJI W DZIAŁALNOŚCI POLSKICH FIRM NA RYNKU CHIŃSKIM

### Streszczenie

Ekspansja przedsiębiorstw międzynarodowych na rynek chiński spowodowała konieczność zwiększenia ich zdolności dostosowawczej do otoczenia. Jednym ze sposobów tego dostosowania jest zjawisko *guanxi*, określane jako chińska wersja marketingu relacji. Uważane jest za zasadniczy model wymiany marketingowej najlepiej dostosowany do biznesowych praktyk regionu. Artykuł jest próbą zgłębienia tego zjawiska, przez porównanie go do zachodniej teorii marketingu relacji i zaprezentowanie jego praktycznych implikacji dla funkcjonowania polskich firm na rynku chińskim. Bazą źródłową jest szeroki przegląd literatury, kilkuletnie obserwacje bezpośrednie i wywiady z polskimi menadżerami rezydującymi w Chinach.

### Wprowadzenie

Rozwój współczesnej gospodarki charakteryzuje się bezprecedensowym tempem pogłębiającej się internacjonalizacji. Konsekwencją trzeciej jej fali jest włączenie rynków wschodzących (*emerging markets*) do szeroko rozumianej gospodarki światowej<sup>2</sup>. Kraje te stały się ważnym terenem dla międzynarodowej aktywności marketingowej i wymiany rynkowej ze względu na drzemiący w nich potencjał do szybkiej ekspansji i znacznie niższe koszty produkcji. Jednocześnie jest to obszar wymagający niekonwencjonalnego podejścia marketingowego związanego z zupełnie odmiennym, turbulentnym, a nawet często niezrozumiałym cywilizacyjno-kulturowym otoczeniem. Znamiennym przykładem takich nieograniczonych możliwości rynkowych i równocześnie wyzwań marketingowych są dzisiejsze Chiny. Państwo Środka od zawsze fascynowało i intrygowało świat zachodni swoją odmiennością kulturową, obyczajami, filozofią życia, najstarszą biurokracją, sposobem pracy, hierarchią, miejscem jednostki w społeczeństwie. Od ponad trzech dekad, największe zainteresowanie zaczęło jednak budzić w sferze gospodarczej. Średnioroczny poziom realnego PKB osiągnął w okresie od 1979 r. do 2007 r. około 9,8%, co nie miało miejsca w żadnej z transformujących się gospodarek posocjalistycznych w Europie. Globalna wartość PKB Chin w 1978 r. wynosiła zaledwie 147,3 mld USD, aby do 2007 roku wzrosnąć ponad 22-krotnie do 3378 mld USA. ChRL jest ponadto największym odbiorcą i beneficjentem zagranicznych inwestycji bezpośrednich ze wszystkich państw rozwijających się. Tylko w 2007 r. wpłynęło na jej teren około 75 mld USD<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Krystyna Iwińska-Knop – prof. nadzw. dr hab., Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.  
Jarosław Linka – konsultant firm polskich w Chinach, doktorant Uniwersytetu Łódzkiego.

<sup>2</sup> H. Jansson: *International Business Marketing in Emerging Country Markets. The Third Wave of Internationalization of Firms*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2007, s. 2-3.

<sup>3</sup> UNCTAD, World Investment Report, 2008 r.

Z dynamicznym pojawieniem się Chin w gospodarce światowej i napływem inwestycji zagranicznych, nastąpiło zainteresowanie najlepszymi formami ekspansji i współpracy z partnerami chińskimi oraz dostosowaniem działań marketingowych do tego odmiennego kulturowo i społecznie otoczenia. Największe zainteresowanie w tym zakresie, wywołuje problematyka *guanxi*, uważanego za **chińską wersję marketingu relacji**<sup>4</sup> oraz „fundament chińskiego biznesu, rozciągający się również na politykę i życie społeczne”<sup>5</sup>. Koncepcje marketingu relacji, które jeszcze w latach 90-tych uznawane były za nowatorskie spojrzenie na proces wymiany w świecie zachodnim, w Chinach poprzez wszechobecność silnych, personalnych zależności relacyjnych były od dawna immanentną i naturalną częścią życia gospodarczego i społecznego.

Termin *guanxi* pojawił się w zachodniej literaturze popularnej i naukowej wraz z opublikowaniem pierwszych opracowań J.B. Jacobsa<sup>6</sup> i L.W. Pye<sup>7</sup> na przełomie lat 80-tych oraz antropologicznej pracy M.M. Yang<sup>8</sup> z 1994 r., dotyczących rozważań nad znaczeniem i istotą chińskich, specjalnych relacji interpersonalnych oraz ich wpływie na procesy negocjacji i wymiany społeczno-rynkowej. Obecnie *guanxi* stało się jednym z podstawowych konceptów używanych w analizach dotyczących społecznych, politycznych i rynkowych zachowań Chińczyków. Zachodnia literatura dotycząca *guanxi* jest już wielowątkowa i rozpatrująca to zjawisko z różnych perspektyw. Dorobek polskich autorów w tym zakresie jest niewielki i powierzchowny, szczególnie jeśli weźmie się pod uwagę aspekty rynkowe.

