

Sukcesy polskich firm w Azji



© PAIH S.A.

Niniejsza publikacja ma charakter informacyjny. Została opracowana na podstawie informacji uznanych za wiarygodne i nie stanowi wykładni ani opinii prawnej.

Wydawca: Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

Dodatkowe informacje: redakcja@trade.gov.pl

Warszawa, Grudzień, 2024

Spis treści

Czemu wybrać Azję na kierunek ekspansji? Dynamika rynków.....	3
Co tworzy polskie szanse?.....	6
Azja – jakie wyzwania dostrzegają polskie firmy?	9
Budowa relacji interpersonalnych.....	12
Komunikacja międzykulturowa	16
Polskie szanse w Azji	17

Sukcesy polskich firm w Azji

Instytut Boyma

Rynki Azji uchodzą zwykle za odległe i słabo znane, a ich zdobycie – za trudne przedsięwzięcie. Z tych powodów przedstawiamy przykłady kilku polskich firm, którym w różnych branżach udało się zdobyć przyczółki na tych rynkach. Te historie sukcesów i wyzwań, pochodzące z cyklu wywiadów publikowanych w polskich mediach przez ekspertki i ekspertów Instytutu Boyma, mogą być szczególnie przydatne dla ludzi biznesu planujących ekspansję na rynki największego z kontynentów.

Czemu wybrać Azję na kierunek ekspansji? Dynamika rynków

Podstawowym powodem z punktu widzenia polskich firm jest **dynamika tamtejszych rynków**. Już obecnie, dzięki sile gospodarczej Chin, Japonii i Indii, trzy na pięć największych gospodarek globu jest w Azji. Dodatkowo zachowują one silny wzrost, w przypadku Indii czy Wietnamu na poziomie przekraczającym 5-6 proc. rocznie. Demografia rynku pracy także jest korzystna. W szczególności w Azji Południowej na rynek będą wchodzić liczne pokolenia w nadchodzących dekadach.

Tę perspektywę potwierdzają prognozy wzrostu publikowane przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Wedle ostatnich szacunków regionalna prognoza wzrostu na 2024 r. została podniesiona do 4,6 proc.

Region ma przyczynić się do około 60 proc. globalnego przyrostu bogactwa w skali świata w 2024 r. Wedle oczekiwań w 2025 r. będzie to ok. 4,4 proc., co sprawi, że Azja będzie dalej globalnym silnikiem wzrostu.

Polskie firmy z sektora IT coraz częściej decydują się na ekspansję międzynarodową na rynki azjatyckie z uwagi na kilka kluczowych czynników. Jednym z głównych powodów jest dostępność wysoko wykwalifikowanych talentów IT w takich państwach jak Indie i Malezja. Krzysztof Zapała, dyrektor zarządzający (COO) w Transition Technologies MS. wskazuje, że rynek malezyjski, z jego dobrą infrastrukturą i przyjaznym otoczeniem dla biznesu, a także chińską diasporą, stał się naturalnym wyborem dla firmy biorącej pod uwagę ekspansję w Państwie Środka. Przedsiębiorstwo chciało lepiej zrozumieć lokalne potrzeby klientów i rozwiązać problem różnicy czasowej, która utrudniała świadczenie usług z Polski. Malezyjski hub umożliwia bardziej efektywną obsługę klientów nie tylko z Chin, ale także z innych krajów Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej.

Innym czynnikiem jest rosnące zapotrzebowanie na **efektywność kosztową**, szczególnie po kryzysie spowodowanym przez pandemię Covid-19. Klienci polskich firm IT zwracają większą uwagę na ceny, a współpraca z krajami o korzystnej relacji kosztów pracy do ich efektów, takimi jak Indie, umożliwia firmom optymalizację swoich procesów operacyjnych.

Krzysztof Zapała zwraca także uwagę na Bangalore, stolicę indyjskiego IT, gdzie firma znalazła młodych, wykształconych i zmotywowanych pracowników, których coraz trudniej pozyskać w Europie.

