

Marcin Kuchta

Rola zarządzania relacjami w procesie wejścia na globalny rynek skupisk

W jednej ze swych ostatnich publikacji Michael Porter wskazuje na istnienie pewnych geograficznych obszarów aktywności gospodarczej tzw. skupisk (*clusters*), które cechują się szczególną konkurencyjnością w konkretnych dziedzinach¹⁾. Skupiska te są tworzone przez przedsiębiorstwa i instytucje powiązane ze sobą bezpośrednio lub pośrednio, działające w danych obszarach. Podmiotami skupisk stają się dostawcy konkretnych dóbr i usług oraz infrastruktury, kanały dystrybucji, odbiorcy, instytucje rządowe, ośrodki naukowe i inne. Skupisko powiązanych ze sobą podmiotów daje im dodatkowe atuty w sferze konkurencji i kooperacji poprzez:

● zwiększenie produktywności gwarantowane przez:

- ▲ lepszy dostęp do siły roboczej i dostawców,
- ▲ łatwiejszy dostęp do szczegółowych informacji,
- ▲ wsparcie ze strony dóbr i usług komplementarnych,
- ▲ dostęp do instytucji i dóbr publicznych,
- ▲ silną motywację ze strony pozostałych podmiotów skupisk oraz wygodę pomiaru sprawności działania podmiotów dzięki wspólnemu środowisku operacji;

- wzmożenie zdolności do innowacji głównie dzięki łatwemu dostępowi do wiedzy danego skupiska;
- stymulowanie powstawania nowych biznesów w obrębie skupisk.

Koncepcja Portera wskazuje więc na istotną rolę, jaką odgrywa synergia podmiotów danego skupiska w zdobywaniu globalnej przewagi konkurencyjnej.

Porter znajduje trzy elementy o charakterze lokalnym, leżące u podstaw pojawiania się skupisk w gospodarce. Są to **wiedza**, **relacje** oraz **motywacja**. Te trzy elementy powinny stanowić wewnętrzne zasoby przedsiębiorstw prowadzące do efektywnego marketingu i innowacji. Według Portera, są one przyczyną geograficznej koncentracji innowacji i przewagi konkurencyjnej.

Warto jednak zaznaczyć, że koncepcja Portera nie stoi w sprzeczności z procesem internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przekłada się ona mianowicie na problem wyboru rynków strategicznych przy prowadzeniu strategii globalnej firmy.

W budowaniu strategii globalnej ważna jest analiza istnienia tzw. krajów wiodących²⁾ stanowiących globalne znaczenie strategiczne dla lokalizacji działalności. Szczególna potrzeba lokalizowania działalności w krajach o globalnym znaczeniu strategicznym dotyczy prac B+R oraz produkcji. Cechami

charakterystycznymi krajów o strategicznym znaczeniu dla lokalizacji są m.in.:

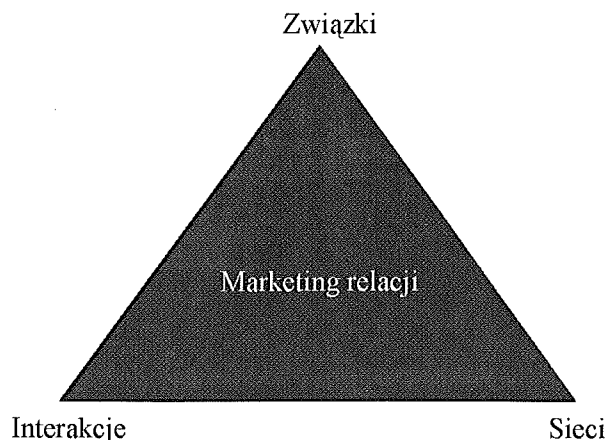
- bycie źródłem innowacji przemysłowych,
- dysponowanie wysoko wykwalifikowaną i/lub taną kadrą pracowników naukowo-badawczych,
- istnienie wymagających klientów/konsumentów, ale również istnienie silnej konkurencji – oznacza to konieczność bycia aktywnym w krajach macierzystych klientów i konkurentów globalnych, jak i na rynkach istotnych dla ich aktywności.

Przedsiębiorstwa, które obrały strategię globalizacji operacji, muszą identyfikować skupiska gospodarcze, czyli kraje wiodące, które powinny stać się strategicznymi punktami lokalizacji przynajmniej jednej z form inwestycji zagranicznych. Jak wskazuje bowiem M.E. Porter³⁾, zaistnienie w danym skupisku umożliwia aplikację najnowszych technologii i rozwiązań w operacjach firmy. Warunkiem jednak zaistnienia w danym skupisku wydaje się zaadaptowanie koncepcji marketingu relacji (*relationship marketing*) do własnych działań marketingowych.

