



Lukasz Małys

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Katedra Marketingu Międzynarodowego
lukasz.malys@ue.poznan.pl

Ralf Berckhan

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Katedra Marketingu Międzynarodowego

ZNACZENIE WSPÓŁPRACY Z PODMIOTAMI SIECI BIZNESOWEJ DYSTRYBUTORA MOTORYZACYJNEGO

Streszczenie: W artykule scharakteryzowano dwa rodzaje sieci biznesowych – powstającą w sposób ewolucyjny jako efekt interakcji różnych podmiotów oraz strategiczną sieć biznesową, tworzoną celowo przez główne przedsiębiorstwo. W wyniku badań empirycznych wskazano na podmioty w otoczeniu dystrybutora motoryzacyjnego predysponowane do tworzenia sieci strategicznych, którymi przedsiębiorstwo może świadomie zarządzać. Jednocześnie wskazano, że z reguły dystrybutorzy koncentrują się na poszczególnych relacjach dwustronnych, pomijając szerszy kontekst sieci biznesowej.

Słowa kluczowe: sieci biznesowe, branża motoryzacyjna, dystrybucja.

Wprowadzenie

Problematyka relacji i sieci biznesowych jest od kilku dziesięcioleci obszarem zainteresowania oraz badań w ramach nauk o zarządzaniu. Wskazuje się, że choć sieci biznesowe tworzone są przez relacje występujące między aktorami, to są czymś więcej niż sumą związków dwustronnych. Wynika to z wpływu, jaki jedne powiązania i zachodzące w nich zmiany wywierają na inne więzi. Dodatkowo poszczególne związki są uwarunkowane szerszym kontekstem działań w ramach sieci biznesowych [Håkansson i Ford 2002, s. 134; Świerczek, 2006, s. 29]. Wydaje się jednak, że w praktyce przedsiębiorstwa i menedżerowie koncentrują się wyłącznie na zarządzaniu poszczególnymi relacjami, pomijając szerszy kontekst sieci biznesowej. Może to wynikać z faktu, że tradycyjnie rozumiana sieć bizne-

sowa ma trudną do jednoznacznego określenia i zmienną strukturę. Jest zatem tworem, który rozwija się w sposób ewolucyjny i niezależny od woli pojedynczych członków sieci [Ford, Håkansson i Johanson, 1986, s. 26-41]. Znacznie większy wpływ na funkcjonowanie sieci biznesowej jako całości może mieć przedsiębiorstwo, które tworzy ją w sposób ukierunkowany na osiągnięcie konkretnych celów i dobierające członków sieci według określonych kryteriów. Tworzy tym samym strategiczną sieć biznesową.

Celem artykułu jest weryfikacja znaczenia rozmaitych typów podmiotów w otoczeniu dystrybutora motoryzacyjnego dla osiągniętych przez niego wyników. Na tej podstawie zostaną wskazane podmioty współpracy, które predysponowane są do budowania strategicznych sieci biznesowych.

1. Koncepcje sieci biznesowych

Sieć biznesowa najczęściej definiowana jest jako system powiązań występujący między dwoma lub więcej podmiotami na rynku instytucjonalnym [Anderson, Håkansson i Johanson, 1994, s. 1; Fonfara i Hauke 2009, s. 30]. Istniejące powiązania często wykraczają poza operacje kupna-sprzedaży i mogą cechować się skomplikowaną strukturą uwzględniającą udział wielu aktorów, zasobów i działań. Podkreśla się znaczenie bezpośrednich kontaktów osobistych członków poszczególnych organizacji.

Współcześnie wskazuje się na dwie koncepcje powstawania sieci biznesowych – ewolucyjną (tradycyjne ujęcie Industrial Marketing and Purchasing Group [por. Fonfara i Hauke 2009]) oraz strategiczną [por. Ebers, 2002]. W ramach głównego, tradycyjnego nurtu teoretycznego Grupy IMP przyjmuje się, że sieć biznesowa powstaje jako efekt interakcji między niezależnymi podmiotami budującymi trwałe relacje. W toku współdziałania podmioty dostosowują się wzajemnie, tworzą normy współpracy, budują zaufanie oraz inne wartości relacyjne. Sieć biznesowa powstaje w sposób ewolucyjny, nieplanowany. Żaden podmiot nie ma w niej dominującej roli. Zgodnie z tą koncepcją sieć biznesowa jest efektem współdziałania podmiotów oraz historii współpracy [Ford i in., 2003, s. 18, 175]. Tradycyjne podejście sieciowe podkreśla duże znaczenie zarówno formalnych, jak i nieformalnych kontaktów łączących niezależne podmioty [Håkansson i Johanson, 1988, s. 375-376].