W tej ostatniej sprawie podobne zdanie ma Bartosz Łopiński, prezes Billennium. Indie są „bramą do świata” ze względu na ogromną **pułę pięciu milionów talentów IT** w interesujących firmę specjalnościach –

dziesięciokrotnie większą niż w Polsce – co czyni ten rynek niezwykle atrakcyjnym dla firm planujących długoterminowy rozwój i ekspansję na rynkach globalnych. Obecność w Azji daje możliwość zdobycia dużych klientów z całego świata, w tym z USA. „Świadczymy w usługi w logice *follow the sun*, gdzie różne centra pracują nad produktami dla klientów 24 godziny na dobę. Korzystając z działania w różnych strefach czasowych, możemy stworzyć ciągły proces pracy nad projektem: od wytwarzania oprogramowania, poprzez testowanie i poprawianie błędów” – twierdzi prezes Łopiński.

W innych branżach powody skłaniające do ekspansji do Azji mogą być odmienne. Jak zauważa Janusz Władyczak, Prezes Zarządu KUKA S.A., dla branży produkcyjnej ze względu na **koszty energii** oraz coraz mniejsze zasoby pracy „ekspansja globalna może stać się dla firm warunkiem utrzymania się na rynku polskim i innych europejskich”.

Dotychczas w zachodnich modelach biznesowych dominowała logika, wedle której w państwach Azji optymalizowano koszty produkcji, by jej wytwory wysyłać do Europy czy Ameryki. Obecnie dynamika wydaje się inna. Jak zwraca uwagę Piotr Guzowski, prezes Polsko-Kazachstańskiej Izby Handlowo-Przemysłowej, obecnie w państwach takich jak Kazachstan firmy niemieckie, francuskie czy izraelskie przymierzają się do **produkcji na rynek Chin**, zwłaszcza zachodniej części Państwa Środka. Już obecnie „pojedyncze firmy z Polski zajmują się reeksportem do tego państwa. Kazachowie są bardzo otwarci na współpracę z polską firmą, która uruchomi produkcję zorientowaną na eksport do Chin” – twierdzi Guzowski.

Z kolei dla rozwijających się polskich przedsiębiorstw z **branży półprzewodnikowej** i mikroelektronicznej Azja Wschodnia jest centrum tego biznesu i tam są najwięksi klienci. Tak jest w przypadku firmy QNA

Technology, która wyspecjalizowała się w produkcji tzw. kropek kwantowych, istotnych w produkcji wyświetlaczy. Jak twierdzi [Artur Podhorodecki](#), prezes spółki, w tym sektorze „zdecydowana większość zaawansowanych technologii, w tym w zakresie wyświetlaczy, jest rozwijana w Azji. W Europie partnerów dla nas jest mało i zazwyczaj o słabym potencjale”.

Co tworzy polskie szanse?

Na rynkach Azji Wschodniej Polska zdobyła już pewną specjalizację. Producenci mleka i wyrobów mleczarskich są uznanymi dostawcami tego rodzaju produktów do [Korei Południowej](#) i [Chin](#). Dla przykładu w pierwszym z tych państw „udało nam się przejąć 90 proc. rynku mleka UHT. Przedsiębiorstwa takie jak SM Mlekovita, Polmlek, Mlekpól oraz inne duże firmy działają tu zarówno pod swoimi markami, jak i również pod markami własnymi sieci spożywczych” – twierdzi [Anna Łagodzińska](#), szefowa [seulskiego biura PAIH](#). Dodaje, że polskie firmy są także widoczne w branży ciastek i słodczy.

Andrzej Juchniewicz z Zagranicznego Biura Handlowego PAIH w Szanghaju zwraca natomiast uwagę na rolę **gamingu** w promocji Polski. Polskie gry komputerowe otwierają drogę polskim przedsiębiorcom i zwiększają rozpoznawalność naszego kraju wśród **młodych Chińczyków**. „Gaming stał się oknem, przez które chińska młodzież poznaje polskie produkty” – podkreśla Juchniewicz.

