

ARTYKUŁY RECENZYJNE

Bartosz Woliński

JAK WCHODZIĆ W BIZNES Z CHIŃCZYKAMI?

Paul Milder, *Poorly Made in China: An Insider's Account of the China Products*, revised and updated edition, Wiley, New York 2011, ss. 245.

Omawiana publikacja dotycząca praktyki współpracy handlowej z Chinami, a także realiów zarządzania działalnością produkcyjną w tym kraju, to pozycja ciekawa i wartościowa – szczególnie dla praktyków prowadzenia biznesu w Państwie Środka. Gospodarka chińska, dynamicznie rozwijająca się już od kilku dekad, jest jednym z najistotniejszych elementów globalnej ekonomii. Zagadnienia związane z rozwojem gospodarczym Chin absorbują zarówno teoretyków ekonomii próbujących zrozumieć istotę przekształceń, jak i praktyków zarządzania starających się skorzystać na nieograniczonych wręcz możliwościach oferowanych przez przedsiębiorczych Chińczyków.

Jednym z takich praktyków jest autor recenzowanego wydawnictwa, mający ponad dwudziestoletnie doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej w Azji, przede wszystkim w obszarze produkcji i sprzedaży eksportowej. Jest on absolwentem studiów MBA w Wharton School of Business i stosunków międzynarodowych na University of Pennsylvania.

Książka składa się z ponad dwudziestu krótkich rozdziałów oraz podsumowania. Poszczególne rozdziały relacjonują – z dużą dbałością o przedstawienie faktów – doświadczenia autora zebrane w trakcie prowadzenia wielu projektów na zlecenie amerykańskich i europejskich przedsiębiorców, chcących rozpocząć współpracę z Chinami lub też poprawić jej jakość.

Prezentacja jest prowadzona w sposób neutralny, zarówno bez niepotrzebnych negatywnych komentarzy, jak również bez zbędnego optymizmu. Z jednej stro-

ny autor podkreśla łatwość, z jaką chińskim producentom przychodzi zrealizowanie niemal każdego zlecenia oraz ich otwartość w nawiązywaniu kontaktów handlowych, z drugiej zaś strony pokazuje problem niskiej jakości produkcji, kłopoty z rozliczeniami finansowymi, a także dewastację środowiska naturalnego jako efekt nieodpowiednich metod produkcji.

Inspiracją do napisania tej publikacji były problemy amerykańskich importerów sprowadzających z Chin zabawki malowane farbami zawierającymi związki ołowiu (m.in. dotyczyło to popularnych również w Polsce zabawek marki Fisher Price). W następstwie tych wydarzeń wielu konsumentów oskarżało importerów o zaniedbania dotyczące kontroli jakości. W opinii autora oskarżenia te nie miały uzasadnienia, gdyż jak sam otwarcie pisze: *Chińscy producenci (factory owners) grają w swoją grę, według swoich regul. Często manipulują danymi czy specyfikacjami towarów, aby osiągnąć zysk. I dalej: Chińskie fabryki dostarczają zachodnim kontrahentom próbki i pierwsze dostawy towarów wysokiej jakości tylko po to, aby z czasem ich najważniejsze elementy zastąpić gorszymi jakościowo, ale tańszymi zamiennikami.* Dzieje się tak bez informowania drugiej strony, a same zmiany nie są widoczne od razu. Czytając o licznych kłopotach międzynarodowych koncernów spowodowanych niedotrzymywaniem przez chińskich producentów ustaleń dotyczących jakości lub wręcz rażącymi zaniedbaniami (przykładem może być zanieczyszczenie mleka w proszku firmy Nestle, w wyniku którego zmarło kilkanaścioro niemowląt), można uznać, że opinie autora nie są przesadzone ani wywołane negatywnymi emocjami.

