

Prof. dr hab. Wojciech Grzegorzczak

Wydział Zarządzania UŁ

Katedra Marketingu

Recenzja pracy doktorskiej mgr Jarosława Linki pt. „*Marketing relacji w chińskim kontekście kulturowym na przykładzie doświadczeń polskich firm inwestujących w Chińskiej Republice Ludowej*” napisanej pod kierunkiem naukowym dr hab. Krystyny Iwińskiej prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

1. Praca mgr Jarosława Linki liczy 288 stron, w tym 264 strony tekstu, 21 stron bibliografii, spisu rysunków i tabel oraz 3 strony streszczenia w języku polskim, angielskim i chińskim (mandaryńskim). Autor podejmuje w niej problem marketingu relacji stosowanego na rynku chińskim, który charakteryzuje się m.in. ewidentną odrębnością kulturową w stosunku do rynków europejskich czy rynku Ameryki Północnej. Marketing relacji jest współcześnie jednym z głównych trendów marketingu i ma głęboką teoretyczną podbudowę i bogate doświadczenie praktyczne. Jednak jest on relatywnie rzadko podejmowany jako przedmiot badań w kontekście międzynarodowym. W literaturze marketingu międzynarodowego często omawiane są czynniki kulturowe jako determinanty wejścia i funkcjonowania na rynkach zagranicznych. Jednak stosunkowo rzadko podejmowane są problemy stosowania marketingu relacji i czynnika kulturowego na rynkach zagranicznych. Doktorant słusznie zauważa, więc, że marketing relacji jest jednak teoretycznie słabo rozpoznany w kontekście międzynarodowym. Prezentowane w literaturze modele marketingu relacji opierają się głównie o badania i doświadczenie z rynków rozwiniętych, które nie zawierają specyfiki rynków rozwijających się, w tym rynków Azji. Tam właśnie czynnik kulturowy, zwłaszcza specyficzne tradycje filozoficzno- religijne mają istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich współpracę.

Podjmowany przez Doktoranta problem w jego pracy doktorskiej jest ewidentnie problemem naukowym, który może bez wątpienia wzbogacić wiedzę o marketingu relacji na rynkach międzynarodowych oraz wskazać praktyczne zalecenia dla przedsiębiorstw, które podejmują ekspansję na rynek chiński.

Recenzowana praca składa się ze wstępu, części teoretycznej oraz empirycznej. We wstępie Autor uzasadnia wybór tematu pracy, określa jej cele, pytania badawcze i hipotezy oraz źródła wiedzy i metody badawcze. Część teoretyczna obejmuje trzy rozdziały, a część empiryczna zawiera wyniki badań empirycznych, jakie Autor przeprowadził dla realizacji celów pracy i weryfikacji hipotez oraz założenia metodyczne tych badań. Uważam, że struktura pracy jest prawidłowa i odpowiada zasadzie podejmowania rozważań „od ogółu do szczegółu”.

II. We wstępie Autor sformułował cele pracy, pytania badawcze i hipotezy robocze.

Głównym celem jest według niego „*opis działań z zakresu marketingu relacji polskich firm bezpośrednio obecnych w CHRL oraz identyfikacja determinant adaptacji tych działań do chińskiego kontekstu kulturowego*” (s.14). Zgłaszam tu uwagę o charakterze polemicznym. Uważam, że w istocie są to dwa cele- jeden odnosi się do działań z zakresu marketingu relacji polskich firm, a drugi do determinant adaptacji tych działań. Mamy więc do czynienia z dwoma celami głównymi i tak należałoby to sformułować we wstępie pracy. Cel pierwszy nie budzi wątpliwości. Natomiast z celem drugim wiąże się moja druga wątpliwość. Z tego celu (*Identyfikacja determinant działań firm do chińskiego kontekstu kulturowego*) wynika, że Autor przyjął milcząco założenie, iż polskie firmy adaptują swoje działania marketingu relacji do warunków kulturowych w Chinach. Dalej jednak w pracy pisze(**hipoteza nr 4, s. 15**), że niektóre przedsiębiorstwa tego nie czynią. Jeśli tak, to właściwie mamy tu do czynienia z hipotezą dotyczącą adaptacji firm do warunków chińskich. Wydaje się, że można by wybrnąć z tych zawłości, gdyby sformułowano cel główny jako opis