W ekspansji na rynki azjatyckie pomagają doświadczenia **polskiej transformacji** i przyjmowania standardów zachodnich. Ciekawy przykład podaje [Małgorzata Bieniaszewska](#), właścicielka firmy [MB Pneumatyka](#) z sektora *automotive*. Obecnie **Indie** starają się zaadoptować niektóre rozwiązania prawne, znane w Europie od dawna, jak obowiązek

zamontowania klimatyzacji w kabinach kierowców ciężarówek. „Daje nam to więc pewną przewagę: możemy oferować w Indiach rozwiązania już u nas sprawdzone” – przekonuje prezes Bieniaszewska.

Podobnymi analizami dzieli się Eugeniusz Ignatiuk z firmy Pronar, odpowiedzialny za rynki Azji Centralnej. „Oni przychodzą akurat tę metamorfozę, której myśmy doświadczyli jakiś czas temu. Dzięki nam mogą korzystać ze sprawdzonych rozwiązań, które w Polsce już przyniosły efekty biznesowe” – twierdzi Ignatiuk.

Przedstawiciel Pronaru zwraca także uwagę na **tradycje polskiej wielokulturowości**, które przydają się przy nawiązywaniu relacji biznesowych. Podczas jego podróży służbowych po większości muzułmańskich państw Azji Centralnej gospodarze często pokazują cerkiew czy kościół katolicki jako część własnego dziedzictwa. „Z drugiej strony my, kiedy przyjmujemy delegacje z regionu na Podlasiu, chwalimy się naszymi zabytkowymi meczetami w Kruszynianach czy Bohonikach. To tworzy poczucie bliskości” – przekonuje Ignatiuk.

Niezależnie od branży polscy przedsiębiorcy wskazują **zakorzenienie w Unii Europejskiej** jako jeden z czynników sukcesu w państwach Azji. „W Indiach towary z Europy cieszą się wysoką renomą. Mając europejskie certyfikaty i poświadczenie współpracy z liderami rynku europejskiego, a jednocześnie produkcję w Indiach, jestem akceptowana jako dostawczyni dla tamtejszych firm” – mówi Małgorzata Bieniaszewska z MB Pneumatyka. Wtórzy jej Michał Nejbauer, prezes Fluence Technology. W Azji „Europa ma renomę w zakresie eksportu produktów hi-tech i w tym segmencie nie ma wielkiego znaczenia, czy producent pochodzi z Niemiec, Włoch czy Polski” – twierdzi prezes.

W pewnym sensie w Azji mamy szansę stać się „lepszą Europą”. Jak przekonuje Tomasz Widomski z Elproma Elektronika, firma stara się być wszędzie tam, gdzie decyduje się o nowych standardach technologicznych. „Jako Elpoma staramy się, by nasz krajowy głos doradczy sprawiał, że systemy telekomunikacyjne i energetyczne działać będą coraz efektywniej, niezawodnie, optymalnie, by poprawić bezpieczeństwo” – deklaruje Widomski. Firma jest przy tym o tyle chętniej słuchana, ponieważ w przeciwieństwie do Zachodu nie mamy tam negatywnych historycznych zaszczytów: „Możemy być łącznikiem między krajami bogatego Zachodu, na którym ciągle ciąży odium imperializmu narzucającego innym rozwiązania, a państwami globalnego Południa” – definiuje polską rolę przedstawiciel Elpromy.

Co przyciąga polski biznes do państw Azji?	
	Wielkie, dynamiczne gospodarki z silnym wzrostem gospodarczym
	Efektywność kosztowa (energia, praca) w Azji Południowej i Południowo-Wschodniej
	Koncentracja światowego przemysłu półprzewodników (Azja Wschodnia)
	Dostępność wysoko wykwalifikowanych talentów , szczególnie w inżynierii i sektorze IT (Indie, Azja Południowo-Wschodnia)
	Coraz ściślejsza integracja handlowa kontynentu (w ramach bloków handlowych)

Źródło: Opracowanie własne.

Azja – jakie wyzwania dostrzegają polskie firmy?

