

Estera Piwoni-Krzeszowska

KSZTAŁTOWANIE PARTNERSTWA PRZEDSIĘBIORSTWA Z KLIENTAMI W WARUNKACH GLOBALIZACJI

1. Wstęp

Globalizacja jest już współcześnie stałym czynnikiem determinującym funkcjonowanie przedsiębiorstw. Może ona dotyczyć rynków i sektorów. Globalizacja sektora polega na wykorzystaniu zdolności przedsiębiorstw do konfigurowania i koordynowania swoich działań zmierzających do zwiększenia wartości dodanej ponad granicami państw, przy czym konfiguracja działań odnosi się do miejsca i liczby krajów, w których prowadzona jest działalność, a koordynacja zajmuje się zarządzaniem rozproszonymi działaniami międzynarodowymi i powiązaniem między nimi [Stonehouse i in. 2001, s. 24]. Natomiast globalizacja rynków oznacza przyjmowanie, a nawet kreowanie globalnych segmentów lub klientów. Rynki są określane przez klientów i ich potrzeby. To, czy rynek jest globalny, zależy od tego, czy potrzeby nabywców dotyczące danego produktu lub usługi są podobne na całym świecie [Stonehouse i in. 2001, s. 23]. Zatem globalny rynek jest wspólnym rynkiem, na którym ludzie – bez względu na to, gdzie mieszkają – pragną tych samych produktów i tego samego stylu życia, a globalne przedsiębiorstwa muszą pominąć różnice pomiędzy krajami oraz kulturami i zamiast tego koncentrować się na zaspokajaniu uniwersalnych potrzeb konsumentów [Kotler 1994, s. 338].

W tym kontekście wyłaniają się dwie główne możliwości prowadzenia działalności. Pierwszą z nich jest działanie globalne, a drugą lokalne. Niemniej jednak, jak mówi Ph. Kotler, przedsiębiorstwa, które działają lokalnie, i tak muszą myśleć globalnie.

W związku z powyższym kształtowanie partnerstwa z klientami wydaje się szczególnie ważne dla przedsiębiorstw działających lokalnie¹, ponieważ jest to

¹ Przez lokalną działalność w niniejszym artykule rozumie się funkcjonowanie na rynku danego kraju czy regionu świata.

jedną z możliwości wyróżnienia się od globalnej konkurencji i może być sposobem zwiększania konkurencyjności, rozumianej jako zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie rywalizacji [Stankiewicz 2002]. „Wyróżnianie się jest jednym z najważniejszych działań strategicznych i taktycznych, w jakie nieustannie muszą angażować się firmy” [Trout 2000, s. 33]. Mówiąc słowami M. Portera – przedsiębiorstwa działające lokalnie powinny „biec w innym wyścigu”, zamiast w tym samym, starając się stale gonić globalnych konkurentów [Porter 1999, s. 135-137].

Zatem jedna z tych dróg dotyczy zaspokajania uniwersalnych potrzeb klientów, a druga spełniania potrzeb zindywidualizowanych – i właśnie realizacji tego celu służy kształtowanie partnerstwa przedsiębiorstwa z klientami, które polega na inicjowaniu, utrzymaniu i rozwoju długookresowej, obopólnie korzystnej współpracy.

2. Zmiana postrzegania klienta na tle ewolucji orientacji międzynarodowej przedsiębiorstw

Ewolucja orientacji międzynarodowej przedsiębiorstw przebiega według następujących etapów:

- 1) orientacja etnocentryczna,
- 2) orientacja policentryczna,
- 3) orientacja regiocentryczna,
- 4) orientacja geocentryczna [Duliniec 2004, s. 29].

Podejście do klienta w orientacjach międzynarodowych przedsiębiorstw jest przedstawione w tab. 1.

W orientacji etnocentrycznej rynek macierzysty (krajowy) ma dominującą rolę w stosunku do rynków zagranicznych. Jeśli dokonywana jest wymiana międzynarodowa, to dotyczy ona przede wszystkim eksportu nadwyżek produkcyjnych.