działań marketingu relacji polskich firm na chińskim rynku i określenie typów tych działań. Jednym z tych typów mogłaby być właśnie adaptacja. W dalszej kolejności Autor sformułował **szczegółowe problemy badawcze w postaci pytań(s.14)**. Odnoszą się one do różnic między marketingiem relacji a pojęciem **guanxi**, znaczenia **guanxi** dla budowy przewagi konkurencyjnej, elementów **guanxi** istotnych dla polskich firm przy kształtowaniu relacji marketingowych, sposobów dostosowywania przez polskie firmy działań z zakresu marketingu relacji do uwarunkowań chińskich, różnicowania tych działań oraz czynników endogenicznych wpływających w największym stopniu na dostosowanie marketingu relacji firm do chińskiego kontekstu kulturowego. Te pytania badawcze są zasadne i spójne z celem pracy. Mam jednak zastrzeżenie do pytania nr 4 - „*W jaki sposób, tj. przez jakie działania polskie firmy dostosowują swoją aktywność z zakresu marketingu relacji do chińskich uwarunkowań kulturowych i jakie typy zachowań na tej podstawie można wyodrębnić?* To są w istocie dwa pytania, należałoby je oddzielić .Pierwsze odnosiłoby się opisu działań, a drugie do wyodrębnienia typów postępowania firm. Zgłaszam także uwagę do ostatniego pytania badawczego(nr 6) - tj. *Jakie czynniki endogeniczne w największym stopniu wpływają na dostosowanie działań z zakresu marketingu relacji do wymogów chińskiego kontekstu kulturowego(zasoby kadrowe, pozycja w kanale dystrybucji, forma działalności ?)* Uważam, że duży wpływ wymienionych czynników endogenicznych na dostosowanie do specyfiki chińskiego kontekstu kulturowego jest oczywisty. Przecież słabe zasoby kadrowe i mocna pozycja w kanale dystrybucji nie będzie sprzyjać takim działaniom. Natomiast dobrze wykształcona kadra, brak dominacji w kanale dystrybucji i spółki joint ventures z partnerami chińskim ułatwiają i sprzyjają dostosowaniu działań do specyfiki chińskiej.

Następnie Autor w oparciu o pytania badawcze sformułował sześć hipotez roboczych, które weryfikuje w pracy. Nie mam zastrzeżeń do większości z nich, natomiast zgłaszam uwagi do hipotezy pierwszej i szóstej. Z pierwszą hipotezą zgadzam się, jednak jest ona sformułowana

dosyć zawile „ *Personalny i emocjonalny charakter guanxi versus organizacyjno-ekonomiczny marketingu relacji oraz koncentracja na budowaniu relacji przed transakcją w przypadku guanxi to najważniejsze różnice między porównywanymi konceptami*”.

Uważam, że można by rozłożyć ją na dwie hipotezy, jedna odnosiłaby się do pierwszej różnicy między marketingiem relacji a *guanxi*, a druga do czasu budowy relacji. Z kolei hipoteza szósta wynika z szóstego pytania badawczego i brzmi „*Dłuższy staż pracy na chińskim rynku, językowe i kulturowe przygotowanie polskie kadry zarządzającej(znajomość języka chińskiego) funkcjonowanie w ramach joint ventures i brak dominującej pozycji w kanale dystrybucji zwiększa zakres dostosowania działań marketingu relacji do wymogów chińskiego kontekstu kulturowego*”. Ponawiam tu zastrzeżenia zgłoszone do pytania badawczego nr 6. Ta hipoteza jest moim zdaniem oczywista. Ponadto wątpliwość dotyczy wymienienia jednocześnie kilku czynników dostosowania działań polskich firm do specyfiki chińskiej kultury. Po zebraniu materiałów z badań mogłoby się okazać np., że spośród tych czynników tylko jeden z nich nie występuje lub jest bardzo rzadko wymieniany. Wtedy cała hipoteza nie może zostać potwierdzona. Nie mam zastrzeżeń do wykorzystanych przez Autora źródeł informacji i zastosowanej metody badawczej.

