

Jarosław Linka

Wpływ kultury chińskiej na kształtowanie relacji marketingowych

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 15, 99-111

2010

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JAROSŁAW LINKA

konsultant polskich firm na rynku chińskim

WPLYW KULTURY CHIŃSKIEJ NA KSZTAŁTOWANIE RELACJI MARKETINGOWYCH

Wprowadzenie

Firmy nie działają w izolacji, przeciwnie – tworzą liczną sieć bezpośrednich i pośrednich powiązań w ramach wzajemnych interakcji i kontaktów z różnorodnymi podmiotami otoczenia (interesariuszami), które mają zarówno profesjonalny, jak i społeczny wymiar. Na znaczenie tych powiązań zaczęto zwracać szczególną uwagę wraz ze zmniejszającą się skutecznością tradycyjnie pojmowanych instrumentów marketingu (4P: produkt, cena, promocja, dystrybucja), ich niedostosowaniem do specyfiki rynków instytucjonalnych i usług oraz powszechnie odradzającymi się wśród klientów tendencjami do indywidualizacji potrzeb. W kształtującym się od początku lat 80. XX wieku nowym, *relacyjnym* paradygmacie marketingu podkreśla się, że to właśnie sieci powiązań i wzajemne relacje są potencjalnie wartościowym zasobem dla firm i środkiem do budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku¹. Organizacja skupia się tu na zwiększeniu retencji zdobytych klientów, a nie na znalezieniu kolejnego nowego, który dokonuje pojedynczej transakcji. Maksymalizację korzyści zapewnia tzw. produkt poszerzony o usługi extra, spełniający indywidualne potrzeby i oczekiwania poprzez m.in. aktywny udział klienta w procesie wytwarzania i sprzedaży. Wartość powstała w wyniku tych działań jest trudna do skopiowania i prowadzi do zwiększenia satysfakcji klienta i trwałego związania z firmą.

¹ J. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, nr 4/ 23, s. 675.

Ze względu na geograficzne położenie głównych ośrodków naukowych zajmujących się tą problematyką (kraje skandynawskie, USA, Australia, Wielka Brytania) początkowo gros rozważań nad relacjami rynkowymi odnosił się do zachodniego otoczenia biznesowego, gdzie w centrum uwagi były głównie powiązania na rynku wewnętrznym (krajowym)². Postępująca internacjonalizacja procesów inwestycyjnych i handlowych oraz włączenie w latach 90. XX w. rynków wschodzących (*emerging markets*) do szeroko rozumianej gospodarki światowej spowodowały, że zaczęto również dostrzegać potrzebę analizy relacji marketingowych w perspektywie międzynarodowej i międzykulturowej³. Nasuwa się tu jednak zasadnicze pytanie: czy powszechnie wykorzystywane w analizach wymiary kulturowe i teoria marketingu relacji zbudowana na wartościach cywilizacji zachodniej oddają specyfikę relacyjną wszystkich rynków rozwijających się? Szczególnie wątpliwe jest to w przypadku otoczenia rynkowego obszarów państw azjatyckich, w których dominuje filozofia konfucjańska, a pojmowanie rzeczywistość otaczającego świata oparte jest na wartościach taoistycznych i buddyjskich. W ostatnim czasie, ze względu na potencjał gospodarki, najbardziej interesującym przykładem odzwierciedlającym powyższe wątpliwości jest rynek chiński. Przyciąga on niewątpliwie olbrzymią liczbę inwestycji, ale przez swoją specyfikę kulturową sprawia duże problemy adaptacyjne i stanowi wyzwanie dla wielu przedsiębiorstw międzynarodowych, zwłaszcza z kręgu cywilizacji zachodniej⁴.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie wyjątkowych wymiarów kultury tego dynamicznie rozwijającego się rynku, które mają największe implikacje dla budowy relacji marketingowych. W opracowaniu wykorzystano doniesienia literaturowe, kilkuletnie obserwacje bezpośrednie autora uzupełnione wywiadami przeprowadzonymi z polskimi menadżerami odpowiedzialnymi za zarządzanie operacjami na tym rynku.

1. Podejście międzykulturowe w marketingu relacji

Pojęcie kultury, chociaż powszechnie używane, wśród specjalistów z różnych dziedzin definiowane jest rozbieżnie. Dla celów niniejszego opracowania

² Zob. np. J. Wu, *An Analysis of Business Challenges. Faced by Foreign Multinationals Operating the Chinese Market*, „International Journal of Business and Management” 2008, nr 12/3, s. 169–174.

³ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 78.