Celem artykułu jest prezentacja podstaw teoretycznych konceptu *guanxi* i jego praktycznych implikacji w procesach wymiany rynkowej, które zostały przedstawione na przykładzie doświadczeń polskich firm inwestujących w Chinach.

Podstawę prezentowanych rozważań stanowi analiza literatury przedmiotu oraz wnioski z badań własnych przeprowadzonych w latach 2008-2009 w Chinach. Miały one charakter jakościowy i opierały się na pogłębionych wywiadach indywidualnych, a respondentami byli polscy menadżerowie rezydujący na obszarze Państwa Środka i bezpośrednio odpowiedzialni za zarządzanie operacjami na tym rynku.

Ze względu na międzykulturowy zakres problematyki, w projekcie badań oraz poniszszej prezentacji konceptu *guanxi* zastosowano metodologiczne wskazówki .W. Bereego<sup>9</sup> dotyczące harmonijnego łączenia podejścia „*emic*” i „*etic*” dla tego typu analiz<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> Por. T. Ambler: *Marketing's Third Paradigm: Guanxi*. „Business Strategy Review” 1994, nr 4, s. 69-80; L.C. Simmons, J.M. Munch: *Is relationship marketing culturally bound: a look at guanxi in China*. „Advances in Consumer Research” 1996, nr 23, s. 96.

<sup>5</sup> H. Davies: *China Business: Context and Issues*. Longman, Hong Kong 1995, s. 153.

<sup>6</sup> J.B. Jacobs: *A preliminary model of particularistic ties in Chinese political alliances: Kan-ching and Kuan-hsi in a rural Taiwanese township*. „China Quarterly” 1979, nr 78, s. 237-73.

<sup>7</sup> L. W. Pye: *Chinese Negotiating Style: Commercial Approaches and Cultural Principles*. Quorum Books, New York 1982.

<sup>8</sup> M. M. Yang: *Gifts, Favors, and Banquets: The Art of Social Relationships in China*. Cornell University Press, London 1994.

<sup>9</sup> J.W. Berry: *Imposed etics-emics-derived etics: The operationalization of a compelling idea*. „International Journal of Psychology” 1989, nr 24/4, s. 721-735.

<sup>10</sup> W podejściu *etic* wykorzystuje się perspektywę badania rzeczywistości „z zewnątrz” systemu. Kultura jest tu traktowana w sposób obiektywny, a przyjęte kryteria oceny mają charakter uniwersalny (absolutny). W podejściu *emic* interpretuje się rzeczywistość „z wnętrza” systemu, przyjmując punkt widzenia badanych, ich własny sposób postrzegania świata. Kultura jest tu traktowana subiektywnie, a opisu rzeczywistości dokonuje się za pomocą pojęć oraz określeń specyficznych dla rozpatrywanej kultury. Por. J.-C. Usunier, J.A. Lee: *Marketing Across Culture*. Financial Times Press, Edinburgh 2005, s. 182; K. Konecki: *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1994, s. 22.

## **Guanxi – definicja oraz jego kulturowe komponenty**

W dosłownym tłumaczeniu *guanxi* oznacza „relacje personalne lub powiązania i związki międzyludzkie”<sup>11</sup> oraz jest synonimem dla specjalnych przysług i zobowiązań w ramach tych powiązań. Wymaga bardzo personalnej interakcji z innymi osobami i zawsze niesie ze sobą obowiązek wzajemności, niekoniecznie równoważnej.

W literaturze, zarówno socjologicznej, psychologicznej i ekonomicznej, pomimo licznych publikacji i badań nad tym conceptem, nadal nie nastąpiło jego ujednoczenie definicyjne i prawdopodobnie, jak w przypadku marketingu relacji, ze względu na swoją wieloznaczność, dynamikę i społeczny charakter, nigdy nie nastąpi. J.B. Jacobs określa *guanxi* jako „powiązania lub szczególne więzi”<sup>12</sup>. L.W. Pye uważa za „przyjaźń opartą na kontynuacji wymiany przysług”<sup>13</sup>. J. Alston definiuje je jako „specjalne relacje dwóch osób”<sup>14</sup>. S. Park i Y. Luo uwypuklają zasobowy aspekt *guanxi*, opisując je jako „kapitał społeczny zakorzeniony w relacjach społecznych”<sup>15</sup>. H. Davies podkreśla utylitarne znaczenie tego fenomenu, określając go jako „sieć personalnych powiązań, które mogą być użyte dla osiągnięcia korzyści i środków w sferze biznesowej i społecznej”<sup>16</sup>. Wymienione definicje nie oddają całej specyfiki tego złożonego fenomenu, mogą jednak stanowić podstawę do dalszych rozważań.