Powstająca w sposób ewolucyjny sieć biznesowa nie jest efektem strategicznego planu żadnego z wchodzących w jej skład przedsiębiorstw. Podmioty stają się uczestnikami sieci w sposób niezamierzony, często przypadkowy. Po-

wstające struktury oraz formy quasi-organizacyjne tworzone są niezależnie „od woli i aktywnej świadomości uczestników sieci”. Tego rodzaju sieć pozbawiona jest zazwyczaj wyraźnego centrum (dominującego przedsiębiorstwa), jednak poszczególne przedsiębiorstwa mogą zajmować w niej silniejszą od innych pozycję. Siła przedsiębiorstwa w sieci uzależniona jest od kontrolowanych przez nie najcenniejszych zasobów i umiejętności wpływania na działania innych podmiotów [Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 10-12].

Obok tradycyjnego nurtu sieciowego Grupy IMP wskazuje się również na rozwijanie relacji w ramach strategicznego podejścia sieciowego związanego z tworzeniem strategicznych sieci biznesowych. Na rys. 1 zilustrowano podstawowe różnice w zakresie budowania sieci w obu koncepcjach teoretycznych.



Rys. 1. Porównanie tradycyjnego i strategicznego nurtu w ramach podejścia sieciowego

Źródło: [Fonfara i Hauke, 2009, s. 41].

Strategiczna sieć biznesowa jest świadomie tworzona przez lidera sieci jako efekt obranej strategii. Główne przedsiębiorstwo takiej sieci (*focal company, hub firm*) specjalizuje się w obszarach łańcucha wartości, w których ma największe kompetencje i które pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Narzuca innym podmiotom wchodzącym w jej skład strategię, świadomie kreuje powiązania oraz wpływa na powstawanie powiązań między innymi członkami sieci, koordynuje przepływ dóbr, informacji i wiedzy. Powiązania w tak zbudowanej sieci mają z reguły trwałe i sformalizowany charakter. Kooperanci dobierani są pod kątem możliwości efektywnego osiągnięcia założonych celów. W trakcie współpracy uczestnicy strategicznej sieci biznesowej dostosowują swoje zachowania do zachowań innych partnerów, poszerzając obszar kooperacji o powiązania nieformalne [Jarillo, 1988, s. 31-41].

Jak wskazuje M. Ebers [2002, s. 15-16], sieć biznesowa w ujęciu tradycyjnym jest pojęciem bardzo szerokim, obejmującym wszelkie możliwe powiązania, które mogą występować między różnymi podmiotami znajdującymi się na rozmaitych poziomach organizacyjnych. Strategiczna sieć biznesowa jest bardziej specyficzną koncepcją pozwalającą na szczegółowe badanie wybranych, ujętych w jej ramach, procesów.

Główne różnice obu koncepcji dotyczą podejścia do doboru partnerów biznesowych oraz koordynacji działań w sieci. W ramach tradycyjnego nurtu Grupy IMP ma on charakter przypadkowy, niezaplanowany. W strategicznej sieci biznesowej uczestnicy dobierani są celowo, z uwzględnieniem możliwości wykonywania konkretnych działań pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w stosunku do przedsiębiorstw znajdujących się poza układem. Dodatkowo w strategicznej sieci biznesowej występuje wyraźnie określony lider koordynujący i nadzorujący współpracę podmiotów. W ramach tradycyjnego podejścia sieciowego wskazuje się na możliwość zbudowania silniejszej od innych podmiotów pozycji w sieci.

Dodatkowo należy stwierdzić, że określenie granic i struktury sieci w ramach tradycyjnego nurtu sieciowego może być znacznie bardziej problematyczne niż określenie granic i struktury strategicznej sieci biznesowej. Zgodnie z założeniami tradycyjnego nurtu Grupy IMP, każde przedsiębiorstwo tworzy własne powiązania z innymi podmiotami, które z kolei budują własne więzi. Wyznaczenie granic takiej sieci może mieć jedynie subiektywny charakter.