⁴ Por. J.-C. Usunier, J.A. Lee, *Marketing Across Culture*, Financial Times Press, Edinburgh 2005, s. 182.

przyjęto rozumienie kultury za Janem Szczepańskim jako „ogół wytworów działalności ludzkiej, materialnych i niematerialnych wartości i uznawanych sposobów postępowania, zobiektywizowanych i przyjętych w dowolnych zbiorowościach, przekazywanych następnym zbiorowościom i innym pokoleniom”⁵. W badaniach międzykulturowych zasadniczo wykorzystuje się dwa podejścia metodologiczne: *etic*, czyli perspektywę badania rzeczywistości „z zewnątrz” systemu, gdzie kultura jest traktowana obiektywnie i przyjęte kryteria oceny mają charakter uniwersalny, oraz *emic* bazujące na interpretacji „z wnętrza” systemu, gdzie kultura ujmowana jest subiektywnie, opisu rzeczywistości dokonuje się za pomocą pojęć specyficznych dla danego obszaru i instrumenty pomiaru badań są adaptowane do każdej kultury oddzielnie⁶.

Przegląd literatury przedmiotu w zakresie wpływu kultury na rozwój relacji marketingowych wskazuje na powszechne zastosowanie podejścia badawczego *etic* i użycie w analizach znanych zestawów wymiarów kultur, np. Geerta Hofstede’a i Edwarda Halla, opartych na dwubiegunowym rozkładzie wartości (np. męskość – kobiecość, kultury wysoko- i niskokontekstowe) i bazujących na zachodnim wartościowaniu. Według powyższego ujęcia, amerykańska kultura zaliczana jest do indywidualistycznych, o małym dystansie do władzy i niskokontekstowych, a chińska do kolektywistycznych, o znacznym stopniu unikania niepewności i dużym dystansie do władzy. Przykładem zastosowania podejścia *etic* mogą być rozważania Gerry’ego Batondy i Chada Perry’ego nad wpływem kultury na rozwój relacji rynkowych między chińskimi i australijskimi partnerami, w których do analizy użyto wszystkich pięciu wymiarów zaproponowanych przez Hofstede’a, rozpatrując ich wpływ w podziale na poszczególne fazy rozwoju relacji⁷. Podobnie czterech głównych wymiarów Hofstede’a⁸ w badaniach nad relacjami chilijskich importerów ze swoimi zagranicznymi dostawcami użyła Con-

⁵ G. Batonda, Ch. Perry, *Influence of culture on relationship development processes in overseas Chinese/Australia networks*, „European Journal of Marketing” 2003, nr 11–12/37, s. 1548–1573.

⁶ Pierwotnie Hofstede wyróżnił cztery wymiary: indywidualizm – kolektywizm, dystans do władzy, stopień unikania niepewności, męskość – kobiecość. W ramach współpracy z M. Bondem, znawcą kultur azjatyckich, zaproponował piąty wymiar, tzw. dynamizm konfucjański (orientacja długo- i krótkoterminowa). Por. G. Hofstede, M.H. Bond, *The Confucius connection: from cultural roots to economic growth*, „Organizational Dynamics” 1988, nr 16/4, s. 5–21.

⁷ C. Bianchi, *Do Cultural Differences Affect International Buyer-Seller Relationships?* „Journal of International Consumer Marketing” 2006, nr 18/4, s. 7–32.

⁸ T. Larsen, B. Rosenbloom, *Communication in international business-to-business marketing channels: Does culture matter?*, „Industrial Marketing Management” 2003, nr 32, s. 309–315.

stanza Bianchi⁹. Podział kultur na wysoko- i niskokontekstowe Halla wykorzystali Trina Larsen i Bert Rosenbloom, rozważając wpływ kultury na komunikację w kanałach marketingowych pomiędzy amerykańskimi eksporterami i ich zagranicznymi dystrybutorami¹⁰.

Takie stanowisko metodologiczne ma oczywiście uzasadnienie według zachodniego sposobu rozumowania, opartego powszechnie na arystotelesowskiej logicznej zasadzie niesprzeczności, gdzie z dwóch sądów sprzecznych tylko jeden może być prawdziwy. Krytykę powyższego sposobu postępowania, w ramach rozważań nad międzynarodowymi aspektami marketingu relacji, podjęli jako jedni z pierwszych Tony Fang i Anton Kriz, wskazując na ignorowanie możliwości występowania wymiarów, które mogą być unikatowe w innych kulturach i zalecając zmianę podejścia na *emic*. Zastosowanie analizy i oceny z *wnętrza systemu* w interpretacji wpływu kultury polecali szczególnie w badaniach nad relacjami rynkowymi w obszarach państw azjatyckich, wskazując tu przede wszystkim na Chiny, gdzie dwubiegunowość rozważań na zasadzie „albo/albo” jest niespójna z naturą Chińczyków opartą na zasadzie współwystępowania przeciwności „oba/i”, a reprezentowaną w tej kulturze przez taoistyczny symbol *yin* i *yang*¹¹. Biorąc to pod uwagę, w poniższej analizie wpływu kultury chińskiej na relacje marketingowe zostanie użyte głównie podejście *emic*.