Tabela 1. Podejście do klienta w orientacjach międzynarodowych przedsiębiorstw

Orientacja	Zakres działalności		Podejście do klienta	Rodzaj stosowanej strategii
Etnocentryczna	Rynek krajowy	Rynek krajowy + eksport	Koncentracja na klientach krajowych	Strategia narodowa
Policentryczna	Rynek międzynarodowy		Koncentracja na klientach różnych państw	Strategia transnarodowa
Regiocentryczna	Rynek regiony		Koncentracja na klientach regionu	Strategia transnarodowa
Geocentryczna	Rynek globalny		Koncentracja na klientach globalnych	Strategia globalna

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym potrzeby i wymagania klientów na rynku krajowym i zagranicznym są postrzegane jako jednorodne. Stosunki kształtowane z klientami zagranicznymi mają głównie charakter transakcyjny. Natomiast na rynku krajowym często istotna jest długookresowa, obopólnie korzystna współpraca.

Orientacja policentryczna charakteryzuje się traktowaniem rynków zagranicznych jako specyficznych. Może nastąpić również przecenianie znaczenia rynków dużych i niedocenywanie małych [Douglas, Craig 1995, s. 247]. Natomiast potrzeby i wymagania klientów są uważane za odmienne na rynkach różnych krajów. W związku z tym przedsiębiorstwa dążące do budowania partnerskich relacji z nabywcami swoich produktów będą je kształtowały w odmienny sposób w zależności od rynku, na których znajdują się klienci.

W orientacji regiocentrycznej jako jednolite rynki zbytu są traktowane poszczególne regiony, bez uwzględniania granic państwowych, przy czym klienci różnych regionów różnią się od siebie. Natomiast w orientacji geocentrycznej cały świat jest traktowany jako rynek zbytu, a potrzeby i wymagania klientów są postrzegane jako jednorodne. Dlatego też w tym przypadku z zasady relacje z klientami mają postać standardową. Przedsiębiorstwa o orientacji geocentrycznej swoją przewagę konkurencyjną budują głównie na korzyściach skali, które są osiągane dzięki masowej sprzedaży standardowych produktów. Zatem przedsiębiorstwa działające globalnie posiadają orientację geocentryczną.

W związku z tym wydaje się, że kształtowanie partnerstwa z klientami jest sposobem na zdobywanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach myślących globalnie, ale działających lokalnie, przy czym ta lokalność może oznaczać rynek danego kraju czy określony region świata.

3. Przesłanki kształtowania partnerstwa przedsiębiorstwa z klientami w warunkach globalizacji

Badania ostatnich lat wskazują, że potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej może być współpraca pomiędzy organizacjami [Stenehouse i in. 2001, s. 129-130]. Partnerskie relacje pomiędzy producentem a klientami pozwalają na korzystanie z efektu synergii, w którego wyniku następuje zwiększenie wartości dodanej efektywniejsze, aniżeli byłoby to możliwe do osiągnięcia przez każdego z nich osobno. Najogólniej w ramach przesłanek kształtowania partnerstwa przedsiębiorstwa z klientami można wyróżnić dwie następujące grupy:

1) przesłanki ekonomiczne, a więc dostrzeganie możliwości obniżenia kosztów transakcyjnych, w konsekwencji czego możliwe jest zwiększenie zysków partnerów;

2) przesłanki behawioralne, a więc dostrzeganie w samej współpracy pewnej wartości, dostarczanej dzięki zaufaniu, uczciwości, kontaktom personalnym, „łamaniu anonimowości”, które wywołują emocjonalne zaangażowanie się stron.

Wystąpienie przesłanek behawioralnych determinuje przy tym trwałość partnerstwa, która w warunkach globalizacji jest podstawą budowania przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw działających lokalnie.

4. Strategie kształtowania relacji z klientami w warunkach globalizacji

Przedsiębiorstwo, podejmując działania mające na celu kształtowanie relacji z klientami², musi zdawać sobie sprawę z tego, co jest powodem ich potencjalnego wystąpienia. Więzy mogą być produktem czynności, wiedzy (więzi poznawcze) lub uczuć (więzi uczuciowe) [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 105].

Ważnymi więziami wynikającymi z czynności wykonywanych przez przedsiębiorstwo jest „udział w kieszeni klienta”. Istotność ta polega na dokonywaniu powtarzalnych zakupów u danego producenta, eliminując jednocześnie nabywanie produktów i/lub usług od innego wytwórcy. Więzy te wynikają albo z cech produktu lub procesu, albo z lokalizacji, albo z ograniczeń czasowych. Towarzyszy im jednak relatywnie duże ryzyko, związane z rozpoczęciem działalności na tym samym rynku przez konkurenta oferującego lepsze warunki w omawianych zakresach. W takiej nowej sytuacji zerwanie więzi będącej tylko wynikiem zaangażowania poznawczego – bez zaangażowania emocjonalnego – jest stosunkowo proste.