Marketing relacji można określić jako umiejscowienie zarządzania związkami, sieciami i interakcją w sferze centralnych strategicznych decyzji marketingowych⁴⁾.

Zaadaptowanie trzech elementów marketingu relacji zdaje się być efektywnym narzędziem wejścia w dane skupisko (*cluster*). Przedsiębiorstwo musi przede wszystkim zidentyfikować i dokonać kompleksowej analizy sieci powiązań, w jaką chce się włączyć. Musi wykształcić własne związki z uczestnikami skupiska. Ponieważ skupiska znajdują się pod wpływem wielu zmiennych zewnętrznych i wewnętrznych, konieczne są świadome interakcje między podmiotami skupiska, gwarantujące pełny przepływ informacji. Te trzy elementy stanowią system wzajemnych sprzężeń zwrotnych zależnych od siebie i wzajemnie się uzupełniających.

Studia nad marketingiem przedsiębiorstw operujących na rynku dóbr przemysłowych wykazały istnienie długookresowych relacji między dostawcami i klientami. F.E. Webster wskazuje, iż w centrum uwagi przedsiębiorstwa, jeśli chodzi o politykę marketingu, winny być nie produkty ani rynki szeroko pojęte, ale właśnie utrzymywanie trwałych relacji klient-dostawca (*buyer-seller relationships*)⁵⁾. W badaniach L. Hallena prowadzonych w latach 80. przeciętny czas utrzymywanych stosunków gospodarczych dla 300 badanych przedsiębiorstw przemysłowych wyniósł 13 lat⁶⁾. W ponad



Rys. 1. Opracowanie własne na podstawie prezentacji Jan-Eric Harju Marketing Director firmy Programma Electric AB („Vision 2000” ISC 1998)

połowie przypadków dostawcy (eksporterzy) byli „głównymi dostawcami” dostarczając ok. połowy potrzebnych produktów. Jeśli chodzi o kontakty na rynku macierzystym, to w 80% relacji dostawcy stanowili o ponad połowie dostaw danych firm. Podobne zależności występują, jeśli chodzi o wagę poszczególnych klientów dla dostawców, chociaż uzależnienie dostawcy od klienta występuje rzadziej.

Można wymienić następujące powody konieczności istnienia długookresowych związków klient-dostawca na rynku dóbr przemysłowych:

- potrzeba obszernej wiedzy o partnerze, tj. o cenie i jakości bardzo trudnych i złożonych do określenia cech, ale także o dostawach i usługach przed- i posprzedażowych,
- potrzeba wiedzy o wzajemnych zasobach, organizacji i możliwościach rozwoju, zdobycie tej wiedzy wymaga szerokich kontaktów z wieloma pracownikami różnych działów firmy-partnera; kontakty odbywać muszą się więc na wielu poziomach hierarchii organizacyjnej; wiedza o tym, kto za co odpowiada, wymaga długich kontaktów; dla przykładu 40% kontaktów opartych jest na związkach na poziomie kadry zarządzającej, zaś specjaliści od procesów produkcyjnych i operacyjnych są zaangażowani po stronie klienta w około 70% związków,
- dostawcy i odbiorcy są często związani ze sobą poprzez różne rodzaje umów i uzgodnień techniczno-administracyjnych, wymagających częstej wymiany informacji⁷⁾ (np.: *just-in-time deliveries*).

Johanson i Mattsson opisują system przemysłowy (*industrial system*) złożony z firm zaangażowanych w produkcję, dystrybucję oraz stosowanie produktów i usług jako sieć powiązań między firmami⁸⁾.

Podział pracy w sieci oznacza współzależność między firmami, a więc ich działania winny być skoordynowane, jednak nie przez centralne planowanie, czy układ hierarchiczny, lub mechanizm cenowy jak w modelach tradycyjnych.

Koordinacja przejawia się poprzez interakcje między firmami w sieci, gdzie cena jest jednym z kilku czynników wpływu. Firmy swobodnie mogą wybierać partnerów i ustanawiać z nimi trwałe związki wymiany (*exchange relationships*), aby uzyskać dostęp do zewnętrznych zasobów i możliwość sprzedaży produktów lub usług. Wzajemne dostosowania firm związanych wymianą produktów i usług o określonej jakości i ilości wymagają więc wspólnego działania.

Związki w sieci ulegają zmianom, dzięki transakcjom między uczestnikami związku i współzależności bezpośredniej lub pośredniej między uczestnikami całej sieci.