2. Wymiary kultury chińskiej – charakterystyka i implikacje marketingowe

Poza wynikającą z *yin* i *yang* kontekstualną oceną rzeczywistości można wskazać jeszcze co najmniej kilka wyjątkowych aspektów kultury chińskiej, niemających odpowiedników w szeroko rozumianej kulturze zachodniej, a odgrywających olbrzymią rolę w procesie budowy i utrzymania relacji rynkowych. Należy tu przede wszystkim wymienić głęboko zakorzeniony w społeczeństwie chińskim fenomen *guanxi*, daleko bardziej złożony i enigmatyczny niż zachodnie powiązania i sieci relacji oraz blisko związany z tym zjawiskiem koncept *renqing*, odzwierciedlający reguły wzajemności przysług w ramach tych sieci. Ponadto istotnymi elementami kultury chińskiej są tu znacznie większa rola *twarży*, reprezentowana przez dwa koncepty: *lian* i *mianzi*, oraz sposób prowadzenia negocjacji oparty na sztuce wojny – *bingfa* – mistrza Sun Zi.

⁹ T. Fang, A. Kriz, *Cross-cultural challenges to the IMP paradigm: Evidence from Chinese markets. IMP Conference*, Bath, 7.09.2000 (materiały konferencyjne).

¹⁰ E. Kajdański, *Chiny. Leksykon. Historia, gospodarka, kultura*, KiW, Warszawa 2005, s. 321.

¹¹ Za: T. Fang, *From „Onion” to „Ocean”. Paradox and Change in National Cultures*, „International Studies of Management & Organization” 2006, nr 4/35, s. 77.

Yin i yang jest chińską dualistyczną koncepcją filozoficzną przeciwstawnych, lecz wzajemnie uzupełniających się elementów całego istnienia¹². Doskonała harmonia we wszechświecie opiera się na równowadze dwóch przeciwstawnych pierwiastków *yin* (ujemny – lecz nie tożsamy ze złym – żeński, ciemny, słaby, ciepły) oraz *yang* (dodatni – lecz nie tożsamy z dobrym – męski, jasny, suchy, silny, zimny). Każdy z elementów, osiągając swoją skrajność, przechodzi w element przeciwstawny i cykl tych przemian jest nieustający. Wynikające z tego chińskie zasady sprzeczności i holizmu zakładają, że otaczająca rzeczywistość nie jest precyzyjna, lecz złożona i pełna sprzeczności, a jej elementy nie są odizolowane i niezależne. Kultura z natury rzeczy zawiera paradoksy, które pomagają w zachowaniu normalnej egzystencji i zdrowego rozwoju. Zgodnie z tą interpretacją kultura może jednocześnie charakteryzować się wymiarami: męskości i kobiecości, długo- i krótkoterminowością, indywidualistycznym i kolektywistycznym nastawieniem, w zależności od sytuacji, czasu i kontekstu¹³. Według zasady *yin i yang* można wyjaśnić wiele chińskich konceptów i sposobów postępowania, które wydają się nielogiczne, dziwne i zagadkowe dla ludzi Zachodu, ale nie przeszkadzają Chińczykom w zachowaniu wewnętrznej konsekwencji i spójności. Dla przykładu można tu podać powszechnie słyszane slogany, jak: „jeden kraj dwa systemy” (*yi guo liang zhi*), „stabilność i rozwój” (*wending fazhan*), „socjalistyczna gospodarka rynkowa” (*shehuizhuyi shichang jinji*) oraz nawet słowo „kryzys” (*weiji*), w którym *wei* oznacza niebezpieczeństwo i *ji* – paradoksalnie – okazję. W ramach badań nad orientacją marketingową Chris Styles i Tim Ambler wykazali również podobną sytuację wśród chińskich menadżerów, którzy mimo wskazywania długoterminowych relacji jako kluczowego czynnika sukcesu potrafili podejmować decyzje mające typowo transakcyjny charakter, preferując zysk z jednej transakcji nad długoterminową współpracę¹⁴.

