

Úvodní slovo

Vážení kolegové,

v posledních dnech je to hlavní ekonomická zpráva většiny čínských deníků. Premiér Wen se nechal slyšet, že na obzoru je konec čínského bankovního monopolu, kterému vládne několik málo čínských státem vlastněných gigantů.

To by znamenalo mnohé. Čínské banky jsou známé tím, že se notoricky vyhýbají půjčkám pro malé a střední podniky, které nejsou „kryty“ hromadou státní nebo provinční hotovostí. Čínské banky tak poskytují úvěry téměř výhradně velkým, státem vlastněným společnostem.

Malým podnikatelům, kteří však na svých bedrech nesou velkou část růstu čínského HDP (většina exportérů spadá do této kategorie), tak nezbyvá než obracet se s žádostí o půjčky do šedé ekonomiky. Mimo jiné to pak pro ně představuje každodenní boj s mimořádně vysokými úroky, které takto zprostředkované půjčky znamenají.

Rovněž domácnosti v Číně nejsou zvyklé chodit si do banky pro peníze. Toho například využívá česká firma PPF se svým úspěšným modelem spotřebitelského financování. Liberalizace bankovního sektoru by však mohla znamenat hluboké změny také v této oblasti. Koneckonců, dávalo by to smysl. Takový krok spadl do snahy podpořit stále nedostatečnou čínskou spotřebitelskou poptávku a ulehčit tak přílišné závislosti čínského růstu na investicích a exportu.

Čínská vládnoucí garnitura nikdy nemluví do větru. Není potřeba chlácholit, vábit, nebo strašit voliče. Takže - co se řekne, to se také udělá. A začalo to už ve Wenzhou – pilotní projekt umožňuje v této baště čínských „cut throat“ podnikatelů od konce března poskytovat finanční služby také nebankovním subjektům. Jak toto opatření promění zdejší stávající výspu šedé čínské ekonomiky, to se ještě uvidí.

Co bude znamenat liberalizace bankovního sektoru pro české podnikatele? Přímé efekty budou pravděpodobně malé. České banky jsou vlastněny jejich nadnárodními matkami, takže nehrozí, že by se samy pouštěly do čínského dobrodružství. Dostupnější úvěry pro čínské domácnosti však mohou znamenat příležitost pro ty podnikatele, kteří jim dokážou nabídnout zajímavé importované zboží.

Jan Hebnar
EK Peking

Obsah čísla

Úvodní slovo.....	1
Obsah čísla.....	1
Investice v Číně je soubojem zkratk: WOFE nebo JV?.....	1
Nedozírná cena tváře.....	3
Aktuality EK – březen 2012.....	5
Rozhovor čísla.....	5

Investice v Číně je soubojem zkratk: WOFE nebo JV?

Investovat do Číny znamená vstoupit do jámy lvové. Vrhout kostky, spálit mosty a zamknout za sebou dveře. Exit strategy takové investice existuje často jen na papíře. Bez fyzické přítomnosti v Číně se však na čínský trh dostává velmi těžko. Importovat zboží znamená ukrojit z marže výrobce náklady na dopravu, nutnost překonat netarifní překážky, složitě objevovat a otevírat prodejní kanály. To vše se odráží v koncové ceně importovaného zboží. Řada zahraničních podniků tak chtě nechtě nakonec do zmiňované jámy, ve které už čekají vyhladovělí lvi, skočit musí.

Ještě před samotným skokem je však třeba učinit řadu strategických rozhodnutí. Tím nejdůležitějším je pravděpodobně rozhodnout se, jaký typ společnosti je vhodné při investování zvolit. Tedy zda společnost joint Ventura (JV), plně vlastněnou zahraniční společnost (WFOE), či reprezentační kancelář. K tomuto tématu se pravidelně vracíme, tento článek se však bude nově zabírat také jinými než čistě ekonomickými riziky, která při investicích v Číně čekají a která bohužel připravila zahraničním podnikatelům mnoho nepříjemností.