Określenie granicy i struktury strategicznej sieci biznesowej wydaje się zadaniem dużo łatwiejszym. Jest to spowodowane znacznie szerszym wykorzystaniem formalnych umów łączących uczestników sieci, które pozwalają na jasne określenie zaangażowanych podmiotów, jak i pełnionych przez nich ról i celów strategicznych.

2. Znaczenie i rola dystrybutora motoryzacyjnego

Dystrybutor motoryzacyjny jest przedsiębiorstwem, które na zlecenie międzynarodowej siedziby głównej koncernu zajmuje się hurtową dystrybucją samochodów na terenie danego kraju lub innego obszaru geograficznego. Dystrybutor może być niezależnym podmiotem, efektem współpracy typu joint venture lub w całości należeć do międzynarodowej centrali koncernu. Ponadto może zajmować się dystrybucją jednej lub wielu marek (nierzadko konkurencyjnych).

Do najważniejszych funkcji i odpowiedzialności dystrybutora można zaliczyć [Berckhan i Małys, 2013, s. 6-7]:

- a) budowę sieci dealerskiej,
- b) wdrożenie na danym rynku strategii marketingowej koncernu,
- c) dbanie o zadowolenie dealerów i finalnych nabywców,
- d) utrzymywanie kontaktu z podmiotami wpływowymi i reprezentacja koncernu,
- e) zapewnienie dopasowania produktów do lokalnych regulacji,
- f) zarządzanie hurtową sprzedażą produktów na danym rynku,
- g) osiąganie celów nakładanych przez koncern,
- h) rozwijanie kluczowych zdolności działania na danym rynku,
- i) przekazywanie do koncernu danych płynących z danego rynku,
- j) zarządzanie procesem dostaw produktów i podzespołów.

Jak wynika z powyższej listy, realizacja zadań dystrybutora wiąże się ze stworzeniem i utrzymaniem relacji z kluczowymi na danym rynku podmiotami. W branży motoryzacyjnej przyjmuje się, że dystrybutor powinien kształtować pozytywne relacje z centralą koncernu i siecią dealerską. Ponadto ważne jest także utrzymanie kontaktów z innymi podmiotami, takimi jak konkurencja, organizacje wpływowe, dostawcy usług serwisowych i części, podmioty opiniotwórcze, agencje marketingowe, instytucje finansowe czy rynek wewnętrzny w postaci pracowników dystrybutora. Charakter działalności sprawia, że zdecydowana większość relacji ma charakter B2B, a dystrybutor w zasadzie nie ma bezpośredniego kontaktu z finalnym nabywcą (nawet w przypadku kluczowych klientów kontakt odbywa się za pośrednictwem wybranego dealera).

3. Znaczenie podmiotów w otoczeniu dystrybutora motoryzacyjnego

W celu określenia najistotniejszych, z punktu widzenia osiągniętych przez dystrybutora wyników, podmiotów wchodzących w skład sieci sprzedaży samochodowej wykonano badania w formie ankietowej. Ankieta została wysłana w marcu 2013 r. drogą mailową do celowo dobranej próby obejmującej Prezesów lub Dyrektorów Zarządzających dystrybutorów motoryzacyjnych działających na terenie Polski. Do końca kwietnia 2013 r. przedstawiciele dystrybutorów następujących marek udzielili odpowiedzi na pytania: Volkswagen samochody osobowe, Volkswagen samochody użytkowe, Škoda, Audi, Seat, Porsche, Opel, Ford, Toyota, KIA oraz Renault. Łączny udział wymienionych marek na rynku polskim w 2013 r. wynosił niemal 50%.

W budowie kwestionariusza ankietowego oparto się na analizie funkcjonowania branży samochodowej w Polsce oraz wchodzących w jej skład lub związanych z branżą typów podmiotów. Respondentów poproszono o ocenę tego, jak istotna jest współpraca ich przedsiębiorstwa z wskazanymi typami podmiotów obecnie oraz jak znaczenie tej współpracy może zmienić się w perspektywie 5 lat. Przy tworzeniu listy podmiotów współpracy posłużono się koncepcją siedmiu rynków [por. Fonfara, 2014, s. 65] oraz praktycznym doświadczeniem autorów. Uwzględnienie pracowników przedsiębiorstwa w liście podmiotów kooperacji zgodne jest również z założeniami modelu ARA (*actors-resources-activities*) szeroko wykorzystywanego z analizie sieci biznesowych [Håkansson i Johanson, 1992, s. 28-34]. W badaniu wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Im średnia wartość przedstawiona w tabeli 1 jest bliższa 5, tym większe znaczenie ma współpraca dystrybutora motoryzacyjnego z podmiotami danego typu w kontekście osiągniętych wyników. Jednocześnie przekroczenie wartości 3 oznacza, że współpraca z podmiotami danego typu ma znaczenie dla osiągniętych przez dystrybutora wyników.