Guanxi w dosłownym tłumaczeniu oznacza ‘relacje personalne lub powiązania i związki międzyludzkie’¹⁵ oraz jest synonimem dla specjalnych przysług i zobowiązań w ramach tych powiązań. Poznanie i praktykowanie *guanxi* jest

¹² C. Styles, T. Ambler, *The coexistence of transaction and relational marketing: Insights from the Chinese business context*, „Industrial Marketing Management” 2003, nr 32, s. 633.

¹³ Y.H. Wang, T.K.P. Leung, *Guanxi: Relationship marketing in a Chinese Context*, International Business Press, New York 2001, s. 4.

¹⁴ L.W. Pye, *Chinese Negotiating Style: Commercial Approaches and Cultural Principles*, Quorum Books, New York 1982, s. 101.

¹⁵ J.P. Alston, *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea*, „Business Horizons” 1989, nr 2, s. 28.

w Chinach częścią procesu socjalizacji i stawania się Chińczykiem. Ze względu na swoją dynamikę, złożoność i enigmatyczność zjawisko to definiowane jest często niejednoznacznie. Lucian Pye uważa *guanxi* za „przyjaźń opartą na kontynuacji wymiany przysług”¹⁶. Jon Alston definiuje je jako „specjalne relacje dwóch osób”¹⁷. Seung Ho Park i Yadong Luo uwypuklają zasobowy aspekt *guanxi*, opisując je jako „kapitał społeczny zakorzeniony w relacjach społecznych”¹⁸. Ogólnie należy przyjąć, że jest to specjalny typ relacji oparty głównie na rodzinie oraz na formalnych i nieformalnych zależnościach interpersonalnych odwołujących się do wspólnoty społecznej (np. miejsca urodzenia, dialektu), przynależności do grupy szkolnej, uniwersyteckiej czy zawodowej. Relacje te definiowane są przez zasadę wzajemności w zobowiązaniach powstającą poprzez ciągłą wymianę przysług i kooperację. Fenomen *guanxi* ze względu na olbrzymie implikacje dla budowy i utrzymania relacji rynkowych utożsamiany jest wielokrotnie z chińską formą marketingu relacji¹⁹. Należy jednak pamiętać, że koncepcja *guanxi*, oprócz wielu cech wspólnych z marketingiem relacji, ma swoje odmienne charakterystyki. Relacje w chińskim otoczeniu nie są konsekwencją pozytywnych rezultatów transakcji, a przeciwnie – powinny ją poprzedzać, aby w ogóle do niej mogło dojść. *Guanxi* mają charakter personalny, wielokrotnie nieodziewierciedlający powiązań na poziomie organizacyjnym. Zaufanie jest również czysto personalne i w wyniku słabej ochrony prawnej w przeprowadzaniu transakcji staje się jej swoistym substytutem²⁰.

Renqing jest elementem kultury chińskiej ściśle powiązany z *guanxi*, rozpatrywanym głównie w trzech wymiarach. Pierwszym, odnoszącym się do emocjonalnych reakcji w konfrontacji z różnymi sytuacjami w życiu codziennym. Drugim, jako forma kapitału społecznego reprezentowana w nieformalnym oczekiwaniu wzajemności przysługi (*bao*) w ramach sieci *guanxi*. Trzecim, jako ze-

¹⁶ S.H. Park, Y. Luo, *Guanxi and organizational dynamics: Organizational networking in Chinese firms*, „Strategic Management Journal” 2001, nr 22, s. 457.

¹⁷ Zob np. J. Linka, *Marketing relacji – perspektywa dwóch cywilizacji. Implikacje guanxi dla polskich inwestorów*, w: A. Piotrowska-Piątek (red.), *Marketing sektorowy w teorii i praktyce współczesnych organizacji*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa, Kielce 2009, s. 63–82.

¹⁸ Zachodni menadżerowie częściej polegają na zaufaniu związanym z określonymi „systemami” (np. prawnym, organizacyjno-proceduralnymi itp.), które gwarantują bezpieczeństwo transakcji.

¹⁹ K.K. Hwang, *Face and Favor: the Chinese power game*, „American Journal of Sociology” 1999, nr 4/92, s. 953–954.