W sposób oczywisty ekspansja na rynki Azji jest poważną decyzją, związaną z licznymi **wyzwaniami**. W zgodnej opinii przedsiębiorców warto skorzystać z **doradztwa** firm znających rynek w zakresie wyboru **lokalizacji**, **formy prawnej działalności** oraz właściwego przygotowania poszczególnych procesów inwestycyjnych czy sprzedażowych. Procentuje to oszczędnością czasu, wysiłku a nierzadko – również pieniędzy. Jednak trzeba być przy tym cierpliwym. Mec. Judyta Latymowicz z kancelarii Legally Smart stara się o potencjalnych utrudnieniach informować przedsiębiorców z wyprzedzeniem, wskazując, „gdzie mogą pojawić się trudności albo ile dana sprawa może zająć czasu” na wymagającym rynku **Indii**.

Nie tylko każde państwo jest inne, ale także wiele krajów jest niezwykle **wewnętrznie zróżnicowanych**. Jak wspomina Krzysztof Zapała z TT MS, w Indiach firma przechodziła skrupulatnie miejscowe procedury zarówno te ogólnokrajowe, jak i właściwe dla **stanu Karnataka**, w którym położone jest Bangalore, indyjska siedziba spółki. „Proces rozruchu trwał 12 miesięcy pomimo faktu, że pomagała nam profesjonalna firma z Nowego Delhi, która miała doświadczenie w zakładaniu tego rodzaju działalności. Łącznie potrzeba było przejść przez szereg procedur i nie wszystkie udawało się załatwić online” – twierdzi prezes firmy.

Potwierdza to mec. Judyta Latymowicz z kancelarii pomagającej polskim firmom na subkontynencie. Daje **przykład** zakładania konta firmowego w Indiach. „Dobrze jest skontaktować się z wybranym przez siebie bankiem indyjskim jeszcze na etapie gromadzenia dokumentów, przed rejestracją spółki. Należy wskazać tam strukturę udziałową naszej spółki (...). Szczegółowe wymogi mogą się różnić między bankami, a dodatkowo podlegają one stałym aktualizacjom, dlatego też lepiej to sprawdzić

zawczasu. Następnie warto skoordynować ten proces ze swoim bankiem w Polsce. Należy też pamiętać, że po stronie polskiej przed wysłaniem środków do Indii na pokrycie kapitału zakładowego trzeba wystąpić do NBP o wydanie zezwolenia dewizowego” – przytacza kolejne kroki przy rozwiązywaniu konkretnego problemu warszawska prawniczka.

Warto także bardzo świadomie podejść do wyboru miejsca lokalizacji naszego biznesu. Na przykład w Indiach miejsce rejestracji jest kluczowe, ponieważ determinuje nam na długie lata stan administracyjny, pod który będzie podlegać nasza firma. Jak twierdzi mecenas Latymowicz, użyteczny jest profesjonalny raport lokalizacyjny. Może on pokazać przedsiębiorstwu „gdzie jego biznes będzie miał największy potencjał, jak również czy zakładana spółka może skorzystać z oferowanych przez dany stan zachęt inwestycyjnych”. Jak potwierdza prezes [Bartosz Łopiński z Billennium](#), „dzięki polskim doradcom z doświadczeniem na rynku indyjskim trafiliśmy na Pune (...). Za każdym moim pobytem na subkontynencie widzę rozwój sieci transportowej i innej infrastruktury, co jest priorytetem rządu centralnego Indii i stanowego w Maharasztrze”.

Także Wietnam pod względem administracyjnym potrafi być dość uciążliwy. „Przepisy bardzo szybko się zmieniają, co wpływa na nieprzewidywalność biznesu. Te nowe regulacje nie zawsze są konsultowane z przedsiębiorcami. Przepływ informacji między poszczególnymi jednostkami administracji też jest utrudniony” – zaświadcza [Michał Wieczorek, dyrektor generalny Davipharm z grupy Adamed](#).

Jak sobie radzić z tym wyzwaniem? „Niezwykle istotne jest bardzo szybkie reagowanie, duża elastyczność oraz zbudowanie zespołu, który potrafi działać w warunkach permanentnych zmian” – doradza dyrektor Wieczorek.