Jak wskazują dane zawarte w tabeli 1, największe znaczenie dla działalności przedsiębiorstwa (zarówno obecnie, jak i w perspektywie 5 lat) ma współpraca z dealerami oraz relacje wewnętrzne (z pracownikami dystrybutora). W dalszej kolejności respondenci wskazywali na banki i inne instytucje finansowe oraz międzynarodową centralę koncernu (ponadto respondenci przewidują wzrost znaczenia współpracy z tymi grupami podmiotów w perspektywie 5 lat).

Wysokie znaczenie współpracy z czterema wymienionymi grupami podmiotów zostało potwierdzone wynikami pytania kontrolnego, w którym poproszono respondentów o wskazanie 3 typów podmiotów, z którymi współpraca jest najważniejsza z perspektywy osiągniętych wyników. Jedynymi podmiotami zaznaczonymi w odpowiedziach byli: dealerzy samochodowi (zaznaczeni przez wszystkich 10 respondentów), pracownicy dystrybutora (zaznaczeni przez 8 respondentów), banki i inne instytucje finansowe (zaznaczone przez 6 respondentów) oraz międzynarodowa centrala koncernu (zaznaczona przez 6 respondentów). Z tego względu można uznać, że te grupy podmiotów mają największy wpływ na wyniki dystrybutora motoryzacyjnego.

Tabela 1. Znaczenie współpracy dystrybutora motoryzacyjnego z wybranymi typami podmiotów

Podmioty	Średnia ocena znaczenia współpracy obecnie	Średnia ocena znaczenia współpracy za 5 lat
Dealerzy motoryzacyjni	4,9	4,9
Pracownicy dystrybutora	4,9	5,0
Banki i inne instytucje finansowe	4,3	4,6
Międzynarodowa centrala koncernu lub inna jednostka nadrzędna	4,3	4,5
Prasa (pisma motoryzacyjne, portale internetowe itp.)	3,8	4,0
Agencje marketingowe, promocyjne, medialne itp.	3,7	3,7
Dostawcy usług (firmy logistyczne, konsultingowe, kancelarie prawne, agencje rekrutacyjne, dostawcy IT itp.)	3,3	3,4
Wpływowe organizacje (PZPM, SAMAR, władze centralne, samorządowe itp.)	3,0	3,2
Związki zawodowe, rady pracowników	2,6	2,7
Konkurenci	2,4	2,7

Skala ocen: 1 – kooperacja bardzo mało istotna, 2 – kooperacja mało istotna, 3 – brak zdania, 4 – kooperacja istotna, 5 – kooperacja bardzo istotna.

Źródło: Opracowanie własne.

Należy jednak podkreślić, że również znaczenie współpracy z dwoma kolejnymi grupami podmiotów – prasą oraz agencjami marketingowymi – zostało wysoko ocenione. Wpływ na wyniki dystrybutora dostawców usług oraz wpływowych organizacji można określić jako średni. Współpraca z konkurentami oraz związkami zawodowymi (w niektórych przypadkach radami pracowników) jest, w ocenie respondentów, mało istotna z perspektywy osiągniętych wyników.

Warto zaznaczyć, że odpowiedzi udzielane przez różnych respondentów były bardzo zbliżone – wartości odchylenia standardowego dla poszczególnych podmiotów zawierają się w przedziale 0,30-1,17 w przypadku oceny znaczenia współpracy dla wyników dystrybutora obecnie oraz w przedziale 0,26-1,34 w przypadku adekwatnej oceny w perspektywie 5 lat (por. tabela 2).

