

# Jarosław Linka

---

## Szczególna rola zaufania interpersonalnego w działaniach marketingowych na rynku chińskim

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 693-707

---

2011

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.

mgr JAROSŁAW LINKA

niezależny konsultant polskich firm inwestujących w Chinach

## SZCZEGÓLNA ROLA ZAUFANIA INTERPERSONALNEGO W DZIAŁANIACH MARKETINGOWYCH NA RYNKU CHIŃSKIM

### Streszczenie

W literaturze marketingowej umiejętność zdobycia zaufania uznawana jest przez większość autorów za najważniejszy czynnik w rozwoju relacji partnerskich i odniesieniu sukcesu rynkowego. Rosnąca ekspansja przedsiębiorstw międzynarodowych na dynamicznie rozwijającym się rynku chińskim oraz ich znaczne problemy adaptacyjne, szczególnie w inicjowaniu zaufania i budowie trwałych więzi, ujawniły potrzebę nowego spojrzenia na ten istotny element relacji marketingowych. Celem niniejszego opracowania jest zwiększenie zrozumienia odmiennej percepcji kategorii zaufania w schemacie rozwoju relacji rynkowych w Chinach. W artykule wzięto pod uwagę wpływ kultury chińskiej na postrzeganie zaufania, poprzez włącznie do analizy lokalnych konceptów jak: *guanxi*, *renqing* i *Sztuka Wojny Sun Zi*. Bazą źródłową jest szeroki przegląd literatury, wywiady z polskimi menedżerami bezpośrednio odpowiedzialnymi za operacje w Chinach oraz wieloletnie obserwacje bezpośrednie autora na tym rynku.

### Wprowadzenie

Zaufanie uznawane jest przez większość praktyków za istotny, wręcz decydujący czynnik w prowadzeniu biznesu i odniesieniu sukcesu rynkowego. W zachodniej literaturze marketingowej paradygmatu relacyjnego większość badaczy uznała również aspekt zaufania za główny element mający wpływ na inicjowanie, budowę i utrzymanie relacji partnerskich i zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Dla przykładu można tu wymienić model relacji R. Morgana i S. Hunta<sup>1</sup>, w którym wskazano na zaufanie, obok zaangażowania, jako na podstawowe elementy w budowie relacji rynkowych. Podobnie w swoich rozważa-

---

<sup>1</sup> R. Morgan, S. Hunt, *Relationship Marketing In the Era of Network Competition*, „Marketing Management” 1994, Vol. 3, No. 1, s. 19–28.

niach aspekt zaufania uwypuklił Ch. Grönroos<sup>2</sup>, dodając obietnicę (*promis*) i uznając te kategorie za determinujące powstanie i utrzymywanie związków partnerskich. S. Ganesan<sup>3</sup> w analizie dotyczącej wpływu zależności kooperantów na rozwój relacji analogicznie podkreślił znaczenie tego aspektu. W zintegrowanym modelu dotyczącym powiązań sprzedający–kupujący D. Wilson<sup>4</sup> zaprezentował rozbudowaną listę czynników wykorzystywanych w analizach relacji rynkowych, wymieniając zaufanie również wśród tych najważniejszych. W większości opracowań marketingowych dotyczących zaufania podkreśla się, że obniża ono negatywną percepcję klienta w stosunku do możliwych oportunistycznych zachowań dostawcy. Ponadto buduje poczucie bezpieczeństwa w kooperacji i znacznie redukuje koszty transakcyjne<sup>5</sup>.

Perspektywa spojrzenia na problematykę zaufania jako głównego elementu relacji marketingowych ulega jednak zmianie wraz z przejściem od biznesu lokalnego do międzynarodowego. Przyspieszająca w ostatnich dziesięcioleciach globalizacja światowej gospodarki z jednej strony stworzyła ogromne możliwości ekspansji zagranicznej dla wielu przedsiębiorstw, z drugiej jednak strony ukształtowała również unikatowy zestaw problemów i kwestii odnoszących się do skutecznego zarządzania relacjami w wymiarze międzynarodowym, w którym szczególną barierą stał się właśnie czynnik zaufania. Wraz z internacjonalizacją działań i rozszerzeniem kontaktów przedsiębiorstwa o interesariuszy z odmiennego kulturowo i instytucjonalnie otoczenia to właśnie zdobycie zaufania staje się jednym z największych wyzwań w ramach całego procesu budowy relacji marketingowych. Dodatkowym problemem jest tu również samo postrzeganie kategorii zaufania, której interpretacja może znacznie się różnić od tej obowiązującej według norm i sposobu myślenia społeczeństw zachodnich. Doskonałym przykładem odzwierciedlającym taką sytuację są powszechnie znane trudności adaptacyjne wielu firm zachodnich inwestujących w chińskim otoczeniu rynkowym, związane m.in. z odmienną percepcją kategorii zaufania, jej wagą w procesie budowy relacji marketingowych i samym znaczeniem tych relacji w odniesieniu sukcesu rynkowego.

---

<sup>2</sup> Ch. Grönroos, *From Marketing Mix to Relationship Marketing. Towards a Paradigm Shift in Marketing*, „Management Decision” 1994, No. 32/2, s. 9.

<sup>3</sup> S. Ganesan, *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*, „Journal of Marketing” 1994, No. 58, s. 1–19.

<sup>4</sup> D. Wilson, *An Integrated Model of Buyer – Seller Relationship*, w: *Handbook of Relationship Marketing*, red. J.N. Sheth, A. Parvatiyar, Sage Publications Inc, London 2000, s. 257.