Nie można oczywiście zapominać też o **ryzyku czysto biznesowym**, związanym z zabezpieczeniem transakcji i pewnością obrotu. „Podpisanie umowy to ważny etap, zabezpiecza nasze interesy, ale jeszcze niczego nie gwarantuje. Jeżeli pracujemy z dużymi graczami, to oni miewają terminy płatności dłuższe niż sześć miesięcy. Na rynku jest dużo możliwości zabezpieczenia kontraktów, jak choćby KUBE, która poza ubezpieczeniami udostępnia też usługi faktoringowe” – radzi trenerka biznesu [Agnieszka Klimczak](#) w odniesieniu do arabskich rynków Bliskiego Wschodu. Jej obserwację można z pewnością rozciągnąć także na wiele państw Azji Centralnej, Południowej i Południowo-Wschodniej.

Kwestie prawno-administracyjne nie są jednak największym wyzwaniem dla polskich przedsiębiorców. Poważniejszy próg wejścia tworzy odmienna **struktura rynku i kultura konsumencka**. [Miłosz Bugajski](#) twierdzi, że to właśnie elementy socjologiczne i psychologiczne stoją za sukcesem bądź porażką w budowaniu marki w Japonii, gdzie działa jego firma Jade Antlers, specjalizująca się w marketingu internetowym. „Głównym zadaniem zagranicznych firm jest zmierzenie się z bardzo wysoką awersją do ryzyka w japońskim rynku. Nie spotkamy się tu z otwartością na nowe marki czy niepotwierdzone recenzjami produkty. Tutejsze firmy mocno podkreślają japońskość swoich towarów i usług, wyraźnie zaznaczając w opisach i etykietach „wyprodukowane” i „zaprojektowane” w Japonii” – twierdzi założyciel Jade Antlers.

Polscy przedsiębiorcy powinni też świadomie podchodzić do ryzyk związanych z odmienną **kulturą pracy**. W cytowanej już wypowiedzi Małgorzaty Bieniaszewskiej wskazuje ona na powiązania między barierami komunikacyjnymi a **hierarchicznością**. „Indus nie powie bezpośrednio w twarz swojemu szefowi, że się na coś nie zgadza. Jeżeli zrobisz burzę

mózgów, to wszyscy czekają na zdanie przełożonego, który ma zawsze rację” – twierdzi prezeska. Potwierdza to prezes Bartosz Łopiński z Billennium w odniesieniu do deadline’u. „Termin to może być sztywna deklaracja, na kiedy zadanie będzie wykonane. Ale może również oznaczać deklarację woli, wyrażenie szacunku i zrozumienia dla potrzeb, które niekoniecznie fizycznie mogą być spełnione. W wielu wypadkach pracownicy mogą akceptować nierealne kalendarze, ponieważ chcą zadowolić szefa, nie chcąc mu się sprzeciwić” – zwraca uwagę Łopiński. Wagę **hierarchii i szacunku do wieku** podkreśla też Eugeniusz Ignatiuk z Pronaru w kontekście działania w Azji Centralnej. „To są ciągle społeczeństwa, w których ważna jest hierarchia i szacunek dla wieku. Osoby nieokazujące odpowiedniej estymy starszym same nie mogą liczyć na szacunek” – stwierdza.

Podobnie w wielu kulturach azjatyckich niesłuchanie istotne jest **zachowanie twarzy**. Ciekawą obserwacją dzieli się Małgorzata Bieniaszewska: „Miałam taką sytuację: zebrałam menadżerów i przekazałam im coś, co uważałam za konstruktywny feedback. A oni wszyscy spuścili głowy w dół i płaczą. Odczytali moje zachowanie jako publiczne zwrócenie uwagi, co było dla nich potwarzą” – uczula właścicielka MB Pneumatyki.

W zgodnej opinii przedsiębiorców, jeśli decydujemy się na ekspansję do Azji, to powinien być jasno określony **priorytet dla całej firmy**. Jak podsumowuje Eugeniusz Ignaczak w odniesieniu do Azji Centralnej, „szansę mają szczególnie ci, którzy potraktują te państwa priorytetowo”.