Tabela 2. Odchylenie standardowe oceny znaczenia współpracy dystrybutora motoryzacyjnego z wybranymi typami podmiotów

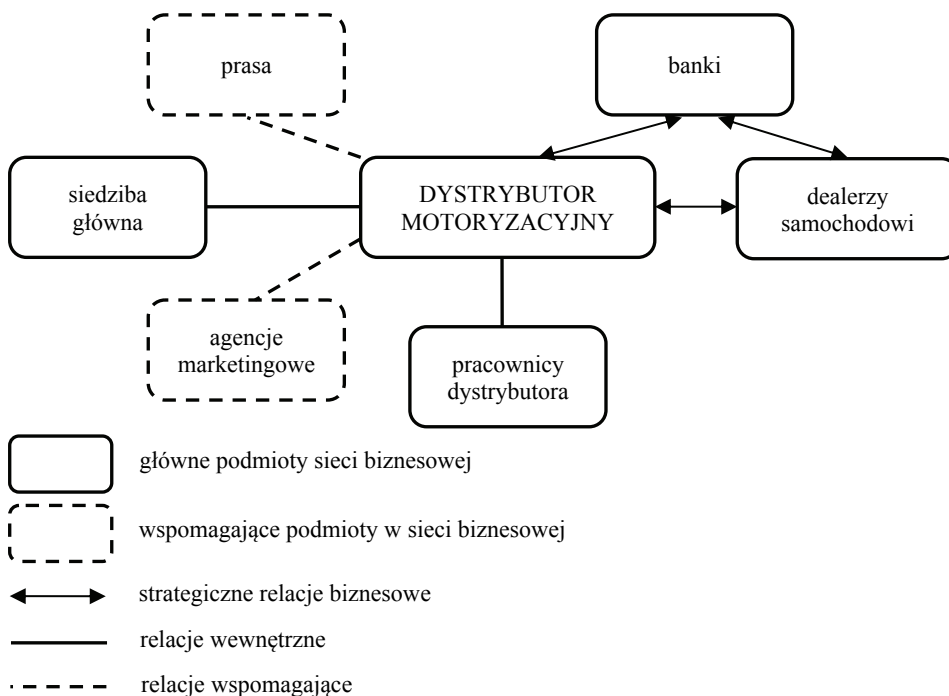
Podmioty	Odchylenie standardowe oceny znaczenia współpracy obecnie	Odchylenie standardowe oceny znaczenia współpracy za 5 lat
1	2	3
Dealerzy motoryzacyjni	0,32	0,43
Pracownicy dystrybutora	0,30	0,26
Banki i inne instytucje finansowe	0,65	1,11
Międzynarodowa centrala koncernu lub inna jednostka nadrzędna	1,16	0,76
Prasa (pisma motoryzacyjne, portale internetowe itp.)	0,79	1,26

cd. tabeli 2

1	2	3
Agencje marketingowe, promocyjne, medialne itp.	0,60	0,85
Dostawcy usług (firmy logistyczne, konsultingowe, kancelarie prawne, agencje rekrutacyjne, dostawcy IT itp.)	0,65	0,72
Wpływowe organizacje (PZPM, SAMAR, władze centralne, samorządowe itp.)	0,77	0,86
Związki zawodowe, rady pracowników	1,07	0,97
Konkurenci	1,17	1,34

Źródło: Opracowanie własne.

Otrzymane wyniki pogłębiono następnie w ramach spotkania grupy fokusowej z udziałem Dyrektorów Zarządzających marek Volkswagen, Škoda, Audi, Seat i Porsche, które odbyło się w dniu 22 kwietnia 2013 r. Podczas dyskusji omówiono sposób i kryteria doboru partnerów w ramach poszczególnych typów podmiotów, charakter współpracy (strategiczny i długoterminowy, projektowy) oraz metody oceny współpracy i jej wyników. Na podstawie wyników badań stworzono przykładowy obraz sieci biznesowej dystrybutora motoryzacyjnego (rys. 2).



Rys. 2. Sieć biznesowa dystrybutora motoryzacyjnego

Źródło: Opracowanie własne.

Tworząc obraz sieci, założono, że relacje wewnętrzne nie tworzą strategicznej sieci biznesowej, gdyż nie obejmują niezależnych podmiotów. Dotyczy to pracowników przedsiębiorstwa oraz (w większości przypadków) międzynarodowej centrali koncernu. W przypadku nielicznych dystrybutorów, którzy nie należą w 100% do koncernu, również relacje z siedzibą główną wchodzą w obszar strategicznej sieci biznesowej.