III. W pierwszym rozdziale pracy Autor omawia koncepcję marketingu relacji, jej podstawowe treści i założenia oraz główne szkoły badawcze z tego zakresu. Jak wspomniałem, wykorzystuje bardzo bogatą literaturę, a rozdział ten zawiera nie tylko opis koncepcji marketingu relacji, ale także krytyczne uwagi Autora o niej. Interujący i świadczący o umiejętnym wykorzystaniu literatury przedmiotu jest propozycja Autora dotycząca modelu rozwoju relacji. Wyróżnia on tu pięć faz – uświadomienia relacji, eksploracji, ekspansji, zaangażowania i rozpadu relacji.

W drugim rozdziale Autor zaprezentował kulturowe uwarunkowania marketingu relacji z punktu widzenia organizacji i poziomu narodowego. Zostały opisane typologie kultur narodowych oraz relacje między kulturą narodową a kulturą organizacyjną. Na zakończenie rozdziału Doktorant zaprezentował metodologię *emic i etic* w odniesieniu do kultury chińskiej. Słusznie zauważa, że w odniesieniu do czynnika kulturowego w marketingu relacji istotne znaczenie ma adaptacja kulturowa. Dokonuje się ona w różnych aspektach i elementach procesów zarządzania, a im większy dystans kulturowy pomiędzy partnerami, tym większa potrzeba adaptacji do warunków kulturowych.

Rozdział III jest najobszerniejszy i obejmuje w swojej pierwszej części krótki rys historyczny CHRL, efekty reform po 1978 roku oraz uwarunkowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Chinach. Część druga rozdziału jest poświęcona charakterystyce chińskiej kultury narodowej i organizacyjnej oraz specyficznego zjawiska *guanxi* i jego porównaniom z marketingiem relacji. Autor w oparciu o literaturę, raporty badawcze i własne doświadczenia słusznie stwierdza, że obecnie rynek chiński nie może już być postrzegany wyłącznie jako okazja do zwiększania zysków dzięki niskim kosztom produkcji. Nastąpiła poprawa otoczenia instytucjonalnego, prawnego, wszechstronny rozwój technologiczny, infrastruktury i możliwość inwestowania w nowych specjalnych strefach ekonomicznych. Nie jest to już rynek łatwy do ekspansji i zdobycia silnej pozycji konkurencyjnej. Wiele firm podkreśla duże trudności adaptacyjne do specyfiki tego rynku ze względu ewidentnie różne praktyki biznesowe, a zwłaszcza czynnik kulturowy. Nadal preferowane są tam rodzinne normy i wartości kulturowe. W części drugiej Doktorant omawia tradycyjne systemy filozoficzne, które ukształtowały chińską kulturę i zalicza do nich taoizm, buddyzm i konfucjanizm. Pisze także o języku chińskim jako elemencie kultury tego kraju i jego specyfice. Niejednoznaczność wypowiedzi i nieskończony zbiór znaków alfabetycznych powodują, że komunikacja Chińczyków zaliczona została do kultur wysokiego kontekstu.