První rozhodnutí vše předurčí

Toto strategicky nejvýznamnější rozhodnutí není obzvláště komplikované – chcete proniknout na vnitřní čínský trh a udělat z Číny odbytiště svých výrobků? Pak potřebujete silného domácího partnera a založit joint venture – i za cenu ztráty

určité části kontroly. Nebo se spokojíte s Čínou jako místem pro Váš výrobní závod a produkty hodláte upotřebit jinde ve světě? „Jděte do“ WFOE – přidaná hodnota další čínské hlavy vám ve vašem globálním podnikání tak jako tak příliš nepomůže. Ekonomické aspekty tohoto rozhodnutí ponecháme stranou, jelikož ty – jakkoli důležité – nejsou jediným faktorem, který by Vám měl napomoci rozhodnout se, zda-li začnete podnikat sami nebo s čínským partnerem.

Čínský partner – radost i starost

Expanze na vnitřní trh s JV: Plánujete-li expandovat na čínský trh, bez součinnosti se svým čínským partnerem se neobejdete. Zná domácí prostředí stejně tak dobře jako vy to své, má kontakty na vlivné úředníky a podnikatele a dokáže pro vás otevřít potřebné distribuční kanály. Pomůže s analýzou trhu a dokáže přispět k úpravě vašeho výrobního programu tak, aby odpovídal čínskému vkusu. Stejně tak Vás ale může partner připravit o značné množství peněz. Je bohužel častým jevem, že čínský partner či člen managementu soustavně vyvádí ze společného podniku finanční prostředky. Kupříkladu jedna japonsko-čínská JV byla svým čínským manažerem během tří let připravena o téměř 250 milionů korun, které manažer vyvedl pod záminkou plateb sociálního pojištění za zaměstnance. Jiné způsoby okrádání vlastní společnosti mohou spočívat např. v prodeji vlastního zboží (samozřejmě pod tržní cenou) společnosti spřízněné či dokonce vlastněné čínským manažerem. I takováto praxe může bez povšimnutí trvat roky a připravit tak Vaši společnost o nemalé zisky. Proto je nezbytné nejen pečlivě vybírat s kým se do společného podnikání pouštíte, ale i soustavně kontrolovat, co se ve společnosti děje. Nespolehejte pouze na vnitřní kontrolní mechanismy, v případě pochybností o řádném fungování neváhejte pověřit auditem externí firmu.

Vnitřní trh s WFOE: V případě WFOE je situace jednodušší, můžete si vnitřní chod podniku přizpůsobit Vaším potřebám, stejně tak kontrola „vlastních“ lidí bude snadnější, na právní a poradenské služby si lze najmout externí firmy, samozřejmě tento outsourcing služeb nemusí dosahovat efektivity snažení vašeho partnera v JV, jehož obchodní úspěch je spjat s vaším a bude do těchto nezbytných aktivit dávat více energie než externě najatá firma.

Vláda nebo strana?

Univerzální rady: Vyjednávání o podmínkách investic je v Číně ze společenského hlediska vždy poněkud složitou záležitostí. První, s kým budete o možnostech investic v Číně jednat, bude nepochybně někdo, kdo má podíl na moci, ať již půjde o místního zástupce komunistické strany, nebo příslušníka místní vlády (tímto se rozumí převážně regionální/provinční vláda, nikoli vláda centrální). Komunistická strana má nepochybně vůdčí roli, je to právě ona, kdo formuluje cíle a nástroje rozvoje dané oblasti. Ovšem ne vše, co strana či její příslušníci proklamují, se odráží ve skutečném stavu věcí. Konečné podmínky Vašeho investičního působení v Číně budou vždy v rukou místní vlády. Proto pokud Vám budou při jednání se členy strany přislíbeny výhodné podmínky jako např. bezplatný pronájem pozemku atp., je to bezpochyby krok správným směrem, ovšem než podniknete další kroky, vždy požadujte písemné garance i ze strany místních samosprávných úřadů.

JV: Váš potenciální čínský partner může být při těchto jednáních velmi nápomocný. Všechna jednání s úřady obstará on, mnohdy díky osobním vztahům s místními politiky a byrokraty a pravděpodobně tak vyjedná lepší podmínky pro Vaši investici, než byste dokázali sami. Na druhou stranu může při těchto jednáních sledovat nejen zájmy Vašeho společného podnikání, ale i čistě zájmy své; nikdy nevíte na čem přesně se dohodli, jaká protislužba bude požadována, jaké vlastní ekonomické zájmy Váš čínský partner sleduje.

