



Wstęp

Prowadzenie działalności gospodarczej wymaga znacznej wiedzy. Jest ona niezbędna przy podejmowaniu decyzji, opracowaniu i wdrożeniu odpowiedniej strategii zarządzania. Analiza strategiczna uwzględnia różne czynniki, w tym także makroekonomiczne. Poszczególne państwa, a nawet regiony świata wykazują pewne podobieństwa. Jednak postępująca globalizacja nie doprowadziła do zatarcia różnic między krajami. Mają one miejsce mimo sąsiedztwa, kontaktów gospodarczych, politycznych, zbliżonego języka, np. między Polską a Rosją. W innych przypadkach różnice nadal się utrzymują mimo stale rozwijających się technologii informatycznych. Świat biznesu na różnych rynkach w pewien sposób działa jednak podobnie. Sprzyja temu także wymiana informacji, migracje ludności, kształcenie studentów i dążenie do zatrudniania wybitnych specjalistów. Nie zawsze pochodzą oni z rodzimego kraju. Procesy integracyjne, ujednolicenie prawa, standardów zawierania kontraktów, ich rozliczania, rozstrzygania sporów, upowszechnienie angielskiego, jako języka biznesu rzutują na unifikację zachowań. Zmiany te nie doprowadziły do pełnej unifikacji standardów prowadzenia działalności gospodarczej. Bardzo często to specyfika danego kraju decyduje o sukcesie przedsięwzięcia.

W zbieraniu danych do opracowania stosownej strategii specyfika rynku z reguły jest pomijana lub marginalizowana. Rozpoczynając biznes menedżerowie nie zdają sobie tak naprawdę, do końca sprawy z przyczyn, dzięki którym osiągany jest sukces. Ogólne podstawy teoretyczne okazują się nie do końca jedynymi i wystarczającymi do tego, aby sprostać oczekiwaniom. Często bywa też i tak, że niektórzy, z pozoru stojący na straconej pozycji, zawierają i realizują kontrakty z powodzeniem. Inni, posiadający doskonałe (wydawałoby się na pierwszy rzut oka) przygotowanie, położenie geograficzne, wspólną historię, nawet znajomość języka nie mogą zrozumieć dlaczego sukces jest tak odległy, a prawie wszystkie próby nawiązania współpracy kończą się niepowodzeniem. Niekiedy ludzie sukcesu próbują problemy bagatelizować – twierdząc, iż powodzenie zawdzięczają sprzyjającemu zbiegowi okoliczności czy też szczęściu. Nie

można twierdzić, że tak się w życiu nie dzieje, ale o wiele lepiej radzi sobie ten, kto zdania potrafi dostrzec, zrozumieć, a następnie wykorzystać.

Relatywnie wcześnie znaczenie specyfiki biznesu danego kraju odnotowały koncerny zagraniczne, działające na różnych rynkach. Początkowo starały się one w pełni przenosić sprawdzone w swoich macierzystych krajach rozwiązania. Takie działanie nie w pełni okazało się skuteczne. Koncerny zmieniły swoje strategie. Starają się, i nadal to czynią, zdobywać jak najwięcej informacji (nawet z pozoru błahych) na temat specyfiki danego rynku. Współpracują z ośrodkami naukowymi, centrami badań lub tworzą własne na szczeblu zarządu. Druga droga postępowania sprowadza się do wykorzystywania miejscowych pośredników tak, aby obie strony czerpały z tego korzyści. Działanie przez pośredników okazywało się skuteczne i nadal jest bardzo przydatne w Chinach.

Uwarunkowania kulturalne, znajomość języka, obyczajów, formy zawierania transakcji były często niezrozumiałe dla europejskich biznesmenów. Dla Chińczyków z kolei Europejczycy jawili się, jako osoby nastawione jedynie na zysk, imające się wszelkich działań przynoszących im korzyść. Z tego względu wzbudzenie zaufania, nawiązanie długofalowej współpracy wcale nie było łatwe. O takim podejściu do biznesu (różnicach, specyfice) świadczą sprawozdania gospodarcze, jakie w pierwszych latach funkcjonowania Hongkongu kierowali do Londynu pierwsi gubernatorzy kolonii.

Postępująca globalizacja, procesy integracyjne przyczyniają się do dynamicznego rozwoju kontaktów gospodarczych. Omawiamy więc przyczyny, dzięki którym powstaje określona specyfika danego rynku. Tak jest w przypadku, np. w Rosji, gdzie znaczny wpływ na działania ma szara strefa i władze centralne. Władza ma o wiele większy wpływ na bieżącą politykę gospodarczą niż ma to miejsce w ugruntowanych gospodarce rynkowych. Ważna jest próba odpowiedzi na pytanie, jak w takiej rzeczywistości należy się poruszać i czy zawsze transakcje na tamtych rynkach są zwierane po tzw. „błatu”. Ukazany jest także kontekst historyczny – dlaczego rozmiar szarej strefy w krajach tzw. byłego bloku radzieckiego jest znaczny? Z przytoczonych w publikacji różnych opinii naukowych, popartych badaniami, wynika, że prędzej czy później każdy z praktykami szarej strefy się zetknie.