²⁰ Y. Luo, *Guanxi and Business*, Word Scientific Publishing, Singapore 2000, s. 15.

staw norm, których człowiek powinien przestrzegać w życiu społecznym²¹. *Renqing* stanowi moralną bazę dla wzajemności i słuszności przysług, które są zawarte we wszystkich relacjach *guanxi*²². W praktyce osoba nieprzestrzegająca *renqing*, czyli przykładowo nieodwzajemniająca przysługi, jest widziana jako niegodna zaufania i wykluczana z sieci powiązań. Naruszenie zasad wobec jednego partnera jest interpretowane jako oportunistyczne zachowanie w całej sieci hierarchii i powiązań *guanxi*, co prowadzi do wykluczenia oraz braku możliwości dalszej kooperacji. Osobliwą cechą jest tu wielokrotnie emocjonalny charakter świadczeń i brak ich ekwiwalencji. Słabszy, o niższej randze partner należący do sieci *guanxi* może żądać przysługi, za którą nie może się odwzajemnić w równym stopniu²³. Ponadto odwzajemnienie to nie musi nastąpić w tym samym czasie, może być odłożone na lata lub nawet następne pokolenia.

Lian i mianzy w dosłownym tłumaczeniu oznaczają *twarz*. Podczas gdy ludzie Zachodu widzą *twarz* jako wyłącznie jednostkowy, wewnętrzny atrybut jednostki, Chińczycy oceniają swoją *twarz* głównie w kontekście hierarchicznych zależności w ramach sieci *guanxi*. *Twarz* jest tu wyznacznikiem pozycji w relacji, ma charakter kolektywny i jest tworzona w oparciu o historię społecznie usankcjonowanych zachowań jednostki. Każdy uczestnik sieci powiązań musi zachowywać ustalone normy moralne i mieć wystarczający prestiż do kultywowania reguł *guanxi*. Utrata *twarczy* w chińskim społeczeństwie nie wiąże się tylko z winą jednostki, ale jest formą publicznego upokorzenia, skutkującą wstydem całej wspólnoty²⁴. *Twarz* w chińskiej kulturze ma dwa wymiary: *lian* i *mainzi*, które w interakcjach społecznych i rynkowych mają zasadniczo odmienne, ukryte znaczenie. *Lian* odnosi się do podstawowej godności i szacunku jednostki oraz jest formą społecznych sankcji w egzekwowaniu norm moralnych²⁵. W pewnym

²¹ J.P. Alston, *Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea*, „Business Horizons” 1989, March-April, s. 28. Aspekt ten jest wyjątkowo sprzeczny z założeniami obowiązującymi w zachodnim marketingu relacji, które mówią tylko o ekonomicznym i organizacyjnym charakterze zaangażowania. Menadżerowie zazwyczaj stosują tu regułę symetrycznej ekwiwalencji, która zachęca do alokacji świadczeń proporcjonalnie do udziału partnera. Chińczycy, w ramach *guanxi*, stosują niejednokrotnie regułę potrzeb, która pozwala na dystrybucję świadczeń zgodnie z poziomem potrzeb drugiej strony, niezależnie od jej wcześniejszego wkładu.

²² Y. Wang, X.S. Zhang, R. Goodfellow, *China Business Culture-Strategies for Success*, Talisman Publishing, Singapore 2003, s. 25.

²³ H.C. Hu, *The Chinese Concept of Face*, „American Anthropologist” 1944, nr 1/46, s. 45–46.

²⁴ Tamże.

²⁵ S.G. Redding, M. Ng, *The Role of Face in the Organizational Perceptions of Chinese Managers*, „Organizational Studies” 1982, nr 3/3, s. 207.

uproszczeniu może być utożsamiane z moralnością, poczuciem wstydu w społeczeństwach zachodnich. Każdy ma prawo do *lian* z racji tytułu społecznego członkostwa i może je tylko utracić w wyniku naruszenia obowiązujących norm i zasad. *Mianzi* jest natomiast formą prestiżu, reputacji uzyskaną poprzez osiągnięcia życiowe, sukces i ostentację²⁶. Chińczycy, nawiązując kontakty, chronią, dają, wzmacniają, wymieniają i nawet pożyczają *mianzi*. *Mianzy*, podobnie jak *renqing*, uznaje się więc za formę kapitału społecznego w codziennych transakcjach w ramach sieci *guanxi*. Jeśli członkowie wymiany w ramach tych sieci nie przestrzegają zasad *renqing*, tracą swoje *mianzi*. W kontaktach handlowych najważniejsze znaczenie ma *mianzi*, które powiększa ich zasięg, a *lian* jedynie stanowi ich moralną podstawę i gwarancję. Według Gordona Reddinga i Michaela Ng to właśnie obawa przed utratą *lian* stanowi podstawę do powszechnego wśród Chińczyków nieformalnego systemu umów i porozumień. *Mianzi* natomiast weszło do codziennych transakcji jako forma społecznej waluty²⁷. W praktyce nie wolno nawet dopuszczać do sytuacji współpracy z Chińczykiem, który nie dba o *lian*, a dawanie i ochrona *mianzi* partnera powinno stanowić podstawę w kontaktach biznesowych na tym rynku.