WFOE: Zajistí Vám o dosti větší míru samostatnosti než JV, avšak připravte se na to, že bez čínského vyjednavče vše může trvat déle a skončit méně úspěšně z hlediska dojednaných investičních podmínek, než jste si původně mysleli.

Pozemky a trable s tím spojené

Univerzální rady: V Číně není možné koupit pozemek. Pokud Vám někdo bude nabízet prodej pozemku, bude se 100% jednat o podvod. Pozemky jsou vládou pouze dlouhodobě pronajímány např. na 30 či 50 let. Pokud se rozhodnete v Číně postavit či koupit továrnu nebo montážní linku, je nutné dobře si ověřit, kdo má užívací právo k pozemku pod ní. Je-li Vám pozemek nabídnut přímo vládou, je situace jednodušší, míra jistoty, že daná parcela není zatížena žádnými břemeny, je

zde relativně vysoká. Stejně tak je nutné vzít v potaz vedlejší náklady. V čínském vnitrozemí jsou levnější nejen pozemky ale i pracovní síla. Z tohoto úhlu pohledu se tedy stavba továrny mimo pobřeží, jeví velmi lukrativně. Ovšem nenechte se zmást zdánlivou výhodností, do celkových nákladů je třeba započítat i vyšší náklady na následnou přepravu Vašich výrobků. Tyto „skryté“, nebo spíše na první pohled nezřejmé náklady, by se měly vzít v potaz při prvotním plánování.

WFOE: Budete-li dojednávat podmínky užívání pozemku sami, nevyhnete se sice plně nebezpečí oklamání nepoctivými úředníky, ale na druhou stranu budete mít jistotu, že pozemek je Váš, tedy alespoň na několik příštích desítek let. Budete mít kontrolu nad tím, co se s pozemkem bude dít, jak bude spravován atp. Vyjednávání Vám sice zabere mnoho času a celkové benefity, které můžete získat, nejspíše nebudou tak signifikantní, jako kdyby jednání vedl potenciální čínský partner, ovšem do budoucna se vyhnete nepříjemným následkům z ujednání a slibů.

JV: Spolupráce s čínským partnerem ze soukromé sféry se z hlediska rizik jeví o něco méně příznivě. I když se součinnost zpočátku může zdát velmi výhodná, jsou známy případy, kdy čínský partner po několika letech potajmu převedl užívací právo na jinou firmu a začal vymáhat po společnosti svého zahraničního kolegy vysoký nájem za užívání pozemku, což ve svém důsledku vedlo k zastavení činnosti podniku.

Každý pes, jiná ves – aneb pozor na legislativu, liší se město od města!

Na závěr si dovolím zmínit jeden aspekt, který se úzce dotýká jak JV tak i WFOE. Stav čínského právního systému by se dal volně popsat takto – něco je sjednoceno a jisté základní principy platí všude. Nespočet norem se ale liší provincií od provincie, někdy i město od města. Výše odvodů do systému sociálního zabezpečení, některé daně, výše limitů odškodného... jen malý výčet z myriády právních norem, které v Číně nejsou unifikované. Stejně tak se liší i regionální investiční pobídky a je proto nutno všechny tyto okolnosti zvážit, než se definitivně rozhodnete, kde přesně chcete v Číně působit. Peking a Šanghaj jsou sice nejpopulárnějšími místy pro podnikání, ovšem Čína je více než jen tato dvě města, např. pobočka CzechTradu je mj. i v sečuánském Chengdu. Právě zde může velmi pomoci čínský partner, který obvykle zná místní prostředí a případně pro něj

není problém zjistit vše potřebné. Samozřejmě to musí být skutečně MÍSTNÍ partner. Podnikatel z Pekingu nemá zpravidla tušení, jak to chodí v Sečuanu a naopak. Ovšem na druhou stranu, pokud Vaše WFOE využije externích služeb lokálních konzultantských a právních kanceláří, výsledek bude pravděpodobně stejný a bez rizika, že čínský partner bude sledovat vlastní zájmy na úkor Vašich. K celkové investici ale budete muset připočítat mnohdy vysoké náklady na právní a poradenské služby.