<sup>5</sup> Por. S. Ganesan, *Determinants of...*, s. 4.

W chińskim otoczeniu biznesowym zaufanie jest przede wszystkim czysto personalne i w wyniku słabej ochrony prawnej w przeprowadzaniu transakcji staje się jej swoistym substytutem. Chińskie relacje marketingowe, w kontraście do zachodnich praktyk, nie są wobec tego rozpatrywane na płaszczyźnie międzyorganizacyjnej, a wyłącznie personalnej. Oparte są najchętniej na więzach krwi wewnątrz szeroko rozumianej rodziny – klanu i budowane według hierarchicznych zależności w nim panujących. Cały system zarządzania relacjami oparty jest na kulturowym fenomenie *guanxi*<sup>6</sup>, osadzonym głęboko w etyce konfucjańskiej i specyfice instytucjonalnej chińskiego otoczenia rynkowego. Zachodni menedżerowie przyzwyczajeni do przedkładania zaufania opartego na systemach prawnych przed zaufaniem personalnym i zabezpieczaniu transakcji umowami mają olbrzymie trudności w odnalezieniu się w tym odmiennym schemacie postępowania.

Celem niniejszego opracowania jest zatem przybliżenie unikalnego podejścia do zaufania na chińskim rynku z perspektywy jego szczególnej roli w procesach budowy i rozwoju relacji marketingowych. W analizie teoretycznej chińskiego konceptu zaufania zastosowano głównie podejście *emic*, bazujące na interpretacji rozpatrywanych kategorii badawczych z wnętrza systemu i opisie rzeczywistości za pomocą pojęć oraz określeń specyficznych dla rozpatrywanej kultury<sup>7</sup>. Ponadto w opracowaniu wskazano na kilka praktycznych aspektów inicjowania i umacniania zaufania przez partnerów międzynarodowych z szeroko pojętymi chińskimi interesariuszami.

### **Interpretacja kategorii zaufania – zachodnia i chińska perspektywa**

W perspektywie zachodniej zaufanie jako kategoria badawcza rozpatrywana była w wielu dziedzinach m.in. w psychologii, socjologii oraz w naukach o zarządzaniu, w tym również w ostatnich trzech dziesięcioleciach w opracowaniach związanych z problematyką relacji marketingowych. Ze względu na swój złożony i interdyscyplinarny charakter nie udało się jednak wypracować jednej wspólnej i obowiązującej definicji zaufania. Najczęściej utożsamia się pojęcie zaufania ze współpracą, życzliwością, uczciwością, wiarygodnością, przewidywalnością, kompetencjami, otwartością, dobrą wolą czy nawet troską. Na gruncie psychologii zaufanie rozpatrywane jest głównie jako wewnętrzny atrybut

<sup>6</sup> *Guanxi* w dosłownym tłumaczeniu oznacza „relacje personalne lub powiązania i związki międzyludzkie” oraz jest synonimem dla specjalnych przysług i zobowiązań w ramach tych powiązań (szerzej w dalszej części opracowania).

<sup>7</sup> Por. J.C. Usunier, J.A. Lee, *Marketing Across Culture*, 4/E, Financial Times Press, Edinburgh 2005, s. 182.

lub postawa jednostki. Na przykład E. Erikson odwołał się do ufności, która buduje się poprzez zaspokojenie elementarnych potrzeb dziecka przez matkę i następnie stanowi bazę do tzw. podstawowego zaufania jednostki w przyszłości<sup>8</sup>. J. Rotter natomiast definiuje zaufanie w oparciu o relacje międzyludzkie, jako „ogólne oczekiwanie jednostki lub grupy, iż słowo, obietnica, ustne lub pisemne oświadczenie innej jednostki lub grupy jest wiarygodne”<sup>9</sup>. Różnorodne i wielowymiarowe podejście dotyczące aspektu zaufania można odnaleźć w literaturze socjologicznej. Wielokrotnie cytowany na świecie polski socjolog P. Sztompka definiuje je np. jako „zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi”<sup>10</sup>. Według niego zaufanie odnosi się tylko do poczynań innych jednostek (nie własnych), gdzie podejmuje się ryzyko, stawiając zakłady na temat ich suwerennych, przyszłych działań<sup>11</sup>. P. Sztompka podkreśla również w swoich rozważaniach „kulturalistyczne nastawienie do zaufania” określając je jako „kulturowy zasób wykorzystywany przez jednostki w działaniach”<sup>12</sup>. W podobnym ujęciu o zaufaniu jako kluczowym elemencie kapitału społecznego wypowiadają się R. Putnam<sup>13</sup> i F. Fukuyama<sup>14</sup>, uznając dobrobyt poszczególnych krajów jako funkcję poziomu zaufania w danym społeczeństwie (kulturze). Według F. Fukuyamy zaufanie to „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach”<sup>15</sup>. Wysoki poziom zaufania w danym społeczeństwie sprzyja zatem efektywnej współpracy i obniżeniu kosztów wymiany, co przynosi znaczne korzyści we wdrożeniu gospodarczym.

Zaufanie w dyscyplinie marketingu, jak już wspomniano na wstępie, znalazło się w większości modeli dotyczących relacji jako ich fundamentalny element. W ogólnym znaczeniu zaufanie na rynku można zdefiniować jako „gogo-

<sup>8</sup> E. Erikson, *Dzieciństwo i społeczeństwo*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 1997, s. 257.

<sup>9</sup> J.B. Rotter, *A new scale for the measurement of interpersonal trust*, „Journal of Personality” 1967, nr 35/4, s. 651.