Generalnie należy przyjąć, że *guanxi* oznacza „relację lub więź społeczną bazującą na wzajemnym interesie i korzyściach”<sup>17</sup>. Jest to specjalny typ relacji oparty głównie na rodzinie i osobach powiązanych (np.: miejscem urodzenia, dialektem), definiowany przez zasadę wzajemności w zobowiązaniach, powstającą poprzez ciągłą wymianę przysług i kooperację<sup>18</sup>.

*Guanxi* jest typowym aktywem personalnym, a nie organizacyjnym. Organizacja może wykorzystać je podobnie jak inne niematerialne aktywa poprzez czynnik ludzki. Pracownicy wykorzystując swoje *guanxi* mogą, zależnie od pozycji w organizacji, poprawić jej *guanxi*. *Guanxi* jest zjawiskiem nieuchwytnym. Powstaje w ramach oczekiwania nielimitowanej ilości wymiany przysług. Uczestnicy sieci powiązań *guanxi* (*guanxi wang*) są zobowiązani przez niewidzialny i niepisany kod do ciągłego ich odwzajemniania. Nieprzestrzeganie tego kodu powoduje utratę reputacji i „twarzy”.

Osobliwą cechą powiązań *guanxi* jest brak ekwiwalencji świadczeń. Słabszy, o niższej randze partner może żądać przysługi, za którą nie może się odwzajemnić w równym stopniu. Ponadto, „odwzajemnienie to nie musi nastąpić w tym samym czasie, może być odłożone na lata lub nawet następne pokolenia”<sup>19</sup>. *Guanxi* jest zatem transferowalne, tzn. jeśli osoba A winna jest przysługę osobie B, a B osobie C to zbalansowanie przysługi A może nastąpić przez C<sup>20</sup>.

<sup>11</sup> Y.H. Wang, T.K.P. Leung: *Guanxi: Relationship marketing in a Chinese Context*. International Business Press, New York 2001, s. 4.

<sup>12</sup> J.B. Jacobs: *op.cit.*, s. 238.

<sup>13</sup> L.W. Pye: *op.cit.*, s. 101.

<sup>14</sup> J.P. Alston: *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea*. „Business Horizons” 1989, nr 2, s. 28.

<sup>15</sup> S.H. Park, Y. Luo: *Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms*. „Strategic Management Journal” 2001, nr 22, s. 457.

<sup>16</sup> H. Davies: *op.cit.*, s. 153.

<sup>17</sup> Por. M. M. Yang: *op.cit.*, s. 47-74.

<sup>18</sup> M.J. Chen: *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*. Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 46.

<sup>19</sup> Badania własne.

<sup>20</sup> Y. Luo: *Guanxi: principles, philosophies, and implications*. „Human Systems Management” 1997, nr 1, s. 44.

Dla pełnego zrozumienia zjawiska *guanxi* koniecznym jest przybliżenie czterech, blisko z nim związanych, wzajemnie przenikających się **chińskich konceptów kulturowych**. Są to: *renqing*, *lian*, *mianzi* oraz *ganqing*.

*Renqing* (wzajemność przysług) jest unikalnym terminem w chińskiej kulturze rozpatrywanym głównie w trzech wymiarach jako: emocjonalne reakcje w życiu codziennym, kapitał społeczny reprezentowany w nieformalnym oczekiwaniu wzajemności przysługi (*bao*) w ramach sieci powiązań *guanxi* oraz zestaw norm społecznych<sup>21</sup>. W praktyce osoba nie przestrzegająca *renqing*, czyli np. nie odwzajemniająca przysługi, jest postrzegana jako niegodna zaufania i wykluczana z sieci powiązań *guanxi*.

Utrata zaufania wiąże się silnie z pojęciem „twarzy”, które w Chinach reprezentowane jest przez dwa koncepty: *lian* i *mianzi*. *Lian* oznacza twarz fizyczną oraz dotyczy honoru oraz moralności człowieka. *Mianzi* jest terminem bardziej ogólnym i pojemnym o społecznej, ewaluatywnej i moralnej treści, odzwierciedlającym zachodnie pojęcia prestiżu i reputacji. Y. Luo<sup>22</sup> w kontekście biznesowym określa *mianzi* jako „niematerialną formę społecznej waluty i personalnego statusu determinowaną przez społeczną pozycję i bogactwo materialne”. W społeczeństwie chińskim zyskuje się twarz (*mianzi*) poprzez pomoc innym, w ramach milczących reguł wzajemności. Traci w ramach oportunistycznych zachowań i braku przestrzegania zasad *renqing*. Naruszenie zasad wobec jednego partnera jest interpretowane jako oportunistyczne zachowanie w całej sieci hierarchii i powiązań *guanxi*, co prowadzi do wykluczania oraz braku możliwości kooperacji. Dlatego chińscy biznesmeni zazwyczaj nie ryzykują zachowań oportunistycznych w ramach swoich *guanxi*, w przeciwieństwie do procesów wymiany z „obcymi”, jak ma to często miejsce w kontaktach z partnerami międzynarodowymi. Potwierdziły to również bezsprzecznie wyniki badań w polskich przedsiębiorstwach, gdzie menadżerowie wskazują na tzw. zjawisko „zanikających partnerów”, którzy po otrzymaniu zaliczki nie wykonują zapisanych w umowach zleceń.