Zdaniem Doktoranta współcześnie w kulturze Chin poza elementami tradycyjnych filozofii występują także wpływy maoizmu, marksizmu, zachodnich wzorców kulturowych oraz pojęć gospodarki rynkowej. Wynika to z zachowanej w kulturze Chin umiejętności godzenia sprzeczności. Doktorant prezentuje także pojęcie *guanxi*- chiński model relacji. Opisuje źródła tego pojęcia i przyjmuje stanowisko o traktowaniu go jako zjawiska społeczno-kulturowego. Wieloznaczność tego słowa powoduje, że mamy do czynienia z wieloma jego definicjami i Autor w oparciu o wyniki wielu badań podaje także różne jego definicje. Opisuje także cechy, elementy i typy *guanxi*. W dalszej części rozdziału dokonuje porównania *guanxi* z marketingiem relacji, wskazując na różnice i podobieństwa. Do tych ostatnich zalicza długookresową perspektywę, tworzenie wzajemnych relacji i rozległych sieci powiązań, wzajemne zrozumienie i pokojowe rozwiązywanie konfliktów, nieograniczanie relacji tylko do transakcji kupna-sprzedaży. Do różnic zalicza natomiast personalny charakter relacji w *guanxi*, uczuciowe zaangażowanie uczestników i ich emocjonalne zobowiązania, budowę relacji przed transakcją, wzajemną wymianę przysług, ochronę reputacji i statusu społecznego uczestników relacji. W modelu marketingu relacji firmy traktują klientów w jako zbiór zintegrowanych partnerów, a w modelu *guanxi firma i klienci to jedna kooperująca struktura*. Na zakończenie rozdziału Autor prezentuje propozycje modelu wiążącego *guanxi* z modelem marketingu relacji. W modelu tym, czego brakowało we wcześniejszych próbach innych autorów, pracownicy o dużej wiarygodności we własnych sieciach *guanxi* mogą za pomocą różnych jego instrumentów doprowadzić do pierwszej transakcji. Następnie organizacja może stosować różne instrumenty marketingu relacji i podjąć próbę budowy *guanxi* z nowym klientem z poziomu osobistego na poziom klient-organizacja.

Podsumowując rozważania Doktoranta w części teoretycznej pracy, mogę stwierdzić, że są one logiczne i na wysokim poziomie merytorycznym, dostarczają wielu cennych informacji w

szczegółności o specyfice rynku chińskiego i czynniku kulturowym tego rynku. Autor dysponuje bardzo bogatą wiedzą o problemach marketingu relacji, rynku chińskim, jego specyfice i możliwościach zastosowania na nim marketingu relacji. Wykazał się on iście benedyktyńską pracą w doborze i wykorzystaniu źródeł literaturowych. Ich ogólna liczba jest imponująca i wynosi 570, z czego zdecydowana większość to literatura obcojęzyczna.

IV. Rozdział czwarty zawiera wyniki badań empirycznych, które Autor przeprowadził dla realizacji celu pracy. Dotyczą one marketingu relacji polskich firm w odniesieniu do czynnika kulturowego na chińskim rynku. Doktorant słusznie zauważył, że w literaturze przedmiotu brak jest danych, analiz czy wyników badań o działaniach z zakresu marketingu relacji polskich firm na chińskim rynku. Problem, który w swojej pracy Doktorant podjął ma charakter jakościowy i prawidłowo wybrał on metodę badań jakościowych dla realizacji celu pracy. Ponadto zgodnie z zasadą triangulacji badań zastosował techniki wywiadów pogłębionych, obserwacje uczestniczącą i nieuczestniczącą oraz badania literaturowe. Jest to działanie prawidłowe i świadczy o dobrej znajomości Autora w zakresie metod i technik badań marketingowych. Najważniejsze znaczenie miały wywiady przeprowadzone w **38 polskich przedsiębiorstwach** funkcjonujących w CHRL na rynkach B2B, mających własne filie lub spółki joint ventures. Badanie było przeprowadzone trzykrotnie – w 2009 i 2010 roku, 2014 i 2015 roku oraz w 2019 i 2020 roku. Autor podaje w tekście, że w 2011 roku liczba polskich firm na chińskim rynku wynosiła ok. 70 , a w 2019 roku nie przekroczyła 120. Oznaczałoby to, że w pierwszej turze zbadanych zostało prawie 48% wszystkich polskich firm, a w następnych latach od 6,5 do 8%. Jest bardzo wysoka liczba, a zastosowana przez Autora technika wywiadów pogłębionych i realizacja badania jest prawidłowa.