<sup>10</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków 2007, s. 69–70.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 70.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 49.

<sup>13</sup> R. Putnam, *Making democracy work: civic tradition in modern Italy*, Princeton University Press, Chichester 1993, s. 167.

<sup>14</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997, s. 39–40.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 38.

wość polegania na partnerze, do którego ma się przekonanie”<sup>16</sup>. M. Callaghan określa zaufanie bardziej szczegółowo „jako komponent relacji biznesowej, który determinuje poziom, do którego każda strona uważa, że może polegać na uczciwości obietnicy zaoferowanej przez drugą stronę”<sup>17</sup>. Najczęściej cytowana jest jednak definicja R. Morgana i S. Hanta określająca zaufanie jako „przeświadczenie o wiarygodności i uczciwości partnerów wymiany”<sup>18</sup>. Patrząc przez pryzmat przytoczonych definicji zaufanie w aspektach rynkowych posiada co najmniej dwie istotne charakterystyki: wiarygodność (*credibility*) i życzliwość (*benevolence*). Wiarygodność odnosi się do przekonania, że partner wymiany będzie wykonywał swoje zadania skutecznie i niezawodnie, czyli będzie można polegać na jego słowie. Życzliwość natomiast odwołuje się do przekonania, że partner wymiany będzie miał dobre intencje i działał w najlepszym interesie drugiej strony, także przy wystąpieniu nowych okoliczności nieuwzględnionych we wcześniejszych postanowieniach<sup>19</sup>. W literaturze można również spotkać inne określenie tych wymiarów, jak zaufanie związane z kompetencjami, zaufanie oparte na dobrej woli oraz zaufanie kontraktowe związane z dotrzymywaniem obietnic<sup>20</sup>. Do rozważań nad kwestią zaufania w relacjach rynkowych J. Garbarro obok wiarygodności dodał jeszcze przewidywalność (*predictability*) i otwartość w komunikacji (*communication openness*)<sup>21</sup>.

D. McAllister podkreślił natomiast czynnik interpersonalny, wyróżniając zaufanie racjonalne oparte na poznaniu (*cognition-based trust*) i zaufanie emocjonalne oparte na afekcie (*affect-based trust*)<sup>22</sup>. Zaufanie oparte na poznaniu

---

<sup>16</sup> Ch. Moorman, G. Zaltman, R. Deshpande, *Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations*, „Journal of Marketing Research” 1992, No. 29/3, s. 315.

<sup>17</sup> M. Callaghan, J. McPhail, O. Yau, *Dimensions of a relationship marketing orientation: an empirical exposition*, Proceedings of the Seventh Biannual World Marketing Congress Vol. VII-II, Melbourne, 1995, s. 10–65 za: O.H.M. Yau, P.R. McFetridge, R.P.M. Chow, J.S.Y. Lee, L.Y.M. Sin, A.C.B. Tse, *Is relationship marketing for everyone?*, „European Journal of Marketing” 2000, Vol. 34, No. 9–10, s. 1114.

<sup>18</sup> R. Morgan, S. Hunt, *Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, s. 23.

<sup>19</sup> Por. S. Ganesan, *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship*, „Journal of Marketing” 1994, No. 58, s. 3.

<sup>20</sup> Za: A. Sankowska, *Diagnoza poziomu zaufania pomiędzy przedsiębiorstwami*, „Przegląd Organizacji” 2009, No. 7–8, s. 31.

<sup>21</sup> J.J. Gabarro, *The Development of Trust, Influence, and Expectations*, w: *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, red. A.G. Athos, J.J. Gabarro, Prentice-Hall, 1987, s. 290–303, za: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 42.

<sup>22</sup> D.J. McAllister, *Affect-and cognition-based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations*, „The Academy of Management Journal” 1995, Vol. 38, No. 1, s. 24–59.

związane jest z wiedzą, jaką posiadają jednostki o solidności i niezawodności innych. Zaufanie bazujące na afekcie zbudowane jest na emocjonalnych więziach pomiędzy ludźmi, którzy w sposób autentyczny wyrażają troskę o dobro i interes partnera, z wiarą, że to uczucie i troska zostanie odwzajemniona. Drugą główną siłą kreującą bezpieczeństwo w operacjach rynkowych, obok perspektywy interpersonalnej, jest wprowadzone do literatury przez N. Luhmana<sup>23</sup> pojęcie zaufania opartego na systemach (system trust) i podobnie interpretowanego zaufania instytucjonalnego opisywanego przez O. Williamsona<sup>24</sup>. Zaufanie instytucjonalne oparte jest na formalnych, strukturalnych regulacjach obowiązujących w danym kraju (społeczeństwie), jak np. prawnej możliwości egzekwowania kontraktu, jakości i kompetencji potwierdzonej certyfikatami i standardami współpracy (np. ISO). Jeśli cały system stworzony przez normy i regulacje funkcjonuje prawidłowo, to powoduje obniżenie ryzyka zawierania transakcji i wchodzenia w relacje z partnerami, o których ma się ograniczoną wiedzę lub brak doświadczenia we współpracy. Bezpieczeństwo wynikające z regulacji formalnych i systemowych prowadzi do wysokiego tzw. ogólnego poziomu zaufania w nowoczesnych społeczeństwach, które znacznie ogranicza gwarancje personalne. To szczególnie na tym typie zaufania opierają się organizacje w zachodnich społeczeństwach, przedkładając zwykle systemowe zabezpieczenie transakcji i kooperacji, obiektywną ocenę kwalifikacji partnera i pisemne umowy nad zaufanie interpersonalne, zwłaszcza wykluczając to oparte na afektywnych źródłach<sup>25</sup>. Potwierdziły to również doniesienia z zachodnich firm inwestujących na terenie Chin, których menedżerowie preferowali bardziej zaufanie instytucjonalne związane z systemowymi gwarancjami transakcji na rynku od zaufania osobistego, co jest sprzeczne z normami obowiązującymi w chińskim społeczeństwie<sup>26</sup>.