*Ganqing* nawiązuje do emocji, sentymentu i uczuć okazywanych wśród uczestników sieci i jest wskaźnikiem bliskości i siły relacji. Według A. Kipnisa to właśnie *ganqing* jest najistotniejszym aspektem *guanxi*<sup>23</sup>. W praktyce wielu Chińczyków ma skłonność do zamiennego używania *ganqing* i *guanxi* opisując swój stosunek do partnera.

Najsilniejszym, najintymniejszym *ganqing* jest *qinqing* oparte o więzy krwi oraz występujące tylko między bezpośrednimi członkami rodziny. W biznesie, gdzie nie występuje *qinqing*, używa się pragmatycznie *ganqing touzuy*, czyli inwestycji w uczucia (sentyment) w postaci okazywania osobistego zainteresowania, przekazywania małych niezobowiązujących prezentów lub zaproszenia do restauracji. Powszechnym uproszczeniem jest tu wyolbrzymianie, szczególnie przez wielu obcokrajowców, roli przekazywania prezentów i wspólnego spędzania czasu w restauracjach, co powoduje raczej podejrzliwość, utratę zaufania i stanie się tylko tzw. przyjacielem od wina i mięsa – *meat and wine friend*<sup>24</sup>. Podobnie wypowiadali się polscy respondenci, szczególnie

<sup>21</sup> K.K. Hwang: *Face and Favor: the Chinese power game*. „American Journal of Sociology” 1999, nr 4, s. 953-4.

<sup>22</sup> Y. Luo: *Guanxi and Business*. Word Scientific Publishing, Singapore 2000, s. 14.

<sup>23</sup> A. Kipnis: *Producing Guanxi: Sentiment, Self, and Subculture in a North China Village*. Duke University Press, Durham 1997, s. 27.

<sup>24</sup> Por. S.S. Standifird, R.S. Marshall: *The transaction cost advantage of guanxi-based business practices*. „Journal of World Business” 2000, nr 1, s. 22.

ci z krótkim stażem pracy na rynku chińskim, wskazując tylko na potrzebę wspólnych kolacji i biesiadowania, a nie na emocjonalne zaangażowanie w relację.

## Marketing relacji a *guanxi*

Model wymiany oparty o *guanxi* i zachodni marketing relacji powstały w zupełnie innych uwarunkowaniach społecznych i ekonomicznych, sięgają do odmiennych źródeł cywilizacyjno-kulturowych, ale w swoich fundamentach wykazują wiele cech wspólnych. Oba modele korzystają z idei wymiany opartej na relacji, co pozwala bez wahania postawić je na jednym końcu kontinuum marketingowego w kontraście do modelu transakcyjnego. W każdym przypadku uczestnicy wymiany mają długookresową perspektywę i skupiają się na wielokrotnej, powtarzanej wymianie, a nie na jednorazowych transakcjach, starają się podtrzymać relację i rozwiązywać konflikty w sposób harmonijny. Utrzymywane relacje są ponadto wielowymiarowe, w przeciwieństwie do prostej transakcji kupna i sprzedaży. W obu conceptach podstawą współpracy jest spełnienie danej obietnicy oraz zaufanie, które przyczyniają się do obniżenia kosztów transakcyjnych. Należy tu jednak podkreślić, że obietnica w marketingu relacji ma czysto ekonomiczną naturę (produkt, usługa, informacja), zaś w ramach *guanxi* oprócz natury rzeczowej ma również ukrytą w postaci *ganqing*. W wielu przypadkach afektywne wartości mogą zatem przeważać nad wartościami ekonomicznymi. Zaufanie (*xinyong*) w chińskim modelu jest czysto personalne i w wyniku słabej ochrony prawnej w przeprowadzaniu transakcji staje się jej swoistym substytutem. W modelu zachodnim zaufanie utożsamiane jest głównie z jego wersją systemową (*system trust*) związaną z formalnymi (prawnymi) gwarancjami transakcji. Pisemny kontrakt lub umowa są konieczne dla zredukowania personalnego wpływu i spełniają rolę instrumentu rozwiązywania problemów przy transakcji.