Duży wpływ na działania przedsiębiorstw w krajach arabskich ma islam. Poruszono kwestię tej religii, jej implikacje na zachowania podmiotów rynkowych. Zwrócono uwagę na zachowania inwestorów arabskich w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Postępowanie arabskich przedsiębiorców pozwala na określenie różnic i podobieństw w strategiach, którymi kierują się, np. biznesmeni z Europy.

Książka omawia specyfikę rynku Chin i Bliskiego Wschodu. Część uwarunkowań jest zbliżona, np. związki nieformalne w Chinach tzw. *guanxi*, z przytoczonym wcześniej przypadkiem Rosji. A przecież z pozoru oba rynki, wręcz regiony świata znaczne się

od siebie różnią. Inna jest rola władz w Pekinie. Jest ona nastawiona na długofalowy efekt i niezmiernie pragmatyczna. Władze są gotowe na poniesienie nawet w krótszym okresie porażek, ale liczy się końcowy efekt. Pragmatyczne działania władz chińskich zostały opisane w odniesieniu do Hongkongu. Pozycja wyjściowa Chin była trudna. Hongkong był kolonią pod protekcją silnego, o ugruntowanej pozycji międzynarodowej, państwa. Wielka Brytania była i nadal pozostaje w związkach partnerskich z najsilniejszymi mocarstwami świata. Chiny, zatem nie mogły pozwolić sobie na otwarty konflikt. Dodatkowo chińskie społeczeństwo w kolonii składało się z uciekinierów z ChRL. Byli oni wrogo nastawieni do komunistycznej władzy w Pekinie. Polityką małych kroków Chiny związały się gospodarczo z Hongkongiem, następnie go zdominowały (bez Chin Hongkong nie byłby centrum pośrednictwa w skali światowej), a w 1997 roku nastąpiło formalne przejęcie terytorium. Z tego względu wnikliwej analizie poddano okres współpracy gospodarczej Hongkongu i Chin w latach 1949–1976. Ukazana została także rola Hongkongu po 1997 roku.

Ważne miejsce w życiu gospodarczym regionu odgrywają chińskie triady. Szczególnie istotna okazuje się ekspansja triad z Hongkongu na terytorium Chin. W ChRL triady trafiają na podatny grunt, otwierają się przed nimi szerokie (nie znane do tej pory) możliwości funkcjonowania. Przedstawiono genezę powstania triad, ich rodzaje oraz zasady działania. Książka zwiera informacje na temat typowych pułapek kontraktowych, z którymi może zetknąć się biznesmen starający się nawiązać współpracę na międzynarodowych rynkach.

Strategię można definiować jako spójny, całościowy plan działania przedsiębiorstwa. Nawet dobrze opracowana strategia nie gwarantuje niestety sukcesu. Należy bowiem dysponować z jednej strony odpowiednimi umiejętnościami, pozwalającymi realizować strategię, a z drugiej dostrzegać i uwzględniać te uwarunkowania, które zasadniczo wpływają na zasady działania podmiotów gospodarczych. Często zdarza się tak, że czynniki determinujące strategię są pomijane, niekiedy wydają się one oczywiste, lub brakuje odpowiedniej wiedzy – jak dany czynnik ująć i wykorzystać? W przypadku kiedy zostaną one uwzględnione, strategia nabiera cech oryginalności i pozwala na nawiązanie walki konkurencyjnej. Celem autora jest zwrócenie uwagi na takie właśnie uwarunkowania. Dlatego poruszono jednocześnie wątki makro i mikroekonomiczne.

Autor legitymuje się długoletnią praktyką gospodarczą, przedstawia swoje spostrzeżenia, wnioski pod takim kątem, by podkreślić możliwości aplikacyjne poruszanych zagadnień. Struktura tematyczna przy omawianiu każdego z rynków (Rosja, kraje arabskie, Chiny–Hongkong) jest odmienna i dostosowana do specyfiki prowadzenia biznesu na poszczególnych rynkach. Każdy z rynków jest omawiany z jednej strony na podstawie przeglądu współczesnej literatury światowej, dotyczącej jego historii i specyfiki działań biznesowych. Przedstawiono badania innych zagranicznych auto-

rów, ukazano zasady działania na wybranych rynkach, strategię przedsiębiorstw, podstawowe uwarunkowania zawierania i realizowania transakcji. Druga część dotyczy już własnych opinii, doświadczeń autora. Te ostatnie często odbiegają od tradycyjnego spojrzenia na możliwości współpracy z zagranicznymi partnerami. Konfrontacja części teoretycznej i praktycznej powinna inspirować czytelnika do wyciągnięcia własnych wniosków, pomóc w opracowaniu strategii zarządzania przedsiębiorstwem na rynkach zagranicznych. Temu też służy ostatni rozdział. Uwypukla on elementy otoczenia makroekonomicznego, jakie należy wziąć pod uwagę rozpatrując możliwość zaistnienia na danym rynku. W tym sensie jest on wskazówką do opracowania stosownej strategii, a nie teorią analizy strategicznej czy gotową receptą.

Publikacja jest przede wszystkim pomyślana jako inspiracja do opracowania oryginalnej strategii zarządzania. Ponadto może ona, (zwłaszcza jej część teoretyczna), być traktowana jako uzupełniający materiał dla studentów pierwszego oraz drugiego stopnia kształcenia na kierunku ekonomia i zarządzanie.