Chiny szczególnie, jak podkreślają J. Child i G. Möllering, stanowią bardzo charakterystyczny kontekst do badań nad zaufaniem, dając możliwość testowania ograniczeń teorii pochodzących z społeczeństw zachodnich<sup>27</sup>. Przede wszystkim analizując aspekt zaufania w tym otoczeniu, należy wskazać na

<sup>23</sup> N. Luhmann, *Trust and Power*, Wiley, Chichester 1979, s. 50.

<sup>24</sup> O.E. Williamson, *Calculativeness, trust and economic organization*, „Journal of Law and Economics” 1993, Vol. 30, s. 453–486.

<sup>25</sup> Por. L.G. Zucker, *Institutional theories of organization*, „Annual Review of Sociology” 1987, Vol. 13, s. 454.

<sup>26</sup>Za: T.K.P. Leong, K. Lai, R.Y.K. Chan, Y.H. Wong, *The role of xinyong and guanxi in Chinese relationship marketing*, „European Journal of Marketing” 2005, Vol. 39, No. 5–6, s. 532.

<sup>27</sup> J. Child i G. Möllering, *Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment*, „Organizational Science” 2003, Vol. 14, No. 1, s. 69.

występujący tu pewien paradoks. Chińczycy jako cały naród można opisać jako społeczeństwo niskiego zaufania, ale już wysokiego zaufania, jeśli rozważamy zachowania w grupach lokalnych, głównie takich jak rodzina (klan), gdzie zaufanie interpersonalne ma chronić jednostkę przed wysokim poziomem oportunistów ogólnospołecznego<sup>28</sup>. Źródłem takiej sytuacji należy upatrywać, po pierwsze, w historycznych uwarunkowaniach wynikających m.in. ze słabej władzy cesarskiej nad rozległym terytorium, częstych zawirowań politycznych, braku jednolitego systemu prawnego i podatkowego, co prowadziło do ciągłych nadużyć i samowoli ze strony mandarynatu (urzędników cesarskich). Po drugie, w dominacji filozofii konfucjańskiej, w której jedną z głównych wartości jest bezgraniczna lojalność wobec rodziny skutkująca silnymi strukturami klanowymi. Po trzecie, z powodu zdemontowania systemu prawnego w Chinach w 1949 r. i wynikających z tego słabości formalnego i instytucjonalnego zabezpieczenia transakcji<sup>29</sup>. Cały system zaufania w Chinach opiera się zatem nie na dobrze funkcjonujących instytucjach państwa, ale na silnych więzach rodzinnych. Chińczycy uznają tradycyjnie rodzinę (klan), nie jednostkę, za podstawową strukturę społeczną. Organizacje funkcjonują na podobieństwo struktury w rodzinie, według wewnątrzrodzinnej logiki, przy uwzględnieniu hierarchii wieku i zależności. Skutkuje to centralizacją i wysokimi piramidami władzy oraz formą wymiany bazującą na zaufaniu wewnątrz powiązań interpersonalnych, najchętniej zawsze opieranych na więzach krwi. Jak pokazują badania K. Xin i J. Pearce'a, mimo reform systemu prawnego i dostosowywania mechanizmów gospodarczych do standardów zachodnich, słabość formalnego i instytucjonalnego zabezpieczenia transakcji jest nadal odczuwalna. Większość chińskich menedżerów prywatnych firm szuka ciągle kompensacji braku ogólnego bezpieczeństwa w dokonywaniu transakcji w kultywowaniu więzi mających za podstawę zaufanie personalne<sup>30</sup>.

Przegląd literatury dotyczący zaufania w chińskim otoczeniu gospodarczym wskazuje na to, że problematyka ta poruszana jest jednak rzadko, a badania prowadzone są właściwie dopiero od niedawna wraz z otwarciem Chin na świat i ze wzrostem ich znaczenia w globalnej gospodarce. Oprócz wspomnianych już

<sup>28</sup> Por. S.G. Redding, *The spirit of Chinese Capitalism*, 1993, s. 67, 96, 181; F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny...*, s. 40–43.

<sup>29</sup> Warto tu dodać, że pierwszy kodeks karny wprowadzono w ChRL dopiero po reformach otwarcia na świat w roku 1978, a kodeks cywilny jeszcze później, bo dopiero w 1985 roku.