Budowa relacji interpersonalnych

Co pomaga w nawigowaniu po tych odległych kulturowo wodach, o odmiennych przepisach prawnych czy praktykach administracyjnych? Właściwie niezależnie od państwa Azji, ludzie biznesu wskazują na istotną

rolę budowania i pielęgnowania bezpośrednich **relacji osobistych**. Eugeniusz Ignatiuk z Pronaru zauważa w odniesieniu do Azji Centralnej: „W Polsce jesteśmy już troszkę przyzwyczajeni do modelu zachodniego, w którym siadamy za stołem rozmów, ustalamy warunki kontraktu i zaczynamy działać. Tam troszkę to inaczej wygląda. Zanim dojdzie do etapu negocjacji, partnerzy poprzez wielokrotne spotkania budują wzajemne zaufanie, sprawdzają nas, czy wracamy w kolejnych latach na te same targi, czy imprezy. Bardzo często można usłyszeć, że na papierze można napisać wszystko, ale jeśli już uściśniemy sobie rękę, to będzie znaczyło to dużo więcej niż dokument”. I konkluduje: „O twojej pozycji rynkowej świadczy też to, kogo znasz”. Jak twierdzi prezes [Piotr Guzowski](#) z izby handlowej, „w Kazachstanie większość ważnych spraw załatwia się osobiście. Trzeba podjechać, porozmawiać. Domówić wszystko trzeba mailowo, telefonicznie i potwierdzić osobistym spotkaniem”.

W czasie spotkania warto cierpliwie odpowiadać nawet na najbardziej **szczegółowe pytania** naszych partnerów. „Musimy bardzo dokładnie tłumaczyć, czego oczekujemy i co oferujemy. Powinniśmy partnerom przedstawić te warunki, które uważamy za stosowne i być gotowymi na bardzo dokładne pytania dotyczące materiałów i technologii” – twierdzi Ignatiuk. Co ważne, warto używać języka, w którym nasz kontrahent czuje się komfortowo. W wypadku Azji Centralnej to języki regionalne z grupy turkijskiej, **rosyjski, angielski** i – coraz częściej – **chiński**.

Jak zwraca uwagę prezes Bieniaszewska, warto łączyć różne **kanały komunikacji**: „reklama buduje rozpoznawalność firmy, którą warto zwiększyć przez nawiązanie relacji interpersonalnych z klientami”.

Wedle Michała Nejbauera z Fluence Technology podobne zjawisko występuje też w środowisku **twórców wysokich technologii** w Azji

Wschodniej. Jego zdaniem ważny jest „wkład czasu i pracy w zbudowanie relacji, aby przekonać klienta do wypróbowania danego rozwiązania”. Zgadza się z nim Artur Podhorodecki, prezes QNA Technology: „We wszystkich krajach Azji Wschodniej aspekt relacyjności i fizycznej obecności jest bardzo ważny. (...) Trzeba być z ludźmi na telefon albo częściej na WeChat, aby móc realizować swoje cele” – twierdzi przedstawiciel branży półprzewodnikowej.

Agnieszka Klimczak, specjalizująca się w kulturze biznesowej Bliskiego Wschodu, ma podobne obserwacje: kluczowe są relacje oparte na osobistym zaangażowaniu i zaufaniu. „Trzeba odwiedzać swoich potencjalnych kontrahentów, warto ich też zaprosić do siebie”. Zwraca uwagę też na dodatkową zaletę takiego postępowania: „W ten sposób my też mamy okazję sprawdzić naszego klienta”. Wagę relacji dobitnie podsumowuje Agnieszka Wronkowska, przez wiele lat związana z TZMO S.A., firmą posiadającą swój zakład produkcyjny w Indiach: „Ludzie muszą się znać, żeby sobie ufać i wtedy robią ze sobą biznes”.

Taka relacja z partnerami biznesowymi czy kontrahentami jest oczywiście też cennym źródłem informacji. Jak podkreśla Andrzej Juchniewicz z biura PAIH w Szanghaju, na przykład przy okazji targów warto słuchać i rozmawiać z potencjalnymi dystrybutorami. „Oni bardzo często wskażą, w jakim kierunku dalej pójść, jak marketingować dany produkt oraz jakie są ważne cechy produktu dla konsumenta chińskiego. *Selling pointy* mogą być zupełnie inne dla klientów z Europy i z Chin” – konkluduje przedstawiciel polskiej agencji w Chinach. Także w Korei Południowej zdaniem Anny Łagodzińskiej z PAIH „konieczne jest znalezienie i przekonanie do siebie miejscowego dystrybutora”.