Tomáš Zuklín
Stážista na ZÚ Peking

Nedozírná cena tváře

Nejapná poznámka zrozená z pokusu o vtíp nebo oprávněná kritika, avšak formulovaná před svědky, může rozdrtit na prach „tvář čínského partnera“ a zavařit mezilidským i obchodním vztahům. Dávání a přijímání tváře je aktem, který v Číně neztratil na své rituálnosti ani během 2000 let, kdy ho zformovala specifická kultura stojící na principech konfucianství. To staví na púravidelech jasně dané hierarchie a sociální harmonie, která vylučuje přímou konfrontaci. Tvář je metaforou úcty, integrity, respektu, reputace a cti. „Institut tváře“ je srozumitelný i v jiných kulturách. V Číně se však abstraktní pojem stal hmotným artiklem, který lze dávat, brát, zachovávat, zneuctit či získat. Pokud se začnete seznamovat s čínskou etiketou, bude „problematika tváře - mianzi“ jednou z prvních lekcí.

Mianzi nemají jen lidé, ale také celé společnosti. Jde o pověst firmy mezi klienty. V Číně je novodobým trendem zajímat se více komfortem zaměstnanců a rozvíjet zaměstnanecké benefity, ale také celospolečensky přínosné sociální programy za účelem „nabývání tváře“.

Novodobí Číňané se hrozí ztráty tváře jen nepatrně méně než jejich předci. Velmi důsledně se snaží zachovávat i tu vaši. Pohled na její újmu by totiž byl pro ně samotné velmi rozpačitý. Pro nás Evropany to má jeden frustrující důsledek, a sice ohromnou nechuť formulovat jasné NE. Číňan, jenž nechce ublížit vaší tváři, vám do ní nedokáže nenaservírovat otevřený zápor. Vynasnaží se ho zabalit do výrazů možná, snad, je to dobrá

myšlenka, budu o ní uvažovat.... Bohužel cizinec toto gesto většinou nedokáže interpretovat, natož ocenit, protože upadá do pasti. Bere totiž vyhýbavé výrazy doslovně a stále čeká na jasnou odpověď, resp. postavení se čelem.... Nakonec Číňana často otevřeně konfrontuje. Nucení k jasnému vyjádření je však v této kultuře vnímáno jako nepatřičná agrese. Sám Evropan či Američan, vychován k transparentnosti, neváhá vyjádřit případné zamítavé stanovisko zcela jasně, což naopak méně zcestovalý Číňan může pocítit jako políček „do tváře“. Ačkoli lze v Číně obecně počítat se vzrůstající mírou shovívavosti a zcestovalosti, čínská interpretace záporu je největší „delikatesou“ mezikulturních vztahů a může náramně zjizvit tváře obou stran.

Buďte tedy obezřetní, uslyšíte-li „snad, dobrá myšlenka – budeme o tom uvažovat ...“ a snažte se číst mezi řádky, především pak vnímat nonverbální projev (a nemyslete samozřejmě na to, že asijská nonverbální komunikace je bohužel samostatná vědní disciplína[⊗]). V nonverbální komunikaci je dovoleno říkat ne a napovídat tělem, který výraz je míněn vážně a kdy se jedná o zdvořilostní obraty.

Může se stát, že Číňan shledá ztrátu tváře za ztrátu nedozírných rozměrů a pro její zachování se uchýlí dokonce ke „lži“. Pro čínskou kulturu je to pochopitelné a akceptovatelné, neboť pravda je vyjadřována gesty a řečí těla, která nezraňuje tvář jako ústní projev. Přidáme-li k tomu ještě asijskou vášeň pro symbolickou mluvu a obrazotvornost, získáme koktejl, který je pro přímočarého cizince místy dosti zavádějící, pokud ne přímo jedovatý. Čínské vyjadřování je západními protějšky někdy interpretováno jako neochota konfrontace, umíněnost, nulová flexibilita, neschopnost přiznat špatný úsudek, nezpůsobilost konstruktivní kritiky apod. Podivný a nepraktický koncept čínské tváře a jeho průvodní jevy mohou být pro západní partnery zdrojem odcizení a alergizace.