*Guanxi*, oprócz cech wspólnych z marketingiem relacji, ma też swoje unikalne właściwości. Pierwszą jest **personalny charakter** w kontraście z bezosobowym ujęciem relacji na poziomie organizacyjnym w modelu zachodnim. Uczestnicy wymiany w sieci *guanxi* mają przede wszystkim **uczuciowe i personalne zaangażowanie** w relację, co skutkuje głównie emocjonalnym zobowiązaniem. Marketing relacji natomiast podkreśla ekonomiczny i bezosobowy (organizacyjny) charakter zaangażowania, który prowadzi do zobowiązania opartego na rachunku kosztów i zysków. W perspektywie zachodniej relacje mogą być kreowane nie tylko przez członków organizacji, ale przez symbole, marki, image<sup>25</sup>. Drugą szczególną własnością *guanxi* jest **koncentracja na budowie relacji przed transakcją**, która ma zabezpieczać jej przebieg. W marketingu relacji proces ten widziany jest odwrotnie, czyli najpierw dochodzi do transakcji, której efekt tworzy platformę do budowy relacji. Trzecim osobliwym atrybutem *guanxi* jest **percepcja wzajemności świadczeń i czas rekompensaty *renqing***. Chińczycy uważają, że *renqing* nie powinien być odwzajemniony od razu, a w dłuższej perspektywie czasu, kiedy druga strona jest w potrzebie. *Renqing* nie może być też obiektywnie wyceniony, a więc tak naprawdę spleacony. Dlatego relacja *guanxi* wymaga ciągłej gotowości w niekończącej się spirali wzajemności, które „spłaca” się zawsze z nadmiarem. W marketingu relacji podkreśla

<sup>25</sup> E. Gummesson: *Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis*. „European Journal of Marketing” 1996, nr 2, s. 33.

się natomiast symetryczną, natychmiastową rekompensatę między organizacjami, opartą na rachunku ekonomicznym.

## Rodzaje relacji *guanxi*

*Guanxi* charakteryzuje się znaczną dynamiką i dostosowaniem do warunków otoczenia, co spowodowało, że w obecnym społeczeństwie chińskim można mówić o różnych rodzajach *guanxi*, rozszerzanych przez względy pragmatyczne (biznesowe) poza więzy rodzinne. Siła tych powiązań znacznie się różni i ciągle zależy od bliskości pokrewieństwa, miejsca i czasu znajomości oraz pozycji w hierarchii społecznej. W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się **podział** na:<sup>26</sup>

1. *Qinren* – relacje wewnątrzrodzinne opierające się na więzach krwi, gdzie zaufanie jest największe, a więź emocjonalna silna.
2. *Shuren* – relacje pozarodzinne, z osobami, które zostały przedstawione przez osobę trzecią z istniejącej sieci *guanxi* lub poznane wcześniej w ramach wspólnego miejsca urodzenia, edukacji itp. Zalicza się do nich m.in.: osoby z tego samego miasta (*tongxiang*), kolegów z pracy (*tongshi*), kolegów ze szkoły (*tongxue*), czy nawet współwięźniów (*laoyou*).
3. *Shengren* – relacje z osobami nieznanymi lub osobami mającymi potencjał odkrycia na podobnej zasadzie jak w przypadku *shuren* (to samo miejsce urodzenia, dialekt, nieoczekiwane wydarzenie, które spowoduje wzmocnienie relacji). *Shengren* po poznaniu lub przedstawieniu stają się więc *shuren*. Początki takich relacji są zazwyczaj typowo utylitarną formą powiązań międzyludzkich z niskim poziomem zaufania personalnego.

Zaprezentowany powyżej model może być doskonałym narzędziem informacyjnym dla wielu obcokrajowców w percepcji dość enigmatycznych i niedostępnych relacji *guanxi*. Menadżerowie pracujący w Chinach muszą przyjąć, że na tym rynku nie da się funkcjonować bezosobowo. Chiński biznes opiera się na silnych więziach personalnych i to one są platformą dla transakcji oraz jej bezpieczeństwa. Analizując zaprezentowany model można dojść do wniosku, że cudzoziemcy mają niewiele wspólnych płaszczyzn do zainicjowania relacji *guanxi* i stania się *shuren* lub *qinren*. Praktyka jednak pokazuje, że w miarę otwierania się Chin na świat, sytuacja ta powoli się zmienia. Coraz więcej menadżerów studiuje na chińskich uniwersytetach, należy do chińskich stowarzyszeń i klubów biznesu, co stwarza platformę do stania się *shuren*. Znacznie trudniej jest w oczach Chińczyków posiadać status *qinren*. W wielu wypadkach zachodni sposób postrzegania świata jest tu największą przeszkodą, podobnie jak dość duża hermetyczność chińskiego społeczeństwa.

## Wykorzystanie *guanxi* – przykład polskich przedsiębiorstw

Skuteczność użycia sieci powiązań *guanxi* w działalności rynkowej w chińskim otoczeniu została już wielokrotnie potwierdzona empirycznie<sup>27</sup>. Wykorzystanie personalnych powiązań *guanxi* ma dodatni wpływ m.in. na pozyskanie informacji, dostęp do surowców i rynków zbytu, pomaga w przewyciężeniu instytucjonalnych

<sup>26</sup> Za: P.P. Fu, A.S. Tsui, G.G. Dess: *The Dynamics of Guanxi in Chinese High-tech Firms: Implications for Knowledge Management and Decision Making*. „Management International Review” 2006, nr 3, s. 281-4.