Inną grupę więzi stanowią te, które mają „udział w umyśle klienta”. Charakteryzują się one niemożnością ich natychmiastowego zerwania. Ograniczenie to wynika z przepisów prawa albo zawartego kontraktu. Może być również związane z technologią lub wynikać ze specyficznych kwalifikacji producenta (np. specyfika usług świadczonych w zakresie napraw i konserwacji urządzeń opartych na technologii stosowanej przez danego wytwórcę). Zatem więzi będące produktem wiedzy są trwalsze aniżeli te, które wynikają z czynności.

Istnieją także więzi, w których występuje zaangażowanie emocjonalne obu stron relacji. Mówi się, że są one produktem uczuć, a więc zapewniają „udział w sercu klienta”. Wydaje się, iż bez tego rodzaju więzi nie może wystąpić prawdziwe partnerstwo pomiędzy przedsiębiorstwem a jego wybranymi klientami. Więzy te mogą wynikać ze stosunków społecznych, zgodności systemów wartości lub/i ideologii. Relacje oparte na tego rodzaju więziach charakteryzują się stosunkowo największą trwałością, będącą wynikiem zarówno zaangażowania poznawczego, jak też – a może przede wszystkim – emocjonalnego.

Przedsiębiorstwa koncentrujące się na obsłudze standardowego klienta dążą przede wszystkim do budowania z nim więzi będących produktem czynności i/lub wiedzy. Natomiast producenci, których celem jest zaspokajanie zindywidualizo-

² W niniejszym opracowaniu przez pojęcie klienta rozumie się pośrednika handlowego, tzn. hurtownika lub detalistę.

wanych potrzeb klientów, są bardziej zainteresowani utrzymaniem już zdobytych nabywców, ponieważ koszt ich straty i znalezienia nowych klientów jest relatywnie większy. W związku z tym są oni szczególnie zainteresowani zdobyciem udziału również „w sercu klienta”.

Tabela 2. Rodzaje więzi łączących przedsiębiorstwo z klientami

Więzi będące produktem czynności	Więzi będące produktem wiedzy	Więzi będące produktem uczuć
- wynikające z cech produktu lub procesu - wynikające z lokalizacji - wynikające z ograniczeń czasowych	- wynikające z przepisów prawa i kontraktów - związane z technologią - wynikające z kwalifikacji	- wynikające ze stosunków społecznych - wynikające ze zgodności systemów wartości - wynikające ze zgodności ideologii
Udział w kieszeni klienta	Udział w umyśle klienta	Udział w sercu klienta

Źródło: [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 105].

Ze względu na fakt, że związek składa się z szeregu sytuacji, w których dochodzi do wymiany pomiędzy przedsiębiorstwem a klientami, musi być on ujmowany w kategoriach procesu. Zatem można powiedzieć, iż związek z klientami polega na wymianie zasobów, którymi są uczucia, wiedza i czynności. Kształtowanie związku wymaga więc ustalenia, jakie uczucia, jaka wiedza i jakie czynności mają podlegać wymianie oraz jaki ma być podział pracy w ramach związku [Cieślak-Grzegorzczak 2001, s. 43]. W zależności od specyfiki przedsiębiorstwa, jego klientów i samego rynku producent może zastosować różne strategie tworzenia pożądanego związku z klientami. Niemniej jednak te wszystkie strategie można podzielić na trzy typy:

- strategię agraftki,
- strategię rzepa,
- strategię zamka błyskawicznego [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 123-124].

Przedsiębiorstwo stosujące strategię agraftki oczekuje dostosowania się klientów do swojego sposobu działania. Relacje zachodzące na płaszczyźnie producent – klient nie są oparte na współpracy, a wytwórca nie oczekuje od klientów zaangażowania. Charakterystyczne jest tutaj nastawienie transakcyjne, tzn. każda pojedyncza transakcja rynkowa ma być rentowna dla producenta. Kluczem do sukcesu w strategii agraftki jest dobrze zaplanowana wymiana. Zatem najważniejsze są więzi będące produktem czynności i wiedzy. Natomiast wymiana uczuć jest niepożądana przez strony relacji, dlatego związek oparty na strategii agraftki ma stosunkowo niewielkie znaczenie dla nabywców. Relacje kształtowane według tej strategii mają formę standardową, dlatego wymagana jest duża liczba klientów.