Także obie businesswomen z doświadczeniem na rynku Indii przekonują, że zbudowanie dobrej relacji biznesowej z lokalnym partnerem jest podstawą **biznesu produkcyjnego**. Małgorzata Bieniaszewska twierdzi, że „podstawowym wyzwaniem jest znalezienie zaufanego partnera, dla którego praca i współpraca jest wartością. Niezależnie od tego, czy trzeba wynająć halę, czy coś produkować – warto oprzeć się na kimś zaufanym, kto rozumie tamtejszą administrację, biznes i kulturę pracy”. Jak podkreśla Agnieszka Wronkowska „codziennosc urzędowa i formalna w Indiach nie jest łatwa. Dobrze mieć kogoś, kto się tym zajmie”.

Wbrew rozpowszechnionym wyobrażeniom **pleć kulturowa** nie musi być przeszkodą w silnie zmaskulinizowanym środowisku biznesowym w wielu państwach Azji. Oddajmy jeszcze raz głos prezes Bieniaszewskiej: „Proszę sobie wyobrazić scenę: wchodzi biała kobieta z rudymi włosami w branży *automotive* i rozmawia tylko z mężczyznami. Zaczynam do moich partnerów biznesowych mówić konkretnie i technicznie. Zdobywam tym szacunek rozmówców”. I podkreśla: „Apeluję do polskich koleżanek: **niech kobiety się nie boją wchodzić na rynek indyjski.** (...) Jako Europejki jesteśmy tam dobrze przyjmowane, a nasza grzeczność, asertywność i dobry produkt otwierają wiele drzwi”.

Niekiedy w kontaktach biznesowych tradycyjne **atrybuty kobiecości** odgrywają pożyteczną rolę. Jak podpowiada Agnieszka Wronkowska: „Mam ponad 183 cm wzrostu, zdecydowanie wyróżniałam się w Indiach wizualnie, a do tego na ważne spotkanie zawsze zakładałam najwyższe szpilki. To bardzo szybko regulowało mój status w sytuacjach biznesowych”.

Komunikacja międzykulturowa

Nasi rozmówcy niemal zgodnie podkreślają, że jednym z największych wyzwań jest **komunikacja międzykulturowa i kultura organizacji**. Jak podkreśla mec. Latymowicz na podstawie obserwacji z rynku indyjskiego, „istotna jest świadomość, jakie konsekwencje mają w praktyce różnice międzykulturowe. Nie należy wprost przekładać doświadczeń z innych rynków na Indie, to dość częsty błąd. Trzeba się pogodzić, że pewne mechanizmy na rynku indyjskim są inne niż gdziekolwiek indziej i jeżeli chcemy na tym rynku działać, musimy się do tego dostosować”.

Na niektórych rynkach, szczególnie tych charakteryzujących się **awersją konsumentów i kontrahentów do ryzyka**, warto „lokalizować” swój produkt. Jak radzi Miłosz Bugajski, w Kraju Kwitnącej Wiśni „podkreślenie japońskości swoich produktów, zbudowanie zaufania będzie niezwykle ciężkie. Tę japońskość można próbować wydobyć chociażby poprzez współpracę z lokalnymi projektantami czy poddostawcami”.

Komunikacja – zarówno z klientami, jak i kontrahentami – ma też **aspekt techniczny**. Warto dostosować się do **dominującego komunikatora internetowego**. W Indiach będzie to **WhatsApp**, a w Chinach – **WeChat**. Kraje różnią się też znacznie preferowanymi platformami e-commerce. Jeśli w Indiach sprawdza się **Amazon**, to w Japonii będzie to miejscowy **Rakuten**. Na wyspach wciąż popularna jest też wyszukiwarka **Yahoo!** i to do jej algorytmów warto dostosować japońskie treści skierowane na tamten rynek. **Chiny** działają zaś we własnym **ekosystemie cyfrowym**.