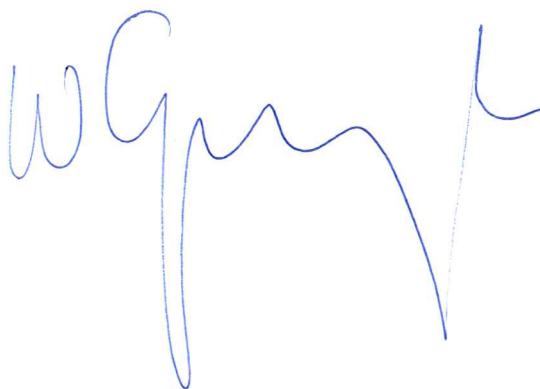
Badania pozwoliły na zweryfikowanie postawionych hipotez. Studia literaturowe oraz informacje z wywiadów wskazały, że najważniejsze różnice między guanxi a marketingiem relacji to personalny i emocjonalny charakter pierwszego pojęcia w przeciwieństwie do organizacyjno-

ekonomicznego charakteru marketingu relacji. Nie ma więc podstawy do odrzucenia hipotezy nr 1 (została potwierdzona). Podobnie hipoteza nr 2 ("Guanxi bazujące na pozytywnych emocjach, empatii i odwzajemnianie przysług oraz empatia może stworzyć trwałą przewagę konkurencyjną") została potwierdzona. Nie można także odrzucić hipotezy nr 3 mówiącej o trzech najważniejszych wymiarach guanxi- dawaniu twarzy, zaufaniu, przysługach wzajemnych i empatii. Odpowiedzi menedżerów polskich firm potwierdziły ją. Na podstawie obserwacji Autora i odpowiedzi badanych wyodrębnione zostały trzy typy postępowania polskich firm na chińskim rynku w zakresie adaptacji marketingu relacji do jego uwarunkowań kulturowych. Są to typ aktywny, hybrydowy i pasywny. Oznacza to brak podstaw do odrzucenia hipotezy nr 4. Badani wskazywali najczęściej na potrzebę adaptacji działań marketingu relacji do chińskich uwarunkowań w odniesieniu do administracji rządowej, organów partii komunistycznej, klientów i pracowników. Stanowi to podstawę do braku odrzucenia hipotezy nr 5. Podobnie dłuższy staż pracy w Chinach, kulturowe przygotowanie menedżerów, funkcjonowanie w ramach joint ventures i brak pozycji dominującej w kanale dystrybucji są czynnikami sprzyjającymi adaptacji marketingu relacji firm do specyfiki kulturowej chińskiego rynku. Tu swoje zastrzeżenia zamieściłem w części pierwszej recenzji. Jak widać Doktorant zweryfikował w pracy postawione hipotezy. Ponadto zmodyfikował model wiążący gunaxi z modelem marketingu relacji. Mogę stwierdzić, że zrealizował cel swojej pracy doktorskiej. Moje uwagi zawarte w pierwszej części recenzji mają charakter polemiczny i nie obniżają wartości pracy, która jest na bardzo wysokim poziomie merytorycznym. Ewidentnie poszerza ona wiedzę z zakresu marketingu relacji na rynkach międzynarodowych i zawiera cenne informacje i wskazówki dla menedżerów firm zamierzających podjąć działalność na chińskim rynku.

Podsumowując uważam, że praca doktorska mgra Jarosława Linki pt. „Marketing relacji w chińskim kontekście kulturowym na przykładzie doświadczeń polskich firm inwestujących w Chińskiej Republice Ludowej” spełnia ustawowe wymogi stawiane przed pracami doktorskimi, może być przedmiotem publicznej obrony i uzasadnia

nadanie Jarosławowi Lince stopnia doktora nauk społecznych w dyscyplinie Nauk o Zarządzaniu i Jakości.

Łódź, dnia 3.11.2020 r.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, cursive letters. The signature appears to be 'W. G. L.' or similar, with a long vertical stroke extending downwards from the middle of the signature.