Główny problem polega na zachęceniu klientów do podejmowania świadomych decyzji nabywczych i zdobywania dużego udziału w ich koszyku zakupów. Relacje kształtowane według strategii agrałki są stosunkowo nietrwałe. Z tego powodu waŹna dla przedsiębiorstwa jest rotacja klientów. Wydaje się, Źe właŹnie ta strategia jest najczęściej stosowana przez przedsiębiorstwa działające globalnie.

Natomiast strategia rzepa, w przeciwieństwie do strategii agrałki, zakłada dostosowanie się przedsiębiorstwa do wymagań i potrzeb klientów. Jej celem jest zwiększenie wartości związku dzięki uzyskaniu przewagi nad konkurencją. Występuje tutaj błędne rozumienie orientacji rynkowej jako dostosowanie się przedsiębiorstwa do Źyczeń klienta bez względu na koszty. W rezultacie stale wprowadzane są nowe rozwiązania, co powoduje, Źe przedsiębiorstwo ma problemy z efektywnym wykorzystaniem zdobytych wcześniej umiejętności, a przez to prowadzenia zadowolającej wymiany. Przedsiębiorstwo – zarówno to działające lokalnie, jak i to działające globalnie – stosujące wyłącznie strategię rzepa nie może odnosić długotrwałych sukcesów [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 124].

W strategii zamka błyskawicznego klienci i przedsiębiorstwo dostosowują się wzajemnie do siebie, a procesy zazębiają się podobnie jak elementy zamka błyskawicznego (stąd teŹ nazwa tej strategii). Takie wzajemne dostosowanie ma na celu wyeliminowanie czynności nie przyczyniających się do kreowania wartości i stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju długookresowej, wzajemnie korzystnej współpracy. „Strategię zamka błyskawicznego można porównać do popularnego ostatnio podejścia partnerskiego” [Storbacka, Lehtinen 2001, s. 124]. Strategia ta jest oparta na więziach będących produktem zarówno czynności i wiedzy, jak i uczuć. Emocjonalne zaangażowanie partnerów w przypadku stosowania tej strategii jest niezbędne, poniewaŹ bez niego nie można mówić o zaufaniu, które jest podstawą kształtowania partnerstwa przedsiębiorstwa z klientami. Strategii tej nie można jednak stosować masowo. Partnerskie relacje powinny być budowane tylko z wybranymi, najważniejszymi (kluczowymi) klientami. Dlatego teŹ sądzi się, Źe strategia ta może być częściej stosowana przez przedsiębiorstwa działające lokalnie.

Zatem wybór stosowania odpowiedniej strategii budowania relacji z klientami zależy m.in. od specyfiki danego przedsiębiorstwa, tzn. od tego, jaki jest zakres jego funkcjonowania. WaŹne jest także dobranie strategii do właściwości klienta, tzn. w stosunku do nabywców standardowych odpowiedniejsze wydaje się właściwe wykorzystywanie strategii agrałki, a wobec klientów o zindywidualizowanych potrzebach lepsza jest raczej strategia zamka błyskawicznego. Z tych powodów współcześnie przedsiębiorstwa muszą potrafić dokonać identyfikacji i personalizacji swoich klientów [Geffroy 1998, s. 236].

5. Kształtowanie partnerstwa z klientami na przykładzie przedsiębiorstw przemysłu spirytusowego w Polsce

Badania przeprowadzone w 2002 r.³ wykazały, że przedsiębiorstwa przemysłu spirytusowego w Polsce są zorientowane etnocentrycznie, czyli koncentrują się na potrzebach i wymaganiach klientów naszego kraju oraz prowadzą działalność eksportową głównie do krajów Unii Europejskiej oraz USA. Deklarują one, że globalizacja jest ważnym czynnikiem determinującym ich funkcjonowanie: i chociaż na tym rynku występują również globalne marki (np. Smirnoff czy Absolut) – nie dostrzegają ani potrzeby, ani możliwości prowadzenia działalności globalnej. Uzasadniają to następującymi względami: po pierwsze upodobania konsumentów w zakresie wyrobów spirytusowych w różnych krajach są jednak odmienne, po drugie rynek ten – ze względu na istotny wpływ na życie społeczne – w poszczególnych państwach podlega regulacjom prawnym o różnym zakresie, po trzecie przedsiębiorstwa przemysłu spirytusowego nie posiadają wystarczającego kapitału na rozwinięcie działalności globalnej.