Aby zaistnieć na nowym rynku, tzn. w nowej sieci, przedsiębiorstwo musi zbudować nowe powiązania – zarówno dla niego, jak i potencjalnych partnerów.

Tak więc model ten zakłada, iż poczynania firm na rynkach dóbr przemysłowych są procesami kumulacyjnymi, gdzie powiązania są stale tworzone, rozwijane lub utrzymywane, ale i likwidowane. Kumulacyjna natura działań rynkowych, powoduje ciągłe zmiany pozycji przedsiębiorstwa, charakteryzowanej poprzez związki z innymi firmami. Autor proponuje podział na mikropozycję określaną przez związki z jedną firmą sieci, oraz makropozycję określaną przez relację firmy z całą siecią lub poszczególnymi jej sekcjami. Kształtowanie związków polega na nawiązywaniu silnych, trwałych stosunków z odbiorcami. Polega to przede wszystkim na zarządzaniu kształtowaniem zaufania wśród klientów.

W opracowaniu tym interesują mnie głównie skupiska, a więc sieci/związki/interakcje, zachodzące na rynkach wiodących w danych sektorach gospodarczych. W dalszej części przedstawiony zostanie przykład procesu wejścia firmy szwedzkiej w skupisko firm sektora elektroenergetycznego na rynku niemieckim.

Przykład

Marketing relacji firmy Programma Electric GmbH jako metoda wejścia w sektor energetyczny Niemiec⁹⁾. Przykładem wejścia w skupisko podmiotów sektora elektroenergetycznego jest wejście na wysoce konkurencyjny rynek niemiecki szwedzkiej firmy Programma Electric. Programma otworzyła spółkę filialną w Niemczech w latach 80. w celu zintensyfikowania dystrybucji urządzeń testujących aparaturę rozdzielni energetycznych. Ważnym motywem wejścia na rynek niemiecki obok potencjału finansowego oraz infrastrukturalnego była także świadomość dostępu do nowoczesnej technologii rozwijanej w Niemczech przez takie koncerny branży energetycznej, jak Siemens czy AEG.

Szwedzi wchodzili na rozwinięty rynek niemiecki ze sprzętem wysokiej techniki wymagającym wyspecjalizowanych działań marketingowych. Od tego momentu przyjęto strategię wejścia w skupisko przedsiębiorstw sektora energetycznego przy zastosowaniu koncepcji marketingu relacji, polegającej na specyficznym ukształtowaniu trzech elementów: pozycji w sieci skupiska, związków i interakcji.

Sieć

Niemiecki rynek energetyczny cechował i cechuje wysoki poziom technologii. Niemieckie koncerny Siemens i AEG konkurują z pozostałymi światowymi koncernami ABB, Alstom, Schneider Electric. Silna jest też rola ośrodków naukowych w gospodarce.

Konkurencja na rynku niemieckim w niszy urządzeń testujących jest bardzo silna. Obok przedsiębiorstw niemieckich konkurujących z Programmą w skali globalnej np. KoCos, nowa spółka musiała konkurować m.in. z największym konkurentem światowym firmą Omicron znajdującą się w aliansie z koncernem Siemens. Szansą dla Programmy były silne więzy ze szwedzko-szwajcarskim koncernem ABB.

Klienci to liczba ok. 60 000 odbiorców instytucjonalnych: elektrowni, zakładów energetycznych, przemysłu ciężkiego, usługodawców oraz producentów urządzeń testowanych. Czyni to z Niemców wielki ale bardzo złożony rynek powiązanych ze sobą podmiotów.

Programma wchodziła więc na wysoce konkurencyjny rynek niemiecki o wysokim potencjale rozwojowym. Wymagało to świadomej strategii zdobycia mikro- i makropozycji w sieci. Polegało to przede wszystkim na zidentyfikowaniu głównych podmiotów oraz nawiązania z nimi związków.

Związki

Programma świadomie rozpoczęła kształtowanie związków z pozostałymi uczestnikami rynku celem zdobycia silnej pozycji w sieci. Użyła do tego następujących instrumentów:

- rozbudowa silnej struktury sprzedawców opartej na podziale geograficznym rynku na 4 dystrykty, aby móc nawiązać trwałe i bezpośrednie związki z klientami na danym obszarze;
- wspomaganie sprzedaży systemem komputerowym (*computer-aided selling*), poprzez utworzenie i utrzymywanie bazy danych o klientach;
- uczestnictwo w wielu bankach danych;
- Internet;
- regularny *mailing* o nowościach do ważnych klientów;
- informacje w prasie branżowej;
- bliska współpraca z centrami szkoleniowymi ABB, AEG, Siemens polegająca na udostępnianiu sprzętu i specjalistycznej wiedzy podczas szkoleń dla pracowników i klientów wielkich koncernów;
- oferta kursów szkoleniowych dla klientów (Programma Competence Center);
- współpraca z autorami publikacji technicznych, ośrodkami naukowymi i szkołami wyższymi.