<sup>30</sup> K.R. Xin, J.L. Pearce, *Guanxi: Connection as Substitutes for Formal Institutional Support*, „The Academy of Management Journal” 1996, Vol. 6, No. 39, s. 1654.



wcześniej badań J. Childa i G. Mölleringa<sup>31</sup> przeprowadzonych w 625 firmach z Hongkongu mających swoje operacje w Chinach i wskazujących na konieczność personalnego zaangażowania menedżerów w aktywny rozwój zaufania z lokalnym personelem i pozostałymi interesariuszami, wymienić tu należy ponadto wszechstronną analizę teoretyczną konceptu zaufania T. Lui i jej sugestie w procesualnym i kontekstowym podejściu do problematyki zaufania. Jako bazę swoich rozważań autorka wybrała właśnie Chiny, które są typowym przykładem „osadzenia zaufania w moralnej atmosferze sieci społecznych i olbrzymiego wpływu na kooperację i na bezpieczeństwo transakcji”<sup>32</sup>. O kontekstualnej naturze zaufania w chińskich negocjacjach i jego współwystępowaniu w ramach innych relacyjnych charakterystyk tego otoczenia, jak: *guanxi*, *renqing* czy Sztuka Wojny Mistrza Sun Zi, w swoich opracowaniach wspomniał również T. Fang<sup>33</sup>. T. Leong w rozważaniach nad specyfiką chińskiego marketingu relacji podkreślił szczególne znaczenie zaufania interpersonalnego w kooperacji i budowie relacji w tym otoczeniu, w kontraście do systemowych zabezpieczeń transakcji rozpatrywanych w marketingu zachodnim<sup>34</sup>. Badania przeprowadzone przez K. Cheng-shu w 55 przedsiębiorstwach tajwańskich także potwierdziły silny wpływ kultury konfucjańskiej na wykorzystanie zaufania personalnego przed zastosowaniem rozwiązań instytucjonalnych w transakcjach wymiany oraz procesach rekrutacyjnych w przypadku dużych podmiotów gospodarczych<sup>35</sup>.

Z analizy literatury dotyczącej aspektu zaufania w chińskim otoczeniu rynkowym wylaniają się dwie istotne kwestie, które wymagają komentarza. Pierwsza to brak konsekwencji w użyciu terminologii (*emic*) określającej zaufanie i powszechne próby interpretacji tej kategorii tylko przy użyciu terminologii zachodniej (*etic*). Druga to potrzeba interpretacji zaufania wraz z innymi kategoriami relacyjnymi charakterystycznymi dla chińskiego otoczenia biznesowego. Należy tu przede wszystkim wymienić wcześniej wspomniane *guanxi*, *renqing* i Sztukę Wojny Mistrza Sun Zi.

<sup>31</sup> J. Child i G. Möllering, *Contextual Confidence...*, s. 69–80.

<sup>32</sup> T. Lui, *Trust and Chinese Business Behaviour*, „Competition&Change” 1998, Vol. 3, s. 335–357.

<sup>33</sup> Np. T. Fang, *Chinese business negotiating style*, Thousand Oaks, Sage, California 1999.

<sup>34</sup> T.K.P. Leong, K. Lai, R.Y.K. Chan, Y.H. Wong, *The role of xinyong...*, s. 528–559.

<sup>35</sup> K. Cheng-shu, *Personal Trust in the Large Businesses in Taiwan: A Traditional Foundation for Contemporary Economic Activities*, w: *Asian business Networks*, red. G. Hamilton, Walter de Gruyter, Berlin 1996, s. 61–70. Badania były przeprowadzone m.in. w takich korporacjach jak: Acer, Pacific, Tatung, Far Ekstern.

Kluczowym i najbardziej zbliżonym znaczeniowo słowem odpowiadającym zachodniemu pojęciu zaufania w języku chińskim jest *xinren*. Występuje ono przede wszystkim na płaszczyźnie interpersonalnej i tłumaczy się je najczęściej jako tzw. głębokie zaufanie (*deep trust*). W literaturze przedmiotu często używane jest w podobnym znaczeniu również słowo *xinyong*, co nie do końca jest jednak tożsame. Chińskie *xinyong* powinno być raczej utożsamiane z wiarygodnością i uznaniem, które może być budowane na podstawie historii współpracy z osobą, ale również jej reputacji w dotrzymywaniu obietnic i spełnieniu zobowiązań w ramach sieci powiązań relacyjnych. *Xinyong* różni się od *xinren* dodatkowo wskazaniem na pewien poziom hierarchiczności w relacjach, tzn. osoba stojąca wyżej w hierarchii w chińskim społeczeństwie ma zawsze większe *xinyong* (w przypadku *xinren* przyjmuje się, że relacje mają zwykle charakter horyzontalny.) *Xinyong* jest zatem wyznacznikiem społecznej wiarygodności i statusu społecznego oraz mierzy integralność etyki biznesowej jednostki<sup>36</sup>. Jeśli osoba postrzega inną jednostkę jako posiadającą wysokie *xinyong* w ramach sieci powiązań relacyjnych, będzie pokładała w niej zaufanie podczas przeprowadzania transakcji wymiany. Ze względu jednak na podobieństwo i wzajemne przenikanie się tych kategorii, nie można tu jednoznacznie wskazać, które z nich – *xinren* czy *xinyong* – powinna być zawsze używana w rozważaniach nad zaufaniem w chińskim otoczeniu. Zależec to będzie zwykle od kontekstu tych rozważań, gdzie należy pamiętać, że *xinren* będzie wskazywało na zaufanie pomiędzy osobami, które miały czas na poznanie się i umocnienie zaufania (*deep trust*), natomiast *xinyong* w przypadku powiązań hierarchicznych i transferu reputacji (uwiarygodnienia) w ramach sieci powiązań.

Nie można w pełni analizować procesów wymiany opartej na *xinren* i *xinyong* w chińskim otoczeniu rynkowym bez przybliżenia specyfiki *guanxi*, czyli specjalnego typu relacji opartych głównie na rodzinie oraz na formalnych i nieformalnych związkach interpersonalnych odwołujących się do wspólnoty społecznej (np.: miejsca urodzenia, dialektu), przynależności do grupy szkolnej, uniwersyteckiej czy zawodowej. Relacje te definiowane są ponadto przez zasadę wzajemności w zobowiązaniach, powstającą poprzez ciągłą wymianę przysług i kooperację<sup>37</sup>. *Guanxi* zawsze rozpatruje się na płaszczyźnie personalnej, gdzie stanowią one swoiste aktywa jednostki. Uczestnicy wymiany w sieci *guanxi* mają przede wszystkim uczuciowe i personalne zaangażowanie w relację

<sup>36</sup> Por. T.K.P. Leong, K. Lai, R.Y.K. Chan, Y.H. Wong, *The role of xinyong and...*, s. 532.