<sup>27</sup> Por. np.: D.J. Lee, J.H. Pae, Y.H. Wong: *A model of close business relationships in China (guanxi)*. „European Journal of Marketing” 2001, nr 1, s. 51-69; I.Y.M. Yeung, R.L. Tung: *Achieving business success in Confucian societies: The importance of guanxi (connections)*. „Organizational Dynamics” 1996, nr 2, s. 54-65.

barier i braku stabilności w polityce regulacyjnej rządu, obniża koszty transakcyjne i wpływa na bezpieczeństwo kooperacji. Badania Y. Luo wykazały również, że wykorzystanie *guanxi* ma dodatnią korelację ze wzrostem sprzedaży i zwrotem z inwestycji dla firm międzynarodowych działających w Chinach<sup>28</sup>. Na potrzeby budowy relacji personalnych w celu osiągnięcia długoterminowego sukcesu na tym rynku wskazały również wyniki badań M. Abramsona i J. Ai<sup>29</sup> w przedsiębiorstwach amerykańskich oraz I. Björkmana i S. Kocka<sup>30</sup> wśród inwestorów skandynawskich.

Zanim zostaną omówione wyniki badań przeprowadzonych w polskich firmach warto podkreślić, że są one w „wyścigu” o chiński rynek daleko za liderami. Przybliżona łączna wartość polskich inwestycji na tym rynku wynosi zaledwie około 180 mln USD. Dla przykładu, w 2007 r. zainwestowano jedynie 9,2 mln USD<sup>31</sup>. Według danych Ministerstwa Gospodarki RP i Ambasady RP w Pekinie, polskie firmy na rynku chińskim rozpoczęły zaledwie kilkadziesiąt projektów w ramach inwestycji bezpośrednich od momentu powstania ChRL. Obecnie funkcjonuje tylko kilkanaście polsko-chińskich joint venture oraz kilka dużych przedsiębiorstw, które zdecydowały się na samodzielne projekty. Pozostała większość to małe firmy handlowe, biura odpowiedzialne za zakupy i nadzór podwykonawców oraz jednostki wyspecjalizowane w obsłudze rynku chińskiego świadczące usługi importerom. Do głównych przyczyn braku aktywności polskiego biznesu na tym rynku można zaliczyć skomplikowane stosunki polityczne między obu krajami po 1989 r., odstąpienie od systemu clearingowego na rzecz rozliczeń wolnodewizowych na początku lat 90-tych, a obecnie przede wszystkim silną konkurencję dynamicznie rozwijających się rodzimych firm chińskich i dużych korporacji międzynarodowych penetrujących ten rynek. Powszechnym problemem jest ponadto brak dostatecznej wiedzy na temat odmienności otoczenia społeczno-kulturowego tego rynku i brak centralnych programów wsparcia ze strony państwa polskiego, na co często wskazywali respondenci.

Według powyższego, badania przeprowadzone w trzydziestu ośmiu firmach obejmują swoim zakresem większą część polskiej aktywności inwestycyjnej na terenie ChRL. Wszystkie organizacje biorące udział w projekcie badawczym funkcjonowały na tym rynku powyżej jednego roku, ze średnią długością około 6 lat. Najdłużej, od 1951 r., istniało polsko-chińskie joint venture: Chinese-Polish Joint Stock Shipping Corporation „Chipolbrok”. Podział według formy działalności kształtował się następująco: 42% to przedstawicielstwa (*representative office*), 28% joint venture, 21% przedstawicielstwo w Chinach spółki utworzonej w Hongkongu oraz 13% to firmy ze 100% własnością podmiotu zagranicznego (*WFOE-Wholly Foreign Owned Enterprise*).

Większość badanych menadżerów potwierdzała wszechobecność występowania fenomenu *guanxi* w Chinach, a 76% wskazała na znaczący jego wpływ na sukces w działalności rynkowej. Tylko trzy osoby zatrudnione w przedstawicielstwach odpowiedzialnych za zakupy i nie znające języka chińskiego oraz pracujące zaledwie rok nie słyszały o tym zjawisku. Pozostałe osoby dość prawidłowo definiowały koncept, najczęściej jako znajomości, sieci powiązań, relacje personalne stosowane w biznesie.

<sup>28</sup> Y. Luo: *Guanxi and performance of foreign-invested enterprise in China: an empirical inquiry*. „Management International Review” 1997, nr 1, s. 51-70.

<sup>29</sup> N.R. Abramson, J.X. Ai: *Using guanxi-style buyer-seller relationships in China: Reducing uncertainty and improving performance outcomes*. „The International Executive” 1997, nr. 6, s. 765-804.