Bingfa, czyli *Sztuka wojenna* wodza i myśliciela Sun Zi z VI-V w. p.n.e.²⁸. należy obok dzieła Carla von Clausewitza *Vom Kriege (O wojnie)* do najbardziej znanych światowych pozycji dotyczących strategii militarnych i zasad prowadzenia wojny. *Bingfa* jest uważana do dziś za szczególnie wpływową i podstawową myśl klasyczną we wschodniej Azji, a zasady prowadzenia sporów według tej koncepcji są nierzadko przedmiotem nauczania szkolnego. W pracy omówione zostały zasady i taktyki niezbędne do pokonania barier psychologicznych, niedogodności środowiska, osobistych i organizacyjnych niedoskonałości. Sun Zi zaleca wykorzystanie słabości przeciwnika i nadarzających się okazji, ceniąc jednocześnie wygraną, która odbywa się bez walki lub niesie jak najmniej ofiar. Myśl przewodnią całego opracowania stanowi elastyczność w działaniu jako najlepsza droga do zwycięstwa. Chińczycy wykorzystują strategię *bingfa* w działalności rynkowej, szczególnie w procesach negocjacji oraz planowaniu dzia-

²⁶ Sun Zi, *Sztuka wojenna*, oprac. i przekł. R. Stiller, Vis-à-Vis Etiuda, Kraków 2007.

²⁷ Np. biznesmeni chińscy, szczególnie w kontaktach z obcokrajowcami, wykorzystują nagminnie ich łatwowierność, wprowadzając świadomie w błąd. Prezentują im nie swoje fabryki, zapraszają do drogich restauracji, aby stworzone tym działaniem wrażenie pomogło w podpisaniu korzystnego dla nich kontraktu.

²⁸ Np. w upalne dni prowadzi się negocjacje w pomieszczeniach bez klimatyzacji.

łań konkurencyjnych. Zakres opracowania nie pozwala na przytoczenie wszystkich zasad mistrza Sun Zi. Wybrano kilka z nich, aby przynajmniej dać pewne wyobrażenie, na czym polegają. „Wojna to sztuka wprowadzania w błąd” – czyli umiejętność stwarzania nieprawdziwego wrażenia oraz docenienie wagi zaskoczenia w działaniach²⁹. „Wywabić tygrysa z gór” – czyli doprowadzić do walki w terenie obcym i nieznanym dla przeciwnika. Zasadę tę najczęściej implementuje się w procesach negocjacyjnych, stosując tu np. jak największe utrudnienia w warunkach pracy osób decyzyjnych³⁰. „Grabić, korzystając z pożaru” – czyli wykorzystać krytyczne zagrożenia stwarzające okazję do ataku. Destabilizacja przeciwnika polega na prowokowaniu zamieszania i nieporozumień po jego stronie, np. poprzez prowadzenie rozmów z każdym negocjatorem osobno oraz zmiany stylu negocjacji³¹. Taktyki wyczerpania mają na celu osiągnięcie pewnego poziomu fizycznego i psychicznego zmęczenia przeciwnika, aby w końcu poddał się w najważniejszych kwestiach³².

3. Kultura chińska a relacje marketingowe – wybrane opinie polskich menadżerów

Polskie firmy w Chińskiej Republice Ludowej (ChRL) obecne są od samego początku jej powstania. Najdłużej, bo aż od 1951 roku, istnieje polsko-chińskie joint-venture – Chinese-Polish Joint Stock Shipping Corporation „Chipolbrok”. Warto dodać, że jest to pierwsze i najstarsze joint-venture w Chinach po II wojnie światowej, z powodzeniem działające do dzisiaj³³. Liczba sukcesów polskiego biznesu w Chinach nie jest jednak już tak imponująca, jak mogłoby to się wydawać po analizie tego jednego przypadku. Przedsiębiorstwa z Polski bezpośrednio obecne na rynku chińskim należą raczej do wyjątków. Szacunkowe dane Ministerstwa Gospodarki RP i Ambasady RP w Pekinie mówią zaledwie o kilkudziesięciu przypadkach firm, które rozpoczęły bezpośrednie inwestycje na tym terenie i ok. 70–80 polskich menadżerach odpowiedzialnych za zarządzanie jednost-

²⁹ Podobnie dobiera się termin negocjacji i czas ich trwania, omawiając przykładowo przez większość czasu mniej istotne kwestie i pozostawiając na sam koniec (np. przed odlotem samolotu) sprawy szczególnie istotne.

³⁰ G.O. Faure, *The Cultural Dimension of Negotiation: The Chinese Case*, „Group Decision and Negotiation” 1999, nr 3/8, s. 201.