Interakcje

Świadomość wagi interakcji na rynku dóbr przemysłowych pozwoliła Programmie na utrzymanie trwałości związków i zdobycie silnej, postrzeganej pozycji w sieci. Przejawami tego są:

- posiadanie silnej lokalnej siły sprzedaży;
- wymiana informacji podczas spotkań użytkowników (*user groups*);

- poznawanie potrzeb i pragnień klientów podczas szkoleń, na których następuje wymiana informacji na temat sposobów aplikacji urządzeń, jak i możliwość poznania nowych pomysłów wychodzących od samych klientów;

- zdobywanie nowych koncepcji i zastosowań dzięki bezpośrednim kontaktom z uczelniami oraz producentami.

Interakcje umożliwiły wprowadzenie wielu zmian w usługach i produktach, czyniąc je bardziej przyjaznymi dla użytkownika.

Od czasu wejścia na rynek niemiecki w 1986 roku Programma zdobywa coraz większy udział w rynku. Przychody z operacji w Niemczech stają się coraz ważniejsze. Podczas gdy udział eksportu urządzeń w całości sprzedaży wynosi obecnie ok. 90% a sprzedaż do Europy ok. 40% to sprzedaż do samych Niemiec stanowi ok. 30% sprzedaży do krajów Europy.

Sukces ten wynika w głównej mierze z umiejętności znalezienia swej pozycji w wysoce konkurencyjnym skupisku rynku niemieckiego. Ważne jest też to, że zdobycie silnej pozycji na rynku wiodącym pozwala Programmie lepiej konkurować na innych rynkach z globalnymi konkurentami.

Jest to możliwe dzięki świadomemu wykorzystaniu strategii marketingu relacji i wykryciu potencjału tkwiącego w konkretnym skupisku.

Marcin Kuchta

PRZYPISY

- ¹⁾ M.E. PORTER, *Clusters and the new economics of competition*, HBR, November–December 1998, str. 77–90.
- ²⁾ G. YIP, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996, str. 53.
- ³⁾ M.E. PORTER, *Clusters...*, op.cit., str. 86.
- ⁴⁾ Definicja na podstawie materiałów wewnętrznych firmy Programma Electric AB.
- ⁵⁾ F.E. WEBSTER, *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley & Sons, 1991, str. 66.
- ⁶⁾ L. HALLEN, *A Comparison of Strategic Marketing Approach* [w]: P.W. TURNBULL i J.P. VALLA, *Strategies for International Industrial Marketing: A Comparative Analysis*, Croom Helm, London 1986.
- ⁷⁾ J. JOHANSON, Lars-Gunnar MATTSSON, *Internationalization of Industrial Systems – A Network Approach*, [w]: *Internationalization of the firm. A Reader* edited by: P.J. Buckley and P. Ghauri, Academic Press Ltd., London 1993, str. 304–305.
- ⁸⁾ J. JOHANSON, Lars-Gunnar MATTSSON, *Internationalization...*, op.cit. str. 304–305.
- ⁹⁾ Przykład oparty na wywiadzie z dyrektorem zarządzającym firmy Programma Electric GmbH, Panem Haraldem Sapięhą w roku 1998.

BIBLIOGRAFIA

- [1] HALLEN L., *A Comparison of Strategic Marketing Approach* [w]: P.W. TURNBULL i J.P. VALLA, *Strategies for International Industrial Marketing: A Comparative Analysis*, Croom Helm, London 1986.
- [2] JOHANSON J., MATTSSON L.-G., *Internationalization of Industrial Systems – A Network Approach*, w: *Internationalization of the firm. A Reader* edited by: P.J. Buckley and P. Ghauri, Academic Press Ltd., London 1993, str. 304–305.
- [3] MORRIS M.H., BRUNYEE J., PAGE M., *Relationship Marketing in Practice. Myths and Realities*, „Industrial Marketing Management”, 27, 1998, str. 359–371.
- [4] PORTER, M.E., *Clusters and the new economics of competition*, HBR, November–December 1998, str. 77–90.
- [5] PORTER, M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa, 1996.
- [6] WEBSTER, F.E., *Industrial Marketing Strategy*, John Wiley & Sons, 1991.
- [7] YIP, G., *Strategia globalna*, PWE, str. 53.

Autor jest doktorantem w katedrze Zarządzania na Rynkach Zagranicznych SGH w Warszawie.