<sup>30</sup> I. Björkman, S. Kock: *Social relationships and business networks: the case of western companies in China*. „International Business Review” 1995, nr 4, s. 519-535.

<sup>31</sup> China Statistical Yearbook 2008.



Menadżer nadzorujący jedną z dużych polskich inwestycji w prowincji Jiangsu określił wpływ tego fenomenu następująco „...w Chinach bez *guanxi* jesteś nikim, nie załatwisz najprostszego pozwolenia, podatków, zgody na wybudowanie fabryki, a nawet prąd wyłączy właśnie tylko twojej firmie; w Chinach wszystko opiera się na prywatnych znajomościach i wynikających z nich przysługach”. Tylko kilku respondentów miało bardzo krytyczne spojrzenie na to zjawisko, porównując je do „nepotyzmu, koneksji, „kolesiostwa” lub społecznie akceptowanej korupcji”, co świadczy o prawidłowym rozumieniu tego konceptu i nie kojarzeniu go tylko z chińską formą korupcji.

Większość menadżerów wskazywała na typowo personalny charakter relacji *guanxi*, których bazą jest głównie przestrzeganie zasad wzajemności świadczeń – *renqing* (68% wskazań) oraz zaufanie (31% wskazań). Podkreślenie znaczenia *renqing* nad zaufaniem może świadczyć jednak o czysto instrumentalnym postrzeganiu *guanxi* przez Polaków, bez jego emocjonalnych charakterystyk występujących wśród Chińczyków. Zaledwie siedmiu respondentów, o dłuższym stażu pracy, akcentowało rolę *ganqing* – sentymentu, emocji – jakie związane są z *guanxi*.

Kilku badanych, pracujących w centralach zakupowych, podkreślało zmniejszające się znaczenie *guanxi* w procesach rynkowych, poprzez coraz większy nacisk państwa na usprawnienie regulacji prawnych i zwiększenie systemowego zabezpieczenia transakcji. Pozostała większość, szczególnie ci nadzorujący spółki joint venture, odpowiedzialni za sprzedaż chińskim partnerom i uruchomienie własnych zakładów produkcyjnych uważali, że znaczenie relacji personalnych *guanxi* nie zmniejszyło się, a wręcz przeciwnie wzrosło w czasach transformacji systemowej.

Biorąc pod uwagę poszczególne grupy odniesienia w chińskim otoczeniu rynkowym, aż 76% respondentów wskazywało na potrzebę budowy relacji personalnych z organami rządowymi i 71% z potencjalnymi oraz istniejącymi klientami. Na relacje wewnętrzne z pracownikami wskazało 40% badanych, na pośredników 26% i zaledwie 15% na dostawców. Nie może być tutaj zaskoczeniem potrzeba dobrych relacji personalnych z urzędnikami i oficjelami partyjnymi. Przychylność oficjeli rządowych, mimo że chińska gospodarka przechodzi wolnorynkową transformację, nadal odgrywa ogromną rolę we wszystkich fazach funkcjonowania firmy na rynku. To od nich zależy szybkie uzyskanie wszelkich pozwoleń na uruchomienie działalności i pomoc w rozwiązywaniu wielorakich problemów biurokratycznych podczas prowadzenia działalności operacyjnej. Z wielu wypowiedzi badanych można było odnieść wrażenie, że nawet podatki są bardzo arbitralną rzeczą i zależą od dobrych relacji z urzędnikami biura podatkowego.

Do najważniejszych mechanizmów inicjujących relację *guanxi* i ich podtrzymanie respondenci zaliczyli:

1. Podejmowanie klientów i oficjeli wystawnymi kolacjami oraz zapraszanie na wszelkiego rodzaju firmowe przyjęcia.
2. Przekazywanie prezentów związanych ze świętami, np. Chińskim Nowym Rokiem.
3. Organizowanie dla partnerów chińskich wyjazdów zagranicznych w celu obejrzenia centrali i pokrycie wszystkich kosztów. Chińczycy ze względu na problemy z uzyskaniem wizy bardzo cenią tego typu oferty odwzajemniania swoich przysług.
4. Używanie pośredników, najczęściej w osobie zaufanych pracowników.
5. Wykorzystywanie wspólnej platformy do lepszego poznania, np. uczęszczanie na ten sam uniwersytet lub kursy menadżerskie. Mechanizm ten, najczęściej

wymieniany przez osoby mające doświadczenie w studiowaniu na uniwersytetach chińskich, uznany został za najbardziej wartościowy, któremu mogą towarzyszyć prawdziwe emocje i sentyment – *ganqing*.