Główną tezę książki, jaką stawia autor, jest stwierdzenie, że często uzgodnienia i kontrakty nie są dotrzymywane, ich treść jest jednostronnie zmieniana, a jakość produkcji pozostawia wiele do życzenia. Jednocześnie podkreśla on, że działania te nie wynikają ze złej woli partnerów chińskich, a jedynie z charakterystycznego dla tego kraju podejścia do relacji biznesowych, bez wątpienia jednak podejścia zaplanowanego i przemyślanego, mającego na celu uzyskanie określonych korzyści finansowych przez chińskich producentów. Jako przykład autor podaje dość typową sytuację, w której dostarczone towary okazują się wadliwe, a chiński producent w ramach rekompensaty proponuje obniżoną cenę na kolejną dostawę. Zatem odbiorca, chcąc zrealizować ustalenia gwarancyjne, jest w pewnym stopniu zmuszony do kontynuacji współpracy. Innym przykładem, wielokrotnie przytaczanym na stronach publikacji, jest jednostronna zmiana cen przez chińskiego producenta. Związana jest ona najczęściej ze wzrostem kosztów produkcji (czy to w wyniku wzrostu cen komponentów czy innych kosztów zmiennych lub stałych), jednakże odmiennie niż w relacjach między partnerami europejskimi czy amerykańskimi, decyzje te nie są uzgadniane, a jedynie oznajmiane w chwili przesłania faktury.

Lektura książki umożliwia czytelnikowi prześledzenie przypadków odnoszących się do współpracy handlowej kilku europejskich i amerykańskich importerów z chińskimi producentami reprezentującymi zróżnicowane branże – kosmetyczną, zabawkarską, odzieżową i kilka innych. Pozwalają one udowodnić tezę postawioną przez autora, że relacje handlowe, nawiązywane przez chińskich partnerów, tylko pozornie mogą wyglądać na niekorzystne dla nich. Autor publikacji bardzo sprawnie i przekonująco wyprowadza czytelnika z powierzchownego i opartego na wybiórczych przekazach informacyjnych przeświadczenia, że chińscy producenci są zmuszani przez importerów do obniżania cen, rezygnowania z zysku czy wręcz „dokładania do interesu”. Sytuacja jest diametralnie różna – nawet kontrakty z pozoru nieopłacalne dla chińskiego eksportera (w ocenie zachodnich importerów) przynoszą mu krociowe zyski, powiększając jego zasobność.

Autor, próbując rozwikłać tę sprzeczność, podaje kilka przyczyn takiej sytuacji – począwszy od dość powszechnego zatrudniania osób, dla których najniższe możliwe pensje stanowią i tak dość spory przychód, poprzez wspomniane dodawanie innych (tańszych) komponentów, a skończywszy na kopiowaniu produktów jednego zachodniego kontrahenta i oferowaniu ich innym zachodnim dystrybutorom po konkurencyjnych cenach (autor posiłkuje się przykładem branży kosmetycznej i odzieżowej). Dlatego też P. Milder przestrzega potencjalnych importerów, aby zachowali ostrożność w przekazywaniu próbek produktów – jak twierdzi, wielokrotnie, rozpoczynając negocjacje w imieniu zachodniego importera, słyszał prośbę o przekazanie próbek, co właśnie nakazywało zachować ostrożność.

W tym kontekście autor wyciąga również ciekawy wniosek. Jego zdaniem chińscy producenci dzielą importerów na dwie grupy. Pierwszą grupę stanowią odbiorcy z krajów, w których istnieje szeroka i skuteczna ochrona praw własności intelektualnej oraz honorowane są patenty i znaki handlowe, dlatego też projektowanie produktów i marketing są na wysokim poziomie. Są to przede wszystkim kraje Ameryki Północnej i Unii Europejskiej i stąd są preferowani odbiorcy – niekoniecznie w kategoriach wolumenu i wartości zamówień, ale przede wszystkim w kategoriach korzyści wynikających z możliwości „pożyczenia” projektu i siły marki, wypracowanej dzięki skutecznemu marketingowi. Dla tych kontrahentów oferowane są duże rabaty, tylko po to, aby zachęcić ich do złożenia zamówienia w Chinach. Drugą grupę odbiorców stanowią importerzy z krajów, gdzie prawo własności przemysłowej jest w powijakach bądź nie jest właściwie przestrzegane. Dla tych odbiorców ceny za produkty zlecane do wykonania w Chinach są wyższe, ponieważ nie są one atrakcyjne dla Chińczyków z punktu widzenia nowatorskiego „designu” czy marketingu.