³¹ Badania własne.

³² W badaniach wykorzystano technikę indywidualnych wywiadów pogłębionych, mających strukturę nie w pełni uporządkowaną (*semistructured interview*).

³³ Badania własne.

kami biznesu w Chinach. Według powyższych danych, przeprowadzone przez autora wywiady³⁴ z trzydziestoma ośmioma menadżerami polskich firmach obejmują swoim zakresem większą część polskiej bezpośredniej aktywności inwestycyjnej na terenie ChRL.

Menadżerowie uczestniczący w badaniu wielokrotnie podkreślali i potwierdzali fundamentalną odmienność chińskiego otoczenia rynkowego, szczególnie w aspekcie praktyk związanych z nawiązywaniem i budową relacji marketingowych. Większość z nich akcentowała znaczenie bliskich relacji z szeroko rozumianymi interesariuszami dla sukcesu rynkowego, podkreślając bardzo personalny charakter zachodzących interakcji.

Za najbardziej istotne aspekty kultury chińskiej dla procesów relacyjnych uznano *guanxi* i *chińską twarz*. Odpowiednio na fenomen *guanxi* i jego znaczący wpływ na sukces w działalności rynkowej wskazało 76% (29 przypadków) badanych, a odmienne zasady dawania i zachowania *twarzy* zostały wskazane przez 84% (33 przypadki).

Guanxi definiowane było zwykle prawidłowo, tj. jako znajomości, sieci powiązań, relacje personalne. Kilku respondentów miało jednak bardzo krytyczne spojrzenie na to zjawisko, podkreślając jego negatywne społecznie skutki i porównując do zachodnich patologii społecznych, jak nepotyzm, koneksje, kolesiostwo lub społecznie akceptowaną korupcję. To, co dla Chińczyków wydaje się zgodne z naturą rzeczy, zawartą w filozofii *yin i yang*, dla tych menadżerów było sprzeczne z logiką i niezgodne z normami etycznymi.

Interesujące są wyniki w kwestii dawania i zachowania *twarzy* (*mianzi*). Mimo podkreślenia wagi tego aspektu respondenci uzależniali zwykle swoje zachowanie w tej kwestii od fazy, w której znajdowała się relacja, a nie jako stałą regułę postępowania. Prawie 79% (30 przypadków) rozmówców wskazało na kwestie dawania *twarzy* (*mianzi*) jako jeden z najważniejszych czynników w inicjującej fazie współpracy oraz na silną potrzebę dostosowywania się na tym etapie relacji do chińskich norm i zasad. Zaledwie w sześciu przypadkach opowiedziano się za kontynuacją tego samego zachowania w głównym procesie negocjacji i w codziennej działalności operacyjnej. Badani, uzasadniając swoje postępowanie, wskazywali na powszechny wśród partnerów chińskich proceder manipulacji kwestiami *twarzy*, mający na celu osiągnięcie własnych korzyści. Chińczycy, przyzwyczajeni do coraz lepszego przygotowania zachodnich menadże-

³⁴ W badaniach wykorzystano technikę indywidualnych wywiadów pogłębionych, mających strukturę nie w pełni uporządkowaną (*semistructured interview*).

rów w zakresie znajomości kultury chińskiej i ich tendencji do bezwarunkowego unikania okoliczności mogących powodować utratę *twarży*, zaczęli pragmatycznie wykorzystywać tę sytuację.

Renqing utożsamiany był ze zjawiskiem *guanxi* i rozumiany głównie w wymiarze wzajemności przysług. Badani podkreślali tu brak symetryczności świadczeń oraz natychmiastową potrzebę ich odwzajemnienia, co było zaskakujące, gdyż jest to niezgodne z wcześniej prezentowanymi zasadami. Świadczenia te miały ponadto głównie charakter finansowy lub rzeczowy, a nie emocjonalny, jak to ma niejednokrotnie miejsce między Chińczykami. Respondenci tłumaczyli to trudnościami w funkcjonowaniu w hierarchicznych zależnościach panujących wśród Chińczyków oraz brakiem wspólnej platformy do budowania trwałych więzi opartych na emocjach. Ze względu na krótkie pobyty menadżerów z zagranicy (maksymalnie kilkuletnie) podejście chińskich partnerów do współpracy było najczęściej pragmatyczne, oparte jedynie na wzajemnych korzyściach materialnych i oczekiwaniu natychmiastowej rekompensaty swoich świadczeń.