<sup>37</sup> M.J. Chen, *Inside Chinese Business: A Guide for Managers Worldwide*, Harvard Business School Press, Boston 2001, s. 46.

skutkujące głównie emocjonalnym zobowiązaniem. W warunkach rynkowych *guanxi* jest koniecznym instrumentem przed dokonaniem transakcji, w której stanowi swoiste zabezpieczenie jej przebiegu. Głównym elementem wymiany opartej na relacjach *guanxi* jest *xinyong* (i/lub *xinren*), bez którego relacje te nie mogłyby funkcjonować. Jak opisuje to T. Leung, *guanxi* jest swoistym „smarem” dla ograniczenia dystansu psychicznego pomiędzy uczestnikami wymiany, a *xinyong* jest „punktem zbieżnym” dla powstania partnerstwa pomiędzy kupującym i sprzedającym<sup>38</sup>. Fenomen *guanxi*, ze względu na liczne podobieństwa i olbrzymie implikacje dla budowy i utrzymania relacji rynkowych, utożsamiany jest również z chińską formą marketingu relacji. Sam proces budowy i utrzymania relacji na rynku chińskim ma wiele cech wspólnych z zachodnimi standardami marketingu, (jak np. długookresowa perspektywa współpracy, wielokrotnie powtarzana wymiana świadczeń, uwypuklanie wzajemnych korzyści<sup>39</sup>).

Blisko z *guanxi* i *xinren/xinyong* związana jest również typowo chińska kategoria kulturowa *renqing*. Konceptualizacja *renqing* podobnie jak innych chińskich terminów jest trudna i zazwyczaj niejednoznaczna. Powszechnie *renqing* utożsamia się z pewną formą empatii, wzajemnych uczuć, norm społecznych i osobliwego rodzaju wzajemności w ramach sieci powiązań *guanxi*<sup>40</sup>. Chińczycy uważają, że *renqing* nie powinien być odwzajemniony od razu, ale w dłuższej perspektywie czasu, kiedy druga strona jest w potrzebie. *Renqing* nie może być też obiektywnie wyceniony, a zatem tak naprawdę spleacony. Dlatego relacje *guanxi* wymagają ciągłej gotowości w niekończącej się spirali wzajemności, które „splaca” się zawsze z nadmiarem. Zarówno *xinren*, jak i *xinyong* jest silnie związane i zależy od przestrzegania zasad *renqing*, które poprzez elementy emocjonalnego zaangażowania i empatii prowadzą do rozwoju orientacji długoterminowej w chińskich związkach. Nie można zbudować *xinren* bez *renqing*, a *xinyong* może ulec zmniejszeniu, jeśli osoba o dużej wiarygodności i renomie nie będzie odwzajemniać przysług i okazywać emocjonalnego zaangażowania.

Zupełnie przeciwny wpływ na percepcję kategorii zaufania w Chinach, w porównaniu do prezentowanych powyżej *guanxi* i *renqing*, ma powszechność

<sup>38</sup> T.K.P. Leung, K. Lai, R.Y.K. Chan, Y.H. Wong, *The role of xinyong and...*, s. 536.

<sup>39</sup> Więcej na temat podobieństw i różnic pomiędzy *guanxi* i zachodnim marketingiem relacji można przeczytać w: J. Linka, *Marketing relacji – perspektywa dwóch cywilizacji. Implikacje guanxi dla polskich inwestorów*, w: *Marketing sektorowy w teorii i praktyce współczesnych organizacji*, red. A. Piotrowska-Piątek, WSEiP, Kielce 2009, s. 63–82.

<sup>40</sup> K.K. Hwang, *Face and Favor: the Chinese power game*, „American Journal of Sociology” 1999, No. 4, s. 953–954.

wykorzystania w działaniach rynkowych myśli strategicznej Mistrza Sun Zi. Właściwie wszystkie strategie i taktyki proponowane przez Sun Zi oparte są na podstępie, oszustwie, fortelach i unikach skutkujących raczej brakiem zaufania w relacjach niż jego promocją. Ta sprzeczność wpisuje się doskonale we wcześniejsze zakwalifikowanie Chin do społeczeństw niskiego zaufania, co po części jest efektem odwoływania się do sposobu myślenia według koncepcji Mistrza Sun Zi, oraz wysokiego zaufania promowanego w ramach modelu zaufania opartego na *guanxi* i *renqing* w relacjach z rodziną i najbliższymi<sup>41</sup>.