Autor w tej części publikacji podkreśla także inną bardzo istotną kwestię, nawiązując do przykładu amerykańskiej sieci Wal-Mart. Chińscy producenci będą

oferować niskie ceny tylko do momentu, w którym przejmą całkowicie proces technologiczny i metody produkcji – dysponując taką wiedzą, będą w stanie zaoferować te same lub podobne produkty odbiorcom (najczęściej z drugiej opisywanej wcześniej grupy) po wyższych cenach, co automatycznie powoduje wzrost cen dla pierwotnego odbiorcy. Importer ten może albo zaakceptować wzrost cen i kontynuować współpracę, albo szukać nowego dostawcy, co wiąże się z budowaniem relacji od początku (a nie jest to proces łatwy ani krótki), uzgadnianiem standardów jakościowych, ustalaniem i stabilizowaniem sposobu rozliczeń finansowych. To wszystko kosztuje i pochłania czas, w trakcie którego konkurencja może okazać się skuteczniejsza w walce rynkowej. Sieć Wal-Mart stosowała drugą taktykę, na co pozwalały jej rozmiary i system kooperantów w USA, ale po kilku latach okazało się, że nie ma już producentów oferujących oczekiwany przez sieć poziom cen.

Autor we wnioskach końcowych podkreśla, że tego typu sytuacja nie byłaby możliwa bez ścisłej kooperacji (nazywa to wręcz symbiozą) pomiędzy chińskimi producentami a władzami chińskimi – począwszy od szczebla rządowego, a skończywszy na lokalnych reprezentantach władzy. Producenci dzięki licznym zleceniom są w stanie zatrudniać ogromne rzesze pracowników (o wiele więcej niż wynikałoby to z rachunku ekonomicznego w naszym ujęciu czy rozumieniu), którzy w efekcie nie są zbyt zainteresowani protestami czy nieposłuszeństwem wobec władzy. Dlatego też prawo własności intelektualnej tak długo stanowi kwestię niemożliwą do uregulowania i dlatego też państwowe giganty sektora finansowego tak chętnie udzielały wszelkiego rodzaju pożyczek na rozwój przedsiębiorczości, szczególnie tej drobnej.

Książka P. Mildera jest pozycją nietypową. Nie jest to podręcznik ekonomii ani też próba teoretycznego ujęcia problematyki transformacji gospodarczej, nie jest to też poradnik ani reportaż. Jest to raczej zbiór felietonów zawierających garść praktycznych uwag, ale przede wszystkim własnych, rzeczowych osądów autora. Lektura ciekawa i pouczająca, choć jej wartość w pełni docenią zapewne osoby znające choćby w niewielkim stopniu realia kontaktów handlowych z Chinami czy Azją. Z punktu widzenia nauk ekonomicznych nie jest to publikacja znacząca, nie stanowi ona zauważalnego wkładu w rozwój wiedzy o stosunkach międzynarodowych czy handlu zagranicznym. Nie taki jednak jest jej cel. Jak autor wskazuje we wstępie, książka ta ma za zadanie uczulić czytelnika (potencjalnego kontrahenta firm chińskich) na różnice kulturowe, na trudności w rozmowach handlowych i przede wszystkim na umiejętność pozbywania się uprzedzeń i z góry przyjętych założeń. To zadanie omawiana pozycja spełnia w stopniu celującym.