Przeprowadzone badania pozwalają na wyodrębnienie trzech **podejść** tworzenia relacji: model *guanxi*, model transakcyjny oraz model mieszany. **Model *guanxi*** oparty jest przede wszystkim na budowaniu, pielęgnowaniu i wykorzystywaniu relacji personalnych w celach marketingowych, np.: pozyskiwania informacji, zwiększenia sprzedaży, harmonizacji procesów biznesowych, a nawet eliminowania konkurencji. Podejście to reprezentowane było przez osoby z długoletnim doświadczeniem w funkcjonowaniu na tym rynku oraz dobrym rozeznanem w otoczeniu (poprzez edukację odbytą w Chinach oraz znajomość języka chińskiego). Model ten wykorzystywany był głównie w spółkach joint venture, firmach ze 100-procentowym udziałem kapitału zagranicznego (WFOE) i przedstawicielstwach sprzedażowych.

**Model transakcyjny** oparty jest głównie na elementach cenowych i krótkookresowym horyzoncie współpracy. Do grupy reprezentującej to podejście należały osoby o niewielkim doświadczeniu we współpracy z Chińczykami, zazwyczaj bez znajomości języka i zatrudnione w przedstawicielstwach zakupowych. Osoby te podkreślały, że otoczenie chińskie, choć ma swoją specyfikę, nie różni się znacznie od polskiego. Jeden z reprezentantów tego podejścia opisał to następująco „...liczy się tylko cena, to przecież my dajemy zlecenia i możemy wymagać; żadne *guanxi* nie są mi potrzebne”.

**Model mieszany** łączy zachodnie podejście relacyjne z elementami *guanxi*. Model ten wykorzystywany był głównie przez menadżerów z kilkuletnim stażem pracy na terenie ChRL, znających wymagania rynku, ale jak twierdzili, nie mających samodzielnych kwalifikacji (np. językowych) do budowy odpowiednich relacji personalnych. Zastosowanie podejścia relacyjnego wiązało się tu z wykorzystaniem transferu *guanxi* chińskich pracowników dla potrzeb organizacji. Model ten spotykany był we wszystkich formach przedsiębiorstw.

Jednoznaczne określenie najlepszej formy współpracy jest dość kłopotliwe. Wybór modelu działania jest tu wypadkową specyfiki działalności (inny w przypadku zakupów i sprzedaży) lub preferencjami osobistymi menadżera związanymi z długością pobytu, znajomością kultury i języka oraz osobistego stosunku do Chińczyków. Niemniej jednak należy przyjąć, że w długim okresie model oparty o *guanxi* lub model mieszany, według większości respondentów, wpływa na osiągnięcie sukces na tym rynku.

## Zakończenie

Przeprowadzony przegląd literatury oraz wnioski z badań własnych skłaniają do kilku postulatów. Polskie firmy inwestujące w Państwie Środka muszą przyjąć, że chiński marketing oparty jest głównie o model relacyjny. Od marketerów wymaga to poświęcenia większej ilości czasu na misterne budowanie relacji personalnych ze swoimi obecnymi i potencjalnymi klientami oraz pozostałymi grupami otoczenia, w szczególności oficjelami rządowymi i partyjnymi. Najlepszą platformą do inicjowania relacji personalnych jest wspólna edukacja z Chińczykami lub wykorzystanie pośredników do transferu *guanxi*. Trening menadżerów odpowiedzialnych za zarządzanie operacjami na tym rynku powinien być wieloetapowy i dotyczyć przede wszystkim elementów kulturowych, nie wyłączając nauki języka chińskiego. Koniecznym jest zaznajomienie się z odmienną logiką *guanxi* i jego

elementami, jak *renqing* (wzajemność przysług), *mianzy* (twarz), *xingyong* (zaufanie) czy *ganqing* (uczucia, emocje). Menadżerowie na rynku chińskim muszą być przygotowani na powszechne mieszanie przez chińskich partnerów relacji biznesowych z osobistymi, podkreślanie swoich personalnych preferencji nad organizacyjnymi, czy konieczność budowy więzi osobistej przed dokonaniem transakcji. Powinni wykazać szczególną cierpliwość podczas długotrwałych procesów negocjacyjnych, zmierzających w wielu wypadkach nie do dokładnego omówienia projektu i kontraktu, ale mających na celu osobiste poznanie partnera i jego *guanxiwang* (sieci powiązań), bo w Chinach nadal ważniejsze jest „nie to, co wiesz, tylko kogo znasz”.

## **RELATIONSHIP MARKETING IN OPERATIONS OF POLISH COMPANIES IN THE CHINESE MARKET**

### **Summary**

The dynamic appearance of China in the world economy has resulted in the fast growing interest regarding the best marketing practices suitable for this environment. Amongst the hot topics in Western academia concerning this market is *guanxi*, often equated as a Chinese version of relationship marketing (RM). It is viewed as a pivotal model of successful marketing exchange essential for business practices in this region. The paper attempts to explore this prevalent construct comparing it to the Western theory of RM and gives examples of practical market implementation. The presented information is based on the broad literature review, several years of direct observation and interviews conducted with Polish managers residing in China.