Obszar strategicznej sieci biznesowej każdego dystrybutora motoryzacyjnego tworzą relacje z dealerami samochodowymi oraz bankami (lub innymi instytucjami finansowymi). Dodatkowo, w ramach badań fokusowych, ustalono, że dealerzy danej marki zobowiązani są do współpracy z tymi samymi bankami, z którymi współpracuje dystrybutor. Możliwe jest zatem osiąganie dodatkowych korzyści dzięki współdziałaniu w ramach tzw. triad – relacji łączących jednocześnie trzech partnerów biznesowych. Możliwości te nie są jednak z reguły wykorzystywane w praktyce.

Badania fokusowe wskazały również na możliwość koordynacji działań poszczególnych dealerów przez dystrybutora motoryzacyjnego. Może to znajdować wyraz w harmonizowaniu działań promocyjnych, polityki rabatowej, ograniczaniu konkurencji dealerów tej samej marki. Są to działania ukierunkowane na zarządzanie siecią jako całością, a nie tylko poszczególnymi relacjami dwustronnymi w sieci. Możliwości te nie są jednak wykorzystywane w praktyce.

Podsumowanie

W wyniku badań empirycznych ustalono, że strategiczna sieć biznesowa dystrybutora motoryzacyjnego może być tworzona w obszarze relacji z dealerami samochodowymi i bankami (lub innymi instytucjami finansowymi). W praktyce, dystrybutorzy motoryzacyjni kreują z tymi podmiotami długoterminowe i strategiczne relacje, jednak w swoich działaniach koncentrują się wyłącznie na powiązaniach dwustronnych. Pomijają tym samym możliwość generowania dodatkowych korzyści dzięki działaniu w triadach obejmujących dystrybutora, dealera i bank oraz koordynacji działań różnych dealerów. Koncepcja sieci biznesowych oraz możliwości zarządzania siecią jako całością wymaga zatem dalszej popularyzacji wśród praktyków biznesowych.

Literatura

- Anderson J.C., Håkansson H., Johanson J. (1994), *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, „Journal of Marketing”, Vol. 58, October.
- Berckhan R., Małys L. (2013), *The Roles of Relationship Actors in Value Creation in the Automotive Wholesale Network*, The 29th IMP Conference: Building and managing relationships in a global network: challenges and necessary capabilities, Atlanta.
- Ebers M. (2002), *Explaining Inter-Organizational Network Formation* [w:] M. Ebers (red.), *The Formation of Inter-organisational Networks*, Oxford University Press.
- Fonfara K., Hauke A. (2009), *Podstawy teoretyczne podejścia sieciowego* [w:] K. Fonfara (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa.
- Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I. (2003), *Managing Business Relationships*, 2nd Edition, Wiley.
- Ford D., Håkansson H., Johanson J. (1986), *How Do Companies Interact?* „Industrial Marketing and Purchasing”, Vol. 1, No. 1.
- Håkansson H., Ford D. (2002), *How Should Companies Interact in Business Networks?* „Journal of Business Research”, Vol. 55.
- Håkansson H., Johanson J. (1988), *Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks* [w:] F.J. Contractor, P. Lorange (red.), *Cooperative Strategies in International Business*, Heath, Lexington, Mass. and Toronto.
- Håkansson H., Johanson J. (1992), *A Model of Industrial Networks* [w:] B. Alexson, G. Easton (red.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, Londyn.
- Jarillo J.C. (1988), *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal”, Vol. 9, No. 1.
- Ratajczak-Mrozek M. (2010), *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Świerczek A. (2006), *Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.

THE IMPORTANCE OF COOPERATION WITH ENTITIES IN A BUSINESS NETWORK OF AN AUTOMOTIVE WHOLESALER

Summary: This paper describes two types of business networks – emerging in an evolutionary way, as a result of the interactions between different entities and strategic business network, created deliberately by the focal company. As a result of empirical analysis, the areas of activity of the automotive wholesaler that are predisposed to creating strategic business networks were identified. These networks can be consciously managed by the wholesaler. However, as it is indicated, wholesalers usually focus on individual bilateral relations, ignoring the wider context of the business network.

Keywords: business networks, automotive industry, distribution.