### Źródła informacji i podstawowe założenia metodologiczne

Podstawę prezentowanych rozważań stanowi szeroka analiza literatury problematyki zaufania ze szczególnym uwzględnieniem międzynarodowej perspektywy budowy i utrzymania relacji marketingowych oraz wieloletnie obserwacje i bezpośrednio uczestnictwo autora w chińskim otoczeniu biznesowym. Dodatkowo zaprezentowano wnioski dotyczące zaufania z badań własnych przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach bezpośrednio inwestujących na terenie Chin, które były częścią większego projektu badawczego dotyczącego specyfiki zarządzania relacjami marketingowymi na rynku chińskim. Badania miały charakter jakościowy i opierały się przede wszystkim na analizie przypadków i wykorzystaniu techniki indywidualnych wywiadów pogłębionych, posiadających strukturę nie w pełni uporządkowaną (*semistructured interview*)<sup>42</sup>. Do analizy wykorzystano trzydzieści osiem przypadków takich przedsiębiorstw z czterdziestu pięciu przebadanych. Proces doboru był celowy i uznany za zakończony wówczas, gdy kolejne przypadki nie wносиły wiedzy o badanym zjawisku. Decyzję o zakończeniu teoretycznego pobierania próby podejmowano zatem w sytuacji, gdy wystąpiło tzw. teoretyczne nasycenie (*theoretical saturation*)<sup>43</sup>. Przeprowadzone na trzydziestu ośmiu przypadkach firm badania swoim zakresem obejmują niemal całość polskiej aktywności inwestycyjnej na terenie ChRL. Według danych Ministerstwa Gospodarki RP i Ambasady RP w Pekinie polskie firmy od momentu powstania ChRL rozpoczęły na tym rynku zaledwie kilkadziesiąt projektów w ramach inwestycji bezpośrednich. Wszystkie

<sup>41</sup> Warto tu dodać, że Chińczycy nie postrzegają sprzeczności jako nielogicznej i odwrotnie do ludzi Zachodu dążą do akceptacji harmonijnej jedności między przeciwieństwami. Wynika to z dużego wpływu filozofii taoistycznej na ocenę otaczającej rzeczywistości, czego najlepszą egzemplifikacją jest wszechobecność w Chinach taoistycznego symbolu *yin-yang*.

<sup>42</sup> S. Kvale, *Interview. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Trans Humana, Białystok 2004, s. 38.

<sup>43</sup> K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 31.

organizacje biorące udział w projekcie badawczym funkcjonowały na tym rynku powyżej jednego roku, ze średnią długością ok. 6 lat. Podział według formy działalności kształtował się następująco: 42% 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*). Menedżerowie uczestniczący w badaniu przebywali w większości przypadków powyżej roku na terenie ChRL. Trzy osoby mogły potwierdzić ponaddwudziestoletni staż pracy (najdłuższy 22 lata) na tym rynku. Przeciętna długości pobytu wynosiła ok. 4,5 roku. Zaledwie siedem firm zatrudniało powyżej stu pracowników, w dwudziestu liczba ta nie przekraczała dziesięciu osób. Średnia to czterdziestu siedmiu zatrudnionych. Większość firm wybrało na swoją lokalizację Pekin i Szanghaj (odpowiednio 34% i 30%) oraz Shenzhen i Kanton (15%).

W powyższym opracowaniu świadomie pominięto uwarunkowania branżowe. Przeważająca większość prezentowanych informacji ma natomiast głównie odniesienie do problemów zaufania na rynkach B2B, m.in. ze względu na prawie zupełny brak polskich firm inwestujących na chińskim rynku FMCG.

### **Zaufanie na rynku chińskim – wybrane relacje polskich menedżerów**

Większość badanych menedżerów potwierdzała słabe zabezpieczenie formalne w przeprowadzaniu transakcji wymiany w chińskim otoczeniu rynkowym i znaczenie zaufania personalnego w budowie trwałych relacji *guanxi*, które stanowią tu ciągle o sukcesie w biznesie. Jeden z respondentów opisał tę sytuację następująco: „...Formalny kontrakt dla Chińczyków jest tyle wart, ile kartka papieru, na której został on napisany i stanowi o braku zaufania w kooperacji, a nawet może być formą zniewagi i braku respektu. Tu należy najpierw dać się poznać samemu i poznać ludzi, z którymi będzie się prowadziło interesy, czyli mieć dobre *guanxi*, i następnie próbować zdobyć ich zaufanie, co wymaga jednak znacznie więcej czasu i emocjonalnego zaangażowania niż w naszych warunkach...”.

Respondenci, w większości przypadków, ze względu na brak wykształcenia sinologicznego nie potrafili wymienić odpowiedników pojęcia zaufania w języku chińskim. Zaledwie kilku posługiwało się w odpowiedziach prawidłowymi określeniami *xinren* i *xinyong*, wskazując tu na łatwiejsze zdobycie w ramach kooperacji *xinyong*, jako pewnej formy reputacji, niż *xinren*, które występuje rzadko pomiędzy chińskimi i zagranicznymi partnerami i jest przede wszystkim zarezerwowane dla bliskich relacji, najczęściej rodzinnych.

Na pytanie dotyczące głównej bazy dla budowy *guanxi* respondenci wskazali przestrzeganie zasad wzajemności świadczeń *renqing* (68% wskazań) i dopiero później na zaufanie (31% wskazań). Podkreślenie znaczenia *renqing* nad zaufaniem może świadczyć o dużej trudności i czasochłonności w budowie zaufania, szczególnie wśród menedżerów o krótkim stażu pracy oraz dość instrumentalnym postrzeganiu zasad *renqing*, wyłącznie według zachodniego schematu „przysługa za przysługę”. Dodatkowym uzasadnieniem może być tu też przyzwyczajenie Chińczyków do krótkotrwałych pobytów zagranicznych menadżerów w swoich chińskich oddziałach, co wywołuje u nich podobnie pragmatyczne nastawienie do współpracy, skutkujące oczekiwaniem natychmiastowej rekompensaty swoich świadczeń, kojarzone tu raczej z łapówką (wymiar materialny), niż z prawdziwym *renqing* i *xinren* opartym na emocjonalnym zaangażowaniu. Dlatego w strategiach ekspansji na ten rynek warto rozważyć dłuższe pobyty osób zarządzających, a nawet tak zaplanować ich karierę, aby była związana tylko z tym rejonem: „...2-, 3-letni pobyt na tym rynku nie ma żadnego sensu. Najlepiej jeśli wiedzą, że spędzisz tu całe swoje życie zawodowe. Wtedy jest możliwe, że staniesz się prawdziwym partnerem w ich sieci powiązań *guanxi*, i po wielu latach zdobędziesz *xinyong* i może *xinren*”.