Těžko s tím však hnout. V roce 2005 bylo na základě průzkumu zjištěno, že 93 % mladých lidí (z nichž mnozí jsou dnes ve vedení zahraničních podniků) považovalo „tvář“ za velmi důležitý pilíř osobní integrity a 75% z nich pokládalo pochybení na veřejnosti za největší možné ponížení. Toto lze opět převést do obchodních vztahů. Pokud byť omylem zapříčiníte veřejný otřes nebo dokonce ztrátu tváře čínského obchodního partnera, vězte, že uzavření smlouvy možná odzvonilo.

O tvář se však nejen přichází. Lze ji též získat. Například stoupáním na společenském žebříčku (měřeno finančními prostředky). Číňané proto na veřejných setkáních neopomenou sdělit, že pořídili nový dům či auto, že pobyli na exotické dovolené nebo poslali potomka na studium do zahraničí. Scott Kronick v deníku Chinadaily také poukazuje na nový trend extrémně bohatých Číňanů spočívající v členství v exkluzivních klubech. Pro lidi, kteří si finančně mohou dovolit již de facto vše, je „intelektuální prestiž“ další forma „of giving a lot of face“.

Naše rada proto zní – nedávejte na první dojem, jděte dál, až za čínskou tvář do hlubin čínské duše. Cestou hledejte záchytné průsečíky našich kultur. Mějte také na paměti, že schopnost přizpůsobení se, empatie a symbiózy je kritický faktor, který významně zvyšuje vaši konkurenceschopnost. Respekt je esperantem a klíčem úspěšných mezilidských vztahů. Když Číňan pořád dokola opakuje „možná“, vězte, že asi říká ne a zachovává přitom vaši mianzi. Oceňte to nebo si naopak dopřejte pocit frustrace, ale berte to kreativně! Číňana si velmi získáte, budete-li projevovat obdiv k tomu, čeho dosáhl, v čem profesně vyniká. Věnujte mu tvář tím, že ho budete oslovovat s respektem plným titulem a příjmením. Neberte mu tvář kritikou, agresivním záporom či odmítáním pozvání na večeři, (pozor však! lichotky či dárek několikrát ze zdvořilosti skromně odmítněte). Vytvořte také při jednání příjemnou atmosféru s patřičnou pozorností na komfort hosta, ozbrojte se trpělivostí a zvědavostí. Není nic více obohacujícího než konfrontace s jinou kulturou.

A na závěr příklad z praxe našeho stážisty Tomáše Zuklína:

Cigarety jsou mnohdy nepostradatelnou součástí čínské tváře. Jakkoli je to pro nás už nepředstavitelné, v Číně je možné kouřit v kanceláři, na chodbě, na toaletě, ve výtahu, v autě, v restauracích (a to i při jídle)... Kouření je zkrátka společensky perfektně akceptované. Nebuďte proto překvapeni, nabídne-li vám cigaretu např. řidič v taxíku nebo ředitel významného podniku. Zajímavé je porovnat rozdíl cigaret dle společenského postavení. Existuje zde nepřeberné množství značek a krabičku je možno koupit již od 5 Kč. Cenový strop pro cigarety prodávané v obyčejných trafikách je okolo 200 korun, zatímco

ve specializovaných obchodech můžete utratit za cigarety i více než 2000 Kč. A právě cena je součástí „vaší tváře“. Nezáleží na tom, zda panu řediteli XY chutnají cigarety za „dvacku“, jeho postavení mu nedovoluje nosit oblečení, pít alkohol ani kouřit tabák pod určitou hodnotu korespondující s jeho společenským postavením! Pokud jde o cigarety, dávají se mnohdy i jako dárek. Ovšem zapomeňte na dar v podobě krabičky Startek. Když už, tak celý kartón a nejlépe nějaké celosvětově renomované (a náležitě drahé) značky. Sice dávno minuly doby, kdy v Číně kouřil téměř každý a téměř všude, v dnešní době se najde již úctyhodná řádka nekuřáků. Ovšem i tito trendoví jedinci jsou si moc dobře vědomi toho, kolik jaká cigareta stojí. Proto nabídkou drahé cigarety rozhodně ani nekuřáka neurazíte, ba naopak, ukážete, že víte něco o dobrých mravech.