Jednak z punktu widzenia międzynarodowego biznesu ważne jest zbudowanie własnej **kultury organizacji**. Wspólne wartości pozwalają na unikanie silosów. Takie podejście pozwala nam w sposób zrównoważony

budować organizację, która obsługuje firmy międzynarodowe, zachowując **wspólne standardy** i jedną kulturę dotyczącą komunikacji, efektywności czy jakości. Aby wpoić te wartości wszystkim pracownikom, Billennium postarało się o zapadający w pamięć **akronim TIGER**. Każda z liter oznacza uniwersalne wartości: Trust (zaufanie), Innovation (innowacje), Growth (wzrost), Energy (energia), Responsibility (odpowiedzialność). „To świetnie sprawdziło się w Indiach – te wartości są niezależne od pochodzenia, języka czy wyznawanej religii” – przekonuje Bartosz Łopiński, prezes spółki. W ten sposób, mimo różnic kulturowych pracowników, można zbudować kulturę organizacji.

Obroty towarowe Polski z wybranymi państwami Azji (2022)		
Nazwa państwa	Wartość towarowej wymiany handlowej (w mln USD)	Saldo wymiany handlowej Polski (w mln USD)
Indie	5 569	- 2216
Chiny	56 585	- 50 645
Wietnam	4 708	- 4 360
Korea Południowa	10 031	- 8 238
Japonia	6 439	- 4 777
Kazachstan	2 646	- 548

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Departament Handlu Międzynarodowego MRIT, i GUS.

Polskie szanse w Azji

Azja oferuje polskim firmom ogromne szanse rozwoju dzięki dużej puli talentów w produkcji, logistyce i technologiach IT oraz w wielu wypadkach niższym kosztom prowadzenia działalności. Liczne kraje w regionie stają się globalnymi centrami innowacji, co przyciąga zarówno inwestorów, jak i ekspertów w różnych dziedzinach. Warto rozważyć ekspansję w te rejony,

ponieważ dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry może przyspieszyć globalny rozwój firmy.

Jednak sukces w Azji wymaga odpowiedniego przygotowania na różnice kulturowe i administracyjne. Zarówno struktura biurokracji, jak i lokalne zwyczaje mogą się znacznie różnić od polskich standardów, co wymaga wsparcia specjalistów znających te realia. Kluczowe jest również budowanie własnej kultury organizacyjnej. Ale najważniejsze pozostają relacje z ludźmi – długotrwałe i oparte na zaufaniu, które są podstawą sukcesu w każdym – także tamtejszym środowisku biznesowym.

Materiał powstał we współpracy
z Fundacją Instytut Studiów Azjatyckich i Globalnych im. Michała Boyma

ZASTRZEŻENIE

Powyższy materiał jest chroniony prawami autorskimi, które przysługują Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. („PAIH”) i można go wykorzystywać w sposób dozwolony przez przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (tj. Dz. U. z 2019, poz. 1231), ale jedynie w celach niekomercyjnych (tj. na użytek własny). Nie jest dozwolone komercyjne wykorzystanie przekazywanych treści. Ponadto, materiał ten można wykorzystać, jeżeli przepisy lub zgoda uprawnionego zakładają, że wykorzystanie w celach niekomercyjnych nie wymaga pozwolenia ze strony uprawnionego. Dla innych sposobów wykorzystania materiału niezbędne jest uzyskanie pozwolenia od uprawnionego z tytułu autorskich praw majątkowych. PAIH nie ponosi odpowiedzialności z tytułu jakiegokolwiek szkody bezpośredniej lub pośredniej jakiegokolwiek rodzaju, w tym szkody za utratę zysków, wynikłej z całkowitego lub częściowego wykorzystania informacji udostępnionych przez PAIH w niniejszym materiale. W związku z tym, każdy odbiorca tych informacji powinien sprawdzić przydatność i poprawność wyżej wymienionych informacji zgodnie z ich przeznaczeniem i korzystać z tych informacji na własną odpowiedzialność. PAIH oraz jej pracownicy nie ponoszą w żadnym wypadku odpowiedzialności za jakąkolwiek decyzję lub działanie podjęte w oparciu o wyżej wymienione informacje, ani za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z decyzji podjętych w oparciu o te informacje.



www.trade.gov.pl



Polska Agencja
Inwestycji i Handlu
Grupa PFR