Bingfa jako szczególny aspekt kulturowy była wymieniana przez respondentów stosunkowo rzadko, zaledwie przez 21% (8 przypadków). Większość osób operujących pojęciem *bingfa* i znających jej zasady miała wykształcenie sinologiczne lub związane z kulturą tego regionu. Potrafiły wielokrotnie bezbłędnie uzasadniać niezrozumiałe postępowanie chińskich partnerów umiejętnością stosowania strategii, np. *wprowadzania w błąd* lub *wykorzystania okazji*. Menadżerowie nielegitymujący się takim wykształceniem opisywali chińskie strategie negocjacyjne zwykle jako nieetyczne i nielogiczne.

Zmienne nastawienie chińskich partnerów do współpracy w zależności od sytuacji rynkowej było najczęstszym przykładem podawanym na kontekstualną ocenę rzeczywistości. Jeden z respondentów ujął to następująco: „Współpraca z Chińczykami w czasach rynku klienta, czyli małej liczby zamówień produkcyjnych, to przyjemność. Podkreślają dozoną przyjaźni i trwałość relacji na dobre i na złe... W czasie gdy jednak mają dużo zamówień, nie dotrzymują terminów, potrafią znacząco podnieść cenę, nie zważając na długoletnią współpracę i wcześniejsze obietnice...”

Podsumowanie

Kultura nie tylko ma istotny wpływ na sposób budowy i rozwoju relacji marketingowych, lecz także powoduje różnice w ocenie ich znaczenia dla osiągnięcia sukcesu rynkowego. Spojrzenie na kulturę chińską, przy zastosowaniu po-

dejsia badawczego *emic*, umożliwiło wskazanie kilku unikalnych aspektów (*yin i yang, guanxi, renqing, lian i mianzi, bingfa*) istotnie wpływających na procesy relacyjne, ale niemających swoich odpowiedników w kulturze zachodniej. Przeprowadzona analiza tych aspektów i wyniki z badań własnych pozwalają wysunąć również kilka postulatów praktycznych.

Relacje rynkowe w Chinach buduje się przede wszystkim na płaszczyźnie personalnej, a nie organizacyjnej, w ramach misternie konstruowanych sieci powiązań *guanxi*, w których największe znaczenie ma osobiste zaangażowanie. 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 jakiejkolwiek transakcji. Powinni oni wykazać szczególną cierpliwość podczas długotrwałych procesów negocjacyjnych, które zmierzają w wielu wypadkach nie do dokładnego omówienia projektu i kontraktu, ale mają na celu osobiste poznanie partnera. Ponadto w tym samym czasie, jeśli strona chińska uznałaby relację za mało atrakcyjną, muszą zachować czujność związaną z licznymi działaniami taktycznymi zmierzającymi do wprowadzenia w błąd i wykorzystania nadarzających się okazji. Trening menadżerów odpowiedzialnych za zarządzanie operacjami na tym rynku powinien być wieloetapowy i dotyczyć przede wszystkim specyfiki standardów etycznych oraz odmiennej logiki myślenia, opartej na łączeniu sprzeczności, tolerancji dla dwuznaczności i niesymetrycznej ekwiwalencji świadczeń. Dla wielu międzynarodowych przedsiębiorców w chińskim otoczeniu rynkowym największym wyzwaniem będzie zatem umiejętne balansowanie między stosowaniem norm i zasad obowiązujących w tej kulturze a zachowaniem efektywności ekonomicznej w zachodnim rozumieniu.

Powyższa analiza nie wyczerpuje szerokiego zagadnienia wpływu kultury chińskiej na zarządzanie relacjami marketingowymi. Oferuje jednak nową perspektywę spojrzenia na procesy budowy i rozwoju relacji w tym otoczeniu i może stanowić bazę do dalszych poszukiwań badawczych związanych ze specyfiką relacyjną tego rynku.

THE CHINESE CULTURE IMPACT ON THE CREATION OF MARKETING RELATIONSHIPS

Summary

In the last three decades the importance of forming and maintaining close relationships with customers and other shareholders has received increasing attention in Western marketing literature. The close relationships with all members of the market environment are now widely accepted by both academics and practitioners as an excellent way of creating sustainable competitive advantage. However, views on exactly what activities constitute market relationships may differ significantly in various cultural context, especially when Asian values and norms are considered. This paper examines the influence of Chinese culture on relationship marketing practices using the *emic* approach in evaluating the culture impact. Five indigenous aspects of this culture are selected (*yin-yang*, *guanxi*, *ren-qing*, *lian/mianzi* and *bingfa*) and their influence on relationship creation is described and assessed. The presented information are based on the broad literature review, five years of direct author observation and thirty eight interviews conducted with Polish managers directly residing in China. In addition, some practical recommendations are presented.

Translated by Jarosław Linka