Sandra Lang Linkensederová
EK Peking

Aktuality EK – březen 2012

České firmy nechtějí zůstat stranou růstu poptávky po sportovním a především outdoorovém vybavení a proto přicházejí na čínský trh nabídnout své kvalitní a líbivé výrobky. Svědčí o tom již v pořadí pátá účast českých vystavovatelů (ALPINE PRO, LASTING SPORT, TRIMM SPORT, LANEX) na mezinárodním veletrhu ISPO China, který se věnuje uvedenému zboží. • V rámci projektu „embassyart 艺馆“ se 9. března 2012 konalo v prostorách velvyslanectví slavnostní zahájení výstavy dvou čínských umělců Li Yana a Yana Li nazvané Dvě strany zrcadla. • Od 22. do 30. března navštívila delegace vysokých představitelů ČSSD a představitelů zákonodárné i výkonné moci ČR vedená 1. místopředsedou ČSSD, hejtmánem Jihomoravského kraje a předsedou Asociace krajů a měst ČR M. Haškem.

[Více na www.mzv.cz/beijing](http://www.mzv.cz/beijing)

Rozhovor čísla



Tomas Milar, spoluzakladatel Startupr

1) Čím se v Číně zabýváte, resp. co je hlavní podstatou Vašeho podnikání v ČLR?

Startupr se zabývá zakládáním firem v bývalých jurisdikcích tzv. „Commonwealth“. Sídíme v Hong Kongu, kde současné právo nabízí nejjednodušší způsob, jak založit firmu a být blíže k ČLR. Inkorporační systém těchto jurisdikcí nabízí možnost zakládání firem online pro profesionály. Hong Kongský systém představuje jednu z online platform, které dokáží otevřít firmu do 30 min. V Číně je tomu ovšem jinak. Zakládání firem v Číně představuje složitý byrokratický proces, který často klienty odradí a proto i z tohoto důvodu volí HK a později otvírají společnost v Číně.

2) Jak dlouho jste v Číně?

V Číně jsem 2 roky. Před odjezdem do Číny jsem měl možnost absolvovat dva semestry Vlámské Univerzity v Bruselu se zaměřením na „Contemporary China Studies“, kde jsem poprvé poznal kouzlo důležitosti lidských vztahů a fungování „China towns“, a také to, jak se vůbec částečně orientovat v Číně.

Startupr jsme založili v polovině roku 2011 a nedávno jsme dostali ohodnocení magazínem „Hong Kong Business“ desátou pozici jako nejzajímavější start-up pro rok 2012.

3) Jaké jsou podle Vás pozitivní stránky podnikání v Číně?

Kvalitní business model je založen na dlouhodobých lidských vztazích ať je to na korporátní úrovni, tak i v oblasti malého a středního podnikání. Proto pokud Vaše firma má za cíl začít s podnikáním v Číně, je třeba opravdu vybudovat kvalitní lidské vztahy s Vašimi partnery, a to před tím, než vůbec začnete obchodovat. Číňané většinou unaví zahraniční obchodníky, ale co když to začnete dělat Vy?! Být pozorní, věnovat čas budování vztahu, zkoušet, co vyhovuje a co ne. Bohužel ve světě bussinesu moc času na tyto zdvořilostní fráze není, ale pokud ustojíte balanc, uvidíte, že to přinese svoje plody.

4) Jaké jsou podle Vás negativní stránky podnikání v Číně?

Jedna z největších překážek je vůbec začít a odhodlat se přicestovat do Číny. Po poznání této kultury, přijde nechuť cokoliv dělat. Je to znát i na našich klientech z Indie, kteří očekávají úplně jiný přístup. Spíš bych to pojal tak, že problémů je spousta od nekvalitního práva, vysokých nákladů na založení společnosti, nesmyslné regule, kterým nerozumí ani úřady, či vůbec kvality lidských zdrojů. Je však důležité nezaleknout se překážek a nedívat se na problém jako celek. Důležité je si problémy rozčlenit na kousky a řešit je po částech.

Po čase Vám vymizí ze slovníku slovo "Proč", některé věci bohužel nemají reálné opodstatnění, buď začnete řešit daný problém místo ztrácením času ptát se proč se tak stalo. Ve většině případů na to opravdu nepříjete. Touto cestou se naučíte hodně rychle improvizovat, ale vlastně podnikání je o té improvizaci a řešení nestandardních situací je každodenní rutinou.