Z jednej strony specyficzne uregulowania prawne w Polsce, zabraniające bezpośredniej komunikacji pomiędzy producentami wyrobów spirytusowych a konsumentami, z drugiej strony próba obrony przed globalnymi markami powodują, że szczególnego znaczenia nabierają relacje budowane z pośrednikami handlowymi. Dlatego też przedsiębiorstwa przemysłu spirytusowego w Polsce w zasadzie stosują strategię zamka błyskawicznego. Niemniej jednak partnerstwo łączące producentów wyrobów spirytusowych i klientów opiera się na relacjach przychylnych, przyjaznych lub wiążących, a więc występuje zróżnicowanie co do stopnia więzi partnerskich⁴.

Badania wykazały również, że istnieje pozytywna zależność pomiędzy pozycją konkurencyjną danego przedsiębiorstwa a kompleksowością stosowanych rozwiązań w zakresie kształtowania partnerskich stosunków z klientami. Pozwala to wnioskować, że budowanie partnerstwa przedsiębiorstwa z klientami daje szansę na umacnianie lokalnej pozycji konkurencyjnej w warunkach globalizacji.

6. Zakończenie

Przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji mają dwie główne możliwości prowadzenia działalności. Jedną z nich jest funkcjonowanie globalne, a drugą lokalne. Decyzja ta jest determinowana przede wszystkim specyfiką działalności

³ Badania te zostały przeprowadzone na potrzeby przygotowania rozprawy doktorskiej na temat: *Kształtowanie partnerstwa z klientami w przedsiębiorstwach przemysłu spirytusowego*. Praca została napisana pod kierunkiem prof. dr hab. inż. Rafała Krupskiego. W tym celu dokonano analizy informacji wtórnych rynku spirytusowego w Polsce oraz zgromadzono informacje pierwotne. W badaniu uczestniczyło 78% przedsiębiorstw omawianej branży.

⁴ Temat ten jest rozwinięty w [Piwoni-Krzeszowska 2002, s. 12-20].

oraz potrzebami i wymaganiami klientów. To, która z nich zostanie wybrana, istotnie wpływa na kształtowanie relacji z klientami, przy czym przeprowadzone badania i obserwacja rzeczywistości gospodarczej pozwalają wnioskować, że kształtowanie partnerstwa z klientami powinno być szczególnie ważne dla przedsiębiorstw działających lokalnie, ponieważ dostosowanie do zindywidualizowanych potrzeb nabywców, bezpośrednio, również nieformalne kontakty z klientami dają szansę na odróżnienie się od konkurencji globalnej. Zatem partnerstwo z klientami może być sposobem na zdobywanie i umacnianie lokalnej pozycji konkurencyjnej.

Literatura

- Cieślak-Grzegorzczak M., *Zamek błyskawiczny*, „Modern Marketing” 2001 nr 4.
 Douglas S., Craig C., *Global Marketing Strategy*, McGraw Hill, New York 1995.
 Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
 Geffroy E., *Clienting. Jedyne co przeszkadza to klient*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
 Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
 Piwoni-Krzeszowska E., *Partnerstwo w analizie klientów*, [w:] *Najnowsze instrumenty opisu organizacji*, red. W. Cieśliński, Zeszyty Naukowe WWSZiP nr 3, Wałbrzych 2002.
 Porter M., *The Return of Michael Porter*, „Fortune” 1 lutego 1999.
 Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń, TNOiK 2002.
 Stonehouse G. i in., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
 Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
 Trout J., *Wyróżniaj się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?* IFC Press, Kraków 2000.

SHAPING CORPORATE PARTNERSHIP WITH CLIENTS IN GLOBALISATION

Summary

Nowadays, all enterprises need to think globally even if they operate locally. Shaping partnership with clients is particularly important for enterprises that operate in the market of a given country or a region of the world. It is one possible way for an enterprise to make itself distinct from the global competition. For enterprises that are geocentrically-oriented in their approach to creating customer relationships, the safety-pin strategy seems to be more appropriate. In turn, for enterprises that are ethnocentrically-oriented, policentrically-oriented or regiocentrically-oriented in their approach to creating customer relationships, the zipper strategy can also be applied.