Respondenci przestrzegali ponadto przed częstymi manipulacjami chińskich partnerów w kwestiach zaufania w celu osiągnięcia własnych korzyści biznesowych. Chińczycy stosują w sposób naturalny<sup>44</sup> taktyki wprowadzania w błąd w postaci pochlebstw i zapewnień o przyjaźni i pełnym zaufaniu nawet już w początkowym okresie kooperacji, unikając tym samym podpisania formalnego kontraktu. Prowadzi to potem zwykle do nadużyć i niedotrzymywania warunków ustnej umowy. Należy tu podkreślić, że podstęp i taktyki fortelu nie są zarezerwowane jedynie dla współpracy z obcokrajowcami. Chińscy biznesmeni stosują je również między sobą, jeśli ich relacja jest powierzchowna, osoba nie ma wysokiego *xinyong* lub nie należy do sieci powiązań *guanxi*. Warto jeszcze raz podkreślić, że zaufanie w Chinach buduje się bardzo długo, wymaga długotrwałej interakcji w ramach sieci *guanxi* oraz empatycznego i emocjonalnego zaangażowania w potrzeby drugiej strony.

<sup>44</sup> M.in. poprzez opisany niesłabnący wpływ Sztuki Wojny Mistrza Sun Zi na działania rynkowe Chińczyków.

## Podsumowanie

Reasumując, zachodnie i chińskie spojrzenie na kwestie zaufania w aspektach rynkowych należy podkreślić, że w obu rozpatrywanych obszarach widziane jest ono jako jeden z najistotniejszych czynników w rozwoju kooperacji, relacji partnerskich oraz ograniczeniu kosztów transakcyjnych. W obu obszarach mamy do czynienia jednak z innym typem zaufania. Zachodni uczestnicy rynku, ze względu na rozwinięte regulacje i skuteczny system prawny, wybierają rozwiązania systemowe jako gwarancje w przeprowadzeniu transakcji wymiany. Chińscy uczestnicy rynku, wprost przeciwnie, ze względu na historyczne uwarunkowania i odmienną filozofię podejścia do współpracy, preferują oparcie wymiany na zaufaniu osobistym. Budowanie zaufania w tym otoczeniu biznesowym jest zatem bardziej skomplikowane, zawile oraz wymaga poświęcenia od menedżerów znacznie większej ilości prywatnego czasu, szczególnie na kwestie związane z empatycznym i uczuciowym zaangażowaniem w relację i odwzajemnianie przysług według zasad *renqing*. Kluczowym elementem w procesie zarządzania aspektami zaufania w chińskich relacjach będzie wybór i trening menedżerów odpowiedzialnych za nadzorowanie operacji na tym rynku. Powinien on być wieloetapowy i dotyczyć przede wszystkim odmienności kulturowej oraz specyficznych standardów etycznych, tolerancji dla dwuznaczności i niesymetrycznej ekwiwalencji świadczeń czy silnych zależności hierarchicznych w ramach sieci powiązań *guanxi*. Zarządzający muszą być dodatkowo przygotowani na odmienne procesy negocjacyjne, zmierzające do personalnego poznania partnera, a nie finalizacji rozmów podpisaniem kontraktu. Ponadto pewną sztuką będzie tu zdolność do samodzielnego odgadywania potrzeb partnera i wrażliwość na jego problemy, co uwypukli emocjonalne zaangażowanie, tak niezbędne do zdobycia *xinren*. Jeśli strona chińska uznałaby jednak relację za mało atrakcyjną, menedżerowie muszą zachować również czujność zawiązaną z licznymi działaniami taktycznymi zmierzającymi do wprowadzenia w błąd i wykorzystania nadarzających się okazji.

Obcokrajowcy zawsze będą mieli większą trudność w zdobyciu zaufania w chińskich hermetycznych sieciach relacji opartych na modelu *guanxi*, jednak nie powinni poprzestawać w wysiłkach, bo gdy to się w końcu uda, to wysokie *xinyoung* ułatwi im znacznie kooperację, a osiągnięcie poziomu *xinren* będzie gwarantem pełnego sukcesu we współpracy.

---

## THE SPECIAL ROLE OF INTERPERSONAL TRUST IN MARKETING ACTIVITIES IN THE CHINESE MARKET

### Summary

In the marketing literature, the ability to gain trust is considered by the majority of authors as the most important factor in developing partnership relationships and the achievement of market success. The increasing expansion of Western multinationals to the dynamically growing Chinese market and their common associated adjustment problems, especially with the trust initialization and the creation of lasting bonds, revealed the need for a new perspective on this important element of relationship marketing. The aim of this study is to increase understanding of the different perception of trust category in the development pattern of market relationships in China. The paper takes into account the influence of Chinese culture on the attitude towards trust, by including to this analysis local concepts such as *guanxi*, *renqing* and Sun Zi's Art of War. The presented information are based on the broad literature review, interviews conducted with Polish managers operating directly in China, and long-term